



Marcas

Talentos

Inovação

Tecnologias

Modelo de
Gestão

Conhecimento

Ativos Intangíveis

Melhores Análises, Melhores Insights

Governança

Reputação

Corporativa

Uma coletânea de análises, percepções e insights sobre temas relevantes para o mundo dos negócios.

Relacionamento
com Clientes e
Consumidores



Strategy Partners

Sustentabilidade



Índice

Intangíveis: o Verdadeiro Oceano Azul das Empresas.....	3
Valor das Empresas, Ativos Intangíveis, Gestão Estratégica e IFRS em 2010	5
A Importância do Capital de Relacionamento	9
A Primeira Impressão É a que Fica. Mas Você Fica na Primeira Impressão?	11
Finalmente Vamos Valorar Alguns Intangíveis... mas e os Outros?	13
Gestão dos Resultados do Cliente via Customer ScoreCard	17
A Importância de se Medir e Gerenciar os Ativos Intangíveis	20
Os 13 Fatores Determinantes no Sucesso das Empresas de 2003 e... a Crise de 2008 ..	23
O Crepúsculo de Talentos	28
Intangível Só Vale se É Percebido	30
Clusterização, Contexto de Consumo e Customer Life Cycle: os 3Cs da Gestão do Valor no Relacionamento com Clientes	33
Ativos Intangíveis Valem o Quanto Pagam	35
Balanço de Ativos Intangíveis: Realidade Inexorável	38
O Valor dos Ativos, o Poder da Percepção e o Efeito Borboleta	41
A Ideologia no Fundamento do Marketing e do Branding	44
A Relevância do Valor Intangível para as Empresas	47
Desmistificando os Intangíveis: a prova dos 9	50
Ativos Intangíveis ... ainda ½ a ½	53
Capital Intelectual: Gestão da Dimensão Intangível do Indivíduo	56



Intangíveis: o Verdadeiro Oceano Azul das Empresas

Nas inúmeras reuniões, discussões e até projetos que temos participado nos últimos meses, percebo os executivos em posição de decisão cada vez mais **angustiados com sua obrigação de continuar gerando valor aos seus acionistas** a partir de margens históricas performadas em um mundo que não existe mais.

Isso pode parecer estranho, uma vez que é exatamente para isso que executivos estão onde estão, fazendo o que fazem. **Mas convenhamos... mesmos modelos X variáveis diferentes = conta que não fecha.**

Uma coisa é gerar valor ao acionista dominando um negócio, um projeto, uma empreitada. **Outra coisa é ter que decidir, na velocidade da luz**, sem informações completas e experiências pregressas, a partir de uma miríade ímpar de opções, qual o melhor caminho, **a melhor estratégia para uma empresa, para um investimento**. E isso tudo sob a faca afiada de pressões da concorrência, dos clientes, da sociedade organizada, dos colaboradores, do modismo dos negócios que mais atrapalha do que agrega.

Qualidade de decisão gerando mais acertos. Esse é o fiel da balança. Competitividade é sobre tomar mais decisões certas que erradas, quando comparado com seus concorrentes. É igual vestibular. **E esse é o vestibular cada vez mais difícil dos C*Os.**

Esse ano foi o ano do tal “oceano azul”. Oceano azul... Para nós, um livro requeitado de conceitos tradicionais dos negócios, como diferenciação, nichos, inovação. Moda é mesmo irracional. Por isso que é moda.

O que os autores do livro – e os vários executivos que encontramos em nosso dia a dia – aparentemente deixaram em segundo plano é a **ciência que está por trás da decisão de se optar por uma estratégia de diferenciação rumo ao oceano azul** e as



decorrências que essa decisão implica no curto, médio e longo prazos para toda a organização.

Nesta ciência, o primeiro passo é compreender que diferenciação é o caminho mais comprovado para a evolução das empresas e que deve ser, portanto, o cerne das estratégias corporativas. **Diferenciação não quer dizer necessariamente inovação, idéias brilhantes ou oportunismos espetaculares.** Diferenciação, na grande maioria dos casos, pode significar fazer diferente, fazer mais, fazer melhor, fazer mais certo, fazer menos... depende do caso, da empresa, do produto/serviço, do cliente.

O segundo passo é definir qual a capacidade da empresa em se diferenciar a partir da comparação realista de suas competências, seu mercado, seu negócio, sua oferta com a de seus concorrentes diretos e indiretos, sob a ótica dos clientes e prospects, de seus desejos e necessidades presentes e futuras. Daí o tal conceito de proposta de valor, de *unique selling proposition*. **Isso porque diferenciação tem a ver com posição única, proposta única, com posicionamento eficaz e consistente.**

A questão central aqui é que boa parte das empresas que analisamos trata essa questão com premissas erradas. Por que? Bem, **diferenciação de curto prazo, pressionada pelas metas do próximo quarter, não é diferenciação sustentável; é oportunidade mercadológica pontual.** E isso não é oceano azul.

O verdadeiro epicentro da diferenciação competitiva, aquela que alavanca o negócio das empresas garantindo que estas consigam alcançar as margens históricas demandadas por seus acionistas **é um conjunto de vetores estratégicos que chamamos de Ativos Intangíveis.**

É na marca, no conhecimento, no modelo de negócios, no chassis tecnológico, no capital intelectual, na rede de relacionamentos e em tantos outros ativos de caráter intangível que a estratégia de médio-longo prazo das empresas deve se ancorar, a fim de possibilitar que a empresa navegue com mais chances de sucesso rumo ao desejado oceano azul. Ou seja, competitividade a partir de vantagens sustentáveis, de real valor percebido pelos clientes e demais stakeholders. Por isso, as empresas precisam de planejamento estratégico e execução operacional excelentes. No final do mês, isso se traduz em ser capaz de aplicar a equação abaixo melhor que os concorrentes:

Crescimento com Manutenção de Margens Históricas = Resultados Superiores X Vantagens Sustentáveis.

No mais, é pura retórica de livro. **E tomemos cuidado com isso, porque não existe oceano azul feito de resultados vermelhos.**



Valor das Empresas, Ativos Intangíveis, Gestão Estratégica e IFRS em 2010

Historicamente, **o valor das empresas sempre foi medido de acordo com o tradicional modelo de balanço contábil que conhecemos** – aquele do “ativo e passivo” – e que ainda é praticado hoje.

Esse modelo de aferição, valoração e comunicação formal do valor das companhias, refletido no preço unitário de sua ação, sempre norteou os negócios no mercado de capitais no mundo todo.

Sua homologação conferiu uma paridade nos processos de mensuração do valor das ações das empresas que foi fundamental para o desenvolvimento do mercado de capitais e da economia como a conhecemos.

Investimentos, compras, vendas, poupanças, captações, expansões, fusões, aquisições, apostas... tudo sempre foi norteado pelo valor real e/ou percebido das ações, fruto da análise dos balanços das companhias e também da percepção de valor atribuída a essa companhia pelos agentes econômicos dos mercados, mormente os formadores de opinião, market-makers, analistas e investidores.

É claro que o componente especulativo – irracional - sempre esteve presente em todo processo, uma vez que ter sensações/insights/percepções e trocar informações com outros é natural do ser humano e de seu processo de raciocínio, comunicação e evolução.



Isso sempre funcionou de maneira “ordenada” porque na Era Industrial os ativos que compunham o valor das ações eram, digamos assim, industriais, ou seja: máquinas, prédios, produção, vendas, estoques, capital, posses, investimentos e participações, etc.

Podemos notar que, de maneira mais preponderante, o que aproxima os ativos acima citados é seu caráter de tangibilidade. Basta reconhecermos, que todos sabemos o que é um prédio, um produto tipo automóvel ou sabão em pó, o que é resultado de vendas, o que é caixa, etc.. **É fácil entender porque é fácil visualizar. É fácil quantificar, pois podemos tangibilizar.**

A matemática para esse tipo de valoração tem sido eficiente porque **os ativos em questão são fáceis de serem comparados com similares, suas premissas de valor são facilmente entendíveis**, seus custos e componentes facilmente identificáveis; ou seja, temos tudo que precisamos para, em função (i) desse conjunto de ativos, (ii) da performance da empresa no ano em questão, (iii) da perspectiva de performance da empresa para os anos seguintes, (iv) das características intrínsecas e tendências do mercado em que esta está inserida, tais como regulações, concorrência, custos de transação, cadeia de valor, perfil de consumo, etc, sabermos, com razoável precisão, o quanto vale hoje – e o quanto poderá valer amanhã - esta empresa.

Além disso, e justamente por isso, são razoavelmente aparentes as variâncias possíveis de valor que cada agente econômico interessado na empresa (stakeholder) atribui a ela e a cada ativo que ela possui. Em outras palavras, nesse mundo industrial quantificado por modelos lineares e claros era mais ou menos previsível o espectro de opções de variâncias atribuídas pela percepção de cada agente econômico – interesses mesmo – em relação ao valor atual e performance futura de cada companhia – do valor da ação de cada companhia, portanto – a partir do valor dos ativos desta. **Mas tudo isso mudou drasticamente nos últimos 10 anos.**

Nesta era de mercados globalizados, internetizados e altamente dinâmicos e passíveis de imitação, os chamados **ativos tangíveis perderam paulatinamente sua relevância relativa. Passou a ser imperativo a uma empresa tornar-se capaz de identificar, categorizar, qualificar e quantificar os seus Ativos Intangíveis.** Ou seja, passou a ser exigido de sua gestão a habilidade sistemática de compreender, operacionalizar, gerenciar e mensurar este conjunto de valores que as empresas detêm em diferentes



proporções, mas que muitas vezes são negligenciados em sua administração, seja por falta de percepção, seja por falta de instrumentos eficientes.

Se, por um lado, as empresas ainda não adotaram esta prática de maneira contundente, por outro, os diversos stakeholders destas mesmas empresas já passaram a avaliá-las considerando tais ativos. Excelência e racionalidade na gestão de marcas, inovação, sustentabilidade, relacionamentos, clientes, tecnologia, governança, conhecimento e talentos, dentre outros, são **valores exigidos para a empresa que ser e ser percebida como competitiva nesta nova arquitetura econômica global.**

Não se engane, caro leitor. Já é voz corrente e fato mais que percebido, que os chamados **Ativos Intangíveis correspondem a uma parcela relevante do valor das empresas**, ainda que não facilmente mensuráveis e quantificáveis, tanto em termos nominais (valor per se de cada ativo), como relativos (parcela de valor de cada ativo e do conjunto de intangíveis no todo de valor da empresa).

E mais: **os intangíveis são geradores de valor de médio e longo prazo para as corporações**, e por isso, infelizmente, correm o risco de ainda serem vistos e geridos como despesas ou custos e não como investimentos de natureza positiva. Uma vez que são ativos de construção de valor, naturalmente garantem direta ou indiretamente, isolada ou compostamente, a geração de valor ao acionista (modelos tipo EVA) e demais stakeholders, mas muitas vezes isso é ignorado pelas empresas e seus gestores.

Por isso, é cada vez mais imposto às empresas que desejam competir neste novo cenário global que adquiram a capacidade de gerir sistemicamente seus ativos intangíveis ligados à sua estratégia. Mais que isso, é necessário que estas empresas se comprometam com um sistema de identificação, medição, acompanhamento e comunicação eficaz da evolução do valor destes ativos, um ScoreCard de fato para a gestão destes intangíveis (tal qual propomos na Metodologia IAM® da DOM Strategy Partners®), **sob pena de perderem valor a cada dia sem, ao menos, se darem conta disso....**

E um PS relevante: em 2010, será **obrigatório por força de lei e disposição da CVM às empresas entregarem seus balanços ajustados ao padrão IFRS**, que incorpora a racionalização dos intangíveis. E isso vale para qualquer empresa, de capital aberto ou



fechado, nacional ou não, que fature anualmente mais de R\$ 300milhões ou tenha patrimônio superior a R\$ 240milhões. É seu caso? Sua empresa está preparada?



A Importância do Capital de Relacionamento

“A credibilidade de uma companhia em um mercado em geral depende das relações por ela formadas” (Regis Mckenna).

Se as empresas são organismos vivos, naturalmente possuem vida e, portanto, personalidade, motivações, coração, respiração, aprendizado... **Como organismos vivos, as empresas aprendem a sobreviver, pois passam a estar inseridas na lógica da sobrevivência das espécies**, na lógica da adaptação e da adequação ao meio. Portanto trocam com o meio para aprender e evoluir – se relacionam.

Entendemos que o **capital de Relacionamento é o capital formado por toda a malha de relacionamentos que a empresa possui em seu ecossistema**. De certa maneira, o eco corporativo da empresa é manifestado em sua existência quando a empresa consegue gerar valor a partir de seus relacionamentos. São exemplos deste capital sua malha de clientes e nível de fidelidade, seu poder de barganha na cadeia de valor, suas parcerias e alianças, sua capacidade de acesso a mercados, sua capacidade de influência junto à imprensa etc.

Para que sejam capazes de se posicionar a altura das exigências e expectativas na nova ordem dos negócios, **as empresas precisam construir a habilidade de gerenciar seus relacionamentos corporativos de maneira eficaz e isto não é simples**, pois esses relacionamentos corporativos envolvem uma grande quantidade de “frentes”, pontos de contato e modelos de interação com os mais variados tipos de agentes econômicos, muitos não necessariamente tão amigáveis ou cooperativos.

Para sobreviver na lógica de um mercado aberto, globalizado e cada vez mais vorazmente competitivo, as empresas devem fomentar alianças estratégicas, aproveitar sinergias e oportunidades e aprenderem continuamente.



A correta gestão do capital de relacionamento traz impactos diretos nos resultados das empresas, podendo ser percebidos principalmente nos prismas econômico, financeiro e competitivo, uma vez que seu esforço em gerar valor a partir do relacionamento engloba variáveis como percepções, expectativas, promessas, modelos comerciais, de atendimento etc, de forma praticamente individual com toda a sua cadeia de valor, ou seja, seus clientes, fornecedores, colaboradores, etc.

Externamente, a velocidade e competência com que empresas arranjam-se entre si, estabelecendo um relacionamento benéfico entre as partes e acordam padrões de relações comerciais formando redes mais ou menos competitivas, ou ainda, internamente, a maneira pela qual se organizam para que seus colaboradores e fluxos internos sejam mais eficientes que seus concorrentes são 2 fatores críticos de sucesso para sua sobrevivência. **As empresas precisam dar meios para que se formem comunidades criativas e ativas de trabalho, e não apenas para que as pessoas se comuniquem burocraticamente.**

Como conclusão, dado que as empresas não conseguem mais operar ou trabalhar desenvolvendo a totalidade de suas operações completamente de forma autônoma, e dado que devem escolher as redes de valor às quais ingressarão (ou eventualmente criarão), a **busca por sinergia de valores e interesses, de complementaridades de skills, foco e recursos com outros agentes**, bem como a capacidade de gerar e proteger valor nas trocas feitas desejosamente ou forçosamente com cada um destes stakeholders, se tornou um dos pontos críticos mais agudos para o sucesso corporativo.



A Primeira Impressão É a que Fica. Mas Você Fica na Primeira Impressão?

Como antecipamos em nosso white-paper “Criação de Valor a Partir da Gestão Sistêmica de Intangíveis”, publicado em parceria com a Stern Stewart & Co. (The EVA Company), o valor dos intangíveis é resultado da eficácia dos esforços coordenados na geração de percepção perante os stakeholders de relevância da empresa. **Portanto, se é percepção, não é de posse da empresa, mas sim de quem os percebe.**

Partindo dessa premissa, podemos assumir que **não há instrumento de tangibilização de percepção mais eficiente do que a Marca**, que com um único impacto, resgata toda a bagagem de valores, atributos, experiências, vivências, desejos e necessidades ligados à empresa, produtos e serviços que o stakeholder possui em seu inconsciente.

Em função deste poder de síntese, não é a toa que **o senso comum comumente e erroneamente confunde o conceito de ativos intangíveis com o intangível marca.**

Quando falamos de percepção, necessariamente pensamos no conceito de imagem, que caminha lado a lado com a identidade. **Este fluxo, Identidade > Imagem > Percepção é a equação que sustenta todo o processo de construção de uma marca** e quanto menores forem os ruídos e gaps entre estes 3 elementos, mais sólida será a marca e conseqüentemente maior será o valor percebido.

No passado (entenda-se há poucos anos) esta equação se sustentava muito bem na imagem criada e na percepção obtida, sendo a identidade uma consequência deste processo. Excluindo a atuação da imprensa e demais stakeholders de influência coletiva - que trazem fatos discordantes da retórica de comunicação e marketing das empresas - **a eventual distorção na identidade de uma empresa era insignificante**



para impactar de forma considerável a percepção de uma marca.

Apesar de entidade do inconsciente coletivo, a marca vivia, se construía e se transformava na intimidade da percepção individual (ou nos micromundos) de cada stakeholder, principalmente dos consumidores. **Com a internet (esta entidade considerada como a tangibilização do inconsciente coletivo) e, principalmente, com suas ferramentas de relacionamento 2.0 e tecnologias de mobilidade associadas**, a marca passa a viver coletivamente, pulsa dinamicamente a cada nova interação global, a cada transação de percepções individuais.

Aprendemos que a primeira impressão é a que fica. Mas este novo contexto nos impele a questiona-lo: Você fica na primeira impressão? Ou você se comunica e buscamos informações e fatos para reconstruí-la? Seus clientes fazem o mesmo? Eles estão dispostos a sustentar a distorção da percepção coletiva frente sua percepção individual ou irão tentar corrigi-la com seu poder de impacto ampliado pelas ferramentas de influência e colaboração 2.0?

Pela primeira vez as empresas têm a oportunidade de compreender de forma holística o que se passa coletivamente com suas próprias marcas, qual sua real identidade e como podem participar ativamente na construção conjunta - e não unilateral - de sua percepção.

E isso é feito através do relacionamento, diálogo e engajamento com toda a rede de valor e cadeia de stakeholders para que exista sinergia na construção otimizada da marca e de sua reputação, que se constrói e se destrói continuamente.

Em contextos dinâmicos, não há imagem e percepção sem identidade. Não há credibilidade sem lastro que perdure. Por isso o fator crítico de sucesso é a qualidade da interação e do relacionamento.

Utilizando o stakeholder consumidor como exemplo, **a questão não é mais entregar produtos competitivos com a máxima qualidade buscando a satisfação total durante o processo de venda e pós-venda**, mas sim qual a postura e valores de relacionamento que a empresa transaciona em situações de risco, como promessas não cumpridas e erros comprovados, e em situações de benefício, como superação de expectativas e experiências de marca positivas.

O consumidor quer saber. E a boa notícia é que ele quer contar para todo mundo. Utilize isto a favor de sua empresa atuando de forma pró-ativa na construção conjunta da percepção da “sua” marca.



Finalmente Vamos Valorar Alguns Intangíveis... mas e os Outros?

Sem dúvida alguma a adoção compulsória do IFRS, a partir de 2010, pelas companhias com faturamento acima de R\$ 300 milhões e/ou patrimônio de R\$ 240 milhões, trará grandes benefícios para as empresas de capital aberto, que passarão a dispor de uma régua de paridade homogênea com a performance de empresas similares nos principais mercados globais. Com a adoção do IFRS, as empresas ganharão em transparência, melhorarão sua governança, gerarão maior atratividade e potencializarão o *investment grade* brasileiro.

Apesar de todos os benefícios citados, ainda restará um grande desafio a ser enfrentado pelas empresas brasileiras no movimento de migração de seus demonstrativos financeiros para os padrões internacionais do IFRS: a identificação, categorização e mensuração de seus ativos intangíveis – isso porque o IFRS define o que se deve medir, mas não como medir ou gerar os números de forma consistente e confiável.

De acordo com o [pronunciamento do CPC](#) (Comitê de Pronunciamentos Contábeis), um ativo intangível é um ativo não monetário identificável, sem substância física, ou então o ágio pago pela expectativa de rentabilidade futura (goodwill). Um ativo intangível só é identificável como tal quando satisfaz a 2 critérios básicos:

1. é separável, ou seja, pode ser separado da entidade que o gera/detém/representa, e pode ser vendido, transferido, licenciado, alugado



ou trocado, individualmente ou em conjunto, com um contrato, ativo ou passivo relacionado (ex. patentes).

2. é gerado por direitos contratuais ou outros direitos legais, independentemente de tais direitos serem transferíveis ou separáveis da entidade ou de outros direitos e obrigações (ex. licenças de pesca).

Devemos analisar o pronunciamento realizado pelo CPC de forma positiva, realçando um importante passo no sentido de se estabelecer critérios claros para a identificação, classificação e mensuração de ativos intangíveis que atendem aos critérios acima. Podemos, entretanto, apontar alguns desafios que não foram solucionados até o momento, dentre os quais buscar convergência de compreensão, delimitação de condições de contorno e modelo de valor da grande maioria dos intangíveis, incapazes de caberem nestes critérios, mas que igualmente constroem ou protegem valor para as corporações.

Mais do que conseguirmos identificar e categorizar estes ativos, estruturar sua gestão de forma racional e replicável ainda deverá ser um dos principais pontos de atenção que os mercados, legisladores, investidores e mesmo as empresas deverão explorar, a fim de valorarem corretamente o conjunto de ativos que as organizações detêm e que representam boa parte dos orçamentos e investimentos corporativos (ex. marca, tecnologia, capacitação, etc).

Apesar de contabilmente ainda não ser possível se alocar o valor gerado ou protegido por ativos intangíveis como segurança da informação, qualidade da gestão, networking e modelos de negócios, dentre outros, sabemos que, na prática, analistas, market-makers, investidores, funcionários e consumidores fazem diariamente o valor das ações das empresas listadas oscilarem para baixo ou para cima em função de expectativas de performance, de geração de receitas futuras e de ganhos de vantagem competitiva a partir da contratação de executivos reconhecidos por sua capacidade de liderança, pela eficiência na gestão de processos-chave do negócio, pela percepção positiva dos clientes, pelas posturas de sustentabilidade da empresa; enfim, grandes geradores de diferenciais competitivos, que fazem o valor de uma empresa aumentar ou diminuir, ainda permanecerão contabilmente “órfãos” de uma metodologia de valoração aceita uniformemente.

De nossa parte, como consultoria especializada em Gestão de Intangíveis, propusemos, há 2 anos, a Metodologia IAM, que não resolve a questão contábil, mas resolve de forma comprovadamente bastante satisfatória questões como:

- Identificação dos ativos estratégicos relevantes para a competitividade da empresa, considerando seu setor, objetivos, conjuntura atual e mapa de stakeholders;



- Alinhamento estratégico de orçamentos, investimentos e planejamentos traduzidos em projetos, processos e iniciativas do dia a dia das empresas
- Categorização dos intangíveis em grupos de Capitais: Institucional, Intelectual, de Relacionamentos e Organizacional
- Desenvolvimento das Funções de Capital de Valor Institucional, Intelectual, de Relacionamentos e Organizacional, a partir da ponderação estratégica interna destes intangíveis e seu confronto com réguas e benchmarks externos e com coeficientes de ponderação gerados em entrevistas com stakeholders
- Qualificação dos projetos, iniciativas e processos corporativos em função dos grupos de Capital Intangível
- Desenvolvimento do modelo de gestão (PDCA-PMI) dos projetos e iniciativas ligadas a estes intangíveis, considerando sponsors, stakeholders, métricas, orçamentos, etc
- Construção dos cockpits de valor (dos ativos intangíveis) e de performance (dos projetos e iniciativas que carregam os ativos intangíveis) para acompanhamento e monitoramento da performance e da capacidade de geração e/ou proteção de valor possibilitada por estes intangíveis
- Construção do modelo de valor do Capital Intangível e de cada ativo associado à estratégia da empresa
- Desenvolvimento do balanço de intangíveis
- Geração de temas e fatos relevantes para comunicação corporativa, PR, RI, etc.

A grande questão em pauta é que os intangíveis, cuja identificação de resultados associados à sua performance não pode ser biunivocamente atribuída como geradora de resultados financeiros no curto-prazo, são, de fato, potencializadores e elementos sustentadores de competitividade futura e perenidade da corporação (valor econômico).

Fato é que o valor, associado a essa massa de intangíveis, é exógeno à corporação, i.e., depende da percepção dos stakeholders externos. E é esta parcela de ativos, que ainda não está – e não estará – contabilmente representada é, talvez, a mais importante e a maior responsável pela valorização ou desvalorização das corporações.

Ou seja, com ou sem IFRS, gerir o valor desta “outra metade” dos ativos intangíveis de forma estratégica e operacionalmente eficaz, identificando e mensurando seus impactos e relevância para o atingimento da estratégia e a diferenciação competitiva



da empresa, sem sombra de dúvidas, é fundamental para gerar resultados indiscutivelmente tangíveis.



Gestão dos Resultados do Cliente via Customer ScoreCard

Um desafio presente na rotina da alta gestão das empresas é o paradoxo de conciliar a obtenção de resultados financeiros extraordinários no curto prazo (ao final de cada quarter) e, ao mesmo tempo, garantir que as estratégias, investimentos e ações garantam sua sobrevivência e prosperidade no longo prazo (muitos quarters mais de resultados e lucratividade para seus acionistas).

Tal desafio não seria tão crítico se os investimentos que sustentam cada um dos fiéis lados da balança não fossem de naturezas distintas e mais ainda se os recursos não fossem escassos e o orçamento corporativo único.

A decisão estratégica para qual lado os investimentos irão migrar (curto prazo ou longo prazo) provem essencialmente da cultura corporativa, e se refletem, dentre outras consequências, na forma como o relacionamento com os clientes é conduzido:

1. mirando o curto prazo, rápido, infiel, experimental, descompromissado, desvinculado e de rentabilidade otimizada;
2. ou pensando no longo prazo, de forma pessoal, individualizada, colaborativa e com rentabilidade diluída no tempo.

Seja a forma como a empresa se relaciona com seus clientes, não existe decisão ou postura estratégica certa ou errada, pois ela depende da estratégia, objetivos e do contexto que a empresa enfrenta. Porém o que é certo é que a satisfação do cliente,



seja no curto ou no longo prazo, é a chave para o sucesso de qualquer empresa que tenha o cliente como epicentro.

Cabe aqui uma distinção entre satisfação do cliente e relacionamento de longo prazo: ambos são elementos independentes, pois um relacionamento de longo prazo não é necessariamente sustentado pela satisfação. Alguns elementos como altas barreiras de saída, comodidade, força do hábito, baixa concorrência e falta de opções equivalentes pautam o motivo pelo qual os clientes permanecem “fiéis”. O status quo se mantém, até que qualquer um dos fatores de inércia seja alterado.

E conforme a vigilância e monitoria externa por qualidade de produtos, serviços prestados, transparência e respeito aos direitos do consumidor através das mais diversas entidades governamentais (DPDC, PROCONs) e setoriais (ANATEL, etc), órgãos da sociedade civil, sites e comunidades na Internet como Reclame Aqui e IDEC, cresce, bem como a atuação muitas vezes inapropriada do Estado na economia e na dinâmica dos negócios, a instabilidade nos virtuais diferenciais competitivos das empresas é preemente.

Sem falar do poder do consumidor 2.0, que através das tecnologias e funcionalidades colaborativas da WEB consegue amplificar seu poder de influência e atuação, transformando a satisfação do consumidor, de não apenas uma oportunidade, mas em uma estratégia relevante para se mitigar riscos.

A solução para as empresas construírem a satisfação de seus clientes em uma base sólida é desenvolver suas atividades de relacionamento pautadas na transparência e no respeito. O valor intangível gerado a partir de uma relação de confiança e credibilidade, tanto no curto ou no longo prazo, uma vez que confiança não deprecia com o tempo, é o que garante tanto os resultados de curto prazo como a prevalescência dos negócios no longo prazo.

Em outras palavras, a satisfação, o respeito, a transparência e a ética que o cliente experimenta e percebe na sua relação com a empresa durante todos os momentos da verdade de seu life cycle é o resultado, o verdadeiro valor para o qual a empresa deve olhar.

Porém, o que significa em termos objetivos a ética, o respeito, a satisfação ou até mesmo a fidelidade do cliente? Cada empresa, setor, contexto, conjuntura, tipo de cliente e objetivo estratégico atribui um significado diferente para cada um desses conceitos. E a forma de interpretá-los e trazê-los para o dia a dia da empresa e para a compreensão de todos os colaboradores diretos e indiretos envolvidos com o cliente é



o principal diferencial que uma empresa pode possuir.

Dessa forma, considerando estas premissas, conclusões e contextos que as empresas enfrentam atualmente, desenvolvemos uma variante de nossa metodologia IAM (Intangible Assets Management) para a gestão estratégica dos ativos intangíveis relacionados ao cliente: o IAM Customer ScoreCard (CSC)

Seguindo um roadmap de tangibilização dos ativos intangíveis relevantes (Ativos Intangíveis > Atributos Sustentadores > Indicadores Estratégicos > Métricas de Avaliação), mapeamos profundamente cada projeto, iniciativa, ação e processo com impacto no relacionamento com os clientes, estabelecendo o racional de mensuração do valor econômico (EVA) dos ativos intangíveis.

Ao final, a partir de um valor de referência, aferido com periodicidade, é possível mensurar o grau de geração, manutenção ou destruição de valor que cada ação obteve no período, além de permitir a identificação de:

1. Sobreposição de Ações e Investimentos;
2. Investimentos Pulverizados ou Fora de Foco;
3. Planejamento Desconexo da Realidade;
4. Baixa Performance Corporativa;
5. Deficiência na Alocação de Recursos;
6. Investimentos Estratégicos vistos como Custos e Despesas (TI, MKT e RH).

Uma vez que um instrumento como o IAM Customer ScoreCard (CSC) – e sua análise da geração de valor econômico através dos ativos intangíveis – faz parte da cultura decisória e estratégica da empresa, o conceito do que é geração de valor e satisfação de clientes deixa de ser uma discussão semântica ou um paradoxo de curto ou longo prazo, e passa a ser uma forma objetiva de gestão de resultados.



A Importância de se Medir e Gerenciar os Ativos Intangíveis

Temos batido insistentemente na tecla de que, nesta Era do Conhecimento, saímos da Era do Tangível para a entrarmos na Era do Intangível. Vários são os sinais dessa transição, dentre os quais se destacam fatores como a globalização, a valorização das questões locais e culturais, o aumento exponencial das pressões da sociedade organizada (com o crescimento das ONGs, por exemplo), a mudança de foco de empresas tradicionais, a relevância econômica e cultural das multinacionais, a migração da hegemonia do capital de países para empresas, o crescimento do número de fusões e aquisições, as fraudes contábeis, o crescimento da Internet, o aumento generalizado da insegurança individual, profissional e social, o fortalecimento do profissional do tipo VOCÊ SA., e assim por diante.

Sem dúvida alguma, no entanto, o indicador mais característico desse processo que vivemos mundialmente é o crescimento exponencial do volume de empregos gerados nos setores de serviços e comércio versus a redução de empregos nos setores industrial e agrícola, e a conseqüente migração de valor e relevância econômica – traduzida em consumo – que as empresas mais "intangíveis", digamos assim, assumem nos mercados e países.

Dessa forma, evoluímos rumo a uma rediscussão completa dos modelos atuais de valoração de ativos, que hoje respondem à lógica agroindustrial e deixam enormemente a desejar quanto a incluir os chamados ativos intangíveis em suas estruturas. Urge encontrar matemática, consenso e homologação de padrões de identificação, categorização, qualificação e quantificação de ativos intangíveis, para que as empresas, os entendendo, possam se reorganizar a fim de os gerarem de maneira consistente, sistemática, mensurável e auditável – exatamente como hoje ocorre com os chamados ativos tangíveis.



A matemática para esse tipo de valoração tangível tem sido eficiente porque os ativos em questão são fáceis de serem comparados com similares, suas premissas de valor são facilmente entendíveis, seus custos e componentes facilmente identificáveis; ou seja, temos tudo que precisamos para, em função (i) desse conjunto de ativos, (ii) da performance da empresa no ano em questão, (iii) da perspectiva de performance da empresa para os anos seguintes, (iv) das características intrínsecas e tendências do mercado em que esta está inserida, tais como regulações, concorrência, custos de transação, cadeia de valor, perfil de consumo, etc, sabermos, com razoável precisão, o quanto vale hoje – e o quanto poderá valer amanhã - esta empresa.

Além disso, e justamente por isso, são razoavelmente aparentes as variâncias possíveis de valor que cada agente econômico interessado na empresa (stakeholder) atribui a ela e a cada ativo que ela possui. Em outras palavras, nesse mundo industrial quantificado por modelos lineares e claros era mais ou menos previsível o espectro de opções de variâncias atribuídas pela percepção de cada agente econômico – interesses mesmo – em relação ao valor atual e performance futura de cada companhia – do valor da ação de cada companhia, portanto – a partir do valor dos ativos desta. Mas tudo isso mudou drasticamente nos últimos 10 anos.

Nesta era de mercados globalizados, internetizados e altamente dinâmicos e passíveis de imitação, os chamados ativos tangíveis perderam paulatinamente sua relevância relativa. Passou a ser imperativo a uma empresa tornar-se capaz de identificar, categorizar, qualificar e quantificar os seus ativos intangíveis. Ou seja, passou a ser exigido de sua gestão a habilidade sistemática de compreender, operacionalizar, gerenciar e mensurar este conjunto de valores que as empresas detêm em diferentes proporções, mas que muitas vezes são negligenciados em sua administração, seja por falta de percepção, seja por falta de instrumentos eficientes.

Se, por um lado, as empresas ainda não adotaram esta prática de maneira contundente, por outro, os diversos stakeholders destas mesmas empresas já passaram a avaliá-las considerando tais ativos. Excelência e racionalidade na gestão de marcas, inovação, sustentabilidade, relacionamentos, clientes, tecnologia, governança, conhecimento e talentos, dentre outros, são valores exigidos para a empresa que ser e ser percebida como competitiva nesta nova arquitetura econômica global.

Não se engane, caro leitor. Já é voz corrente e fato mais que percebido, que os chamados Ativos Intangíveis correspondem a uma parcela relevante do valor das empresas, ainda que não facilmente mensuráveis e quantificáveis, tanto em termos nominais (valor per se de cada ativo), como relativos (parcela de valor de cada ativo e do conjunto de intangíveis no todo de valor da empresa).’



E mais: os intangíveis são geradores de valor de médio e longo prazo para as corporações, e por isso, infelizmente, correm o risco de ainda serem vistos e geridos como despesas ou custos e não como investimentos de natureza positiva. Uma vez que são ativos de construção de valor, naturalmente garantem direta ou indiretamente, isolada ou compostamente, a geração de valor ao acionista (EVAlike) e demais stakeholders, mas muitas vezes isso é ignorado pelas empresas e seus gestores.

Por isso, é cada vez mais imposto às empresas que desejam competir neste novo cenário global que adquiram a capacidade de gerir sistemicamente seus ativos intangíveis ligados à sua estratégia. Mais que isso, é necessário que estas empresas se comprometam com um sistema de identificação, medição, acompanhamento e comunicação eficaz da evolução do valor destes ativos, um ScoreCard de fato para a gestão destes intangíveis (tal qual propomos na Metodologia IAM® da DOM Strategy Partners®), sob pena de perderem valor a cada dia sem, ao menos, se darem conta disso.

Temos certeza que o que temos hoje como modelo de valoração de ativos e empresas deverá mudar drasticamente nos próximos 15 anos. É uma questão política, de interesses e de matemática também. As companhias de serviços, entretenimento, tecnologia, mídia, informação e conhecimento, por exemplo, deverão ter seu valor melhor medido por esse novo instrumento a ser homologado – o novo balanço. E quando isso acontecer, as empresas da Era Industrial correrão para construir suas posições de valor nesses ativos também, sob o risco de perderem valor na reescrita de sua forma de medição.

Como em todas as situações insustentáveis e óbvias da história da humanidade, o tempo será fator preponderante. Aliás, mais do que tudo, essa mudança é só uma questão de tempo. A sociedade avança e, com ela, seus sonhos e possibilidades. Esse é o papel que cabe ao vanguardista, ao agitador, ao visionário, ao pesquisador, ao inventor... A acomodação social para acolher e absorver os frutos desses processos de mudança vem sempre a posteriori, já que os hábitos, as instituições e as estruturas jurídicas e regulatórias da sociedade estão sempre aquém de seu processo de desenvolvimento.

Como dissemos, o tempo será o senhor da razão; mas que, de antemão, já sabemos o final desse jogo, sabemos.



Os 13 Fatores Determinantes no Sucesso das Empresas de 2003 e... a Crise de 2008

Em 2003, portanto há 5 anos atrás, produzimos no Strategy Research Center um Estudo chamado “Os 13 Fatores que Irão Nortear a Competitividade das Empresas nos Próximos 10 Anos”. Este estudo foi intensamente discutido, apresentado, debatido e criticado em diversos fóruns nacionais e internacionais, acadêmicos e corporativos..

Analise os fatores enunciados e avalie a realidade corporativa atual e a crise econômica internacional, principalmente vivida pelas corporações norte-americanas.

Certamente o atual cenário internacional é determinado por inúmeros outros fatores que não somente os tratados abaixo. Mas pondere sobre a real magnitude destes elementos e o quanto a visão cultural, política, economia (macro e micro) e modelos de gestão norte-americanos perderam em relação a esta forma de enxergar o mercado, hoje impostamente orientado à integração global, gestão do capital intelectual, reputação e compreensão de fenômenos locais e específicos (diversidade aí inclusa).

Como analistas e estudiosos do mundo empresarial dinâmico e, muitas vezes caótico, estamos sempre sujeitos ao erro de interpretação, análise ou formatação de determinada tendência. Neste estudo, como poderão ver, acertamos na mosca!

1º fator: Era do Conhecimento

É consenso que ainda engatinha-se na “Era do Conhecimento”, mas esta veio para ficar.

2º fator: Uniqueness

Produtos, por conta das “ISO”, quase não mais apresentam poder competitivo algum de per se, uma vez que sua competitividade está diretamente ligada à diferenciação



(uniqueness) e as “ISO” têm como premissa normatizarem e homogeneizarem a qualidade dos produtos.

3º fator: Serviços não são diferencial

Serviços, por conta das SLA, SLM e evoluções, também terão seu padrão de qualidade normatizado, deixando, nos próximos três a cinco anos, de representar o diferencial que hoje representam. Em outras palavras, se o padrão internacional de atendimento a necessidades (SLA) e a expectativas (SLM) serão itens de contrato, então não serão diferenciais sustentáveis para as empresas.

4º fator: Valor nos ativos intangíveis

Se produtos e serviços não serão considerados mais os grandes diferenciais competitivos das empresas, então as empresas terão de concentrar seus esforços e investimentos na busca pela diferenciação a partir dos ativos intangíveis, tais como modelo de negócios, gestão, conhecimento organizacional, networking, poder de barganha na cadeia de valor, marca, reputação, sustentabilidade, patentes, direitos autorais, inovações, design, segurança e experiências interativas com os agentes de relacionamento, dentre outros. Isso quer dizer que produtos e serviços devem ser absolutamente competitivos, mas em o sendo, não garantem sucesso perene. Isso quer dizer, portanto, que são condição básica de competição, mas não garantem sobrevivência a médio-prazo.

5º fator: Tecnologia é meio

Outra questão que agora vem sendo entendida de maneira mais clara pelo mercado é que a tecnologia, por si, não garante diferencial competitivo algum às empresas. Tecnologia é meio e não fim em 90% dos casos (exceção de empresas que têm na tecnologia seu core-business). Seu diferencial real se traduz em como é utilizada, como é escolhida e como dela se extraem os reais benefícios que podem trazer às organizações ganhos de vantagem competitiva e, portanto, geração/proteção de valor para os acionistas (seja pela redução de custos, geração de receitas e geração de valor intangível).

6º fator: Governança, Sustentabilidade e Reputação

É inexorável aprender a viver em um mundo globalizado, internetizado, dolarizado e “ingleizado”. O entrelaçamento das nações será cada vez maior. A premência da definição de uma lógica global de operações é natural. Os organismos independentes e comunitários serão os estandartes da governança global e imporão seus padrões às empresas e agentes econômicos (vide SOX, GRI, etc). Associados a esses padrões de governança, as empresas serão pressionadas a entregarem resultados sociais e ambientais, como ticket compulsório para poderem operar no mercado e serem respeitadas por seus clientes e consumidores. A Reputação estará diariamente na berlinda e será o indicador mais importante do sucesso mercadológico das empresas.



7º fator: Precificação do ativo intangível

A partir do ano 2000 ocorreu na economia norte-americana e, por decorrência, mundial a crise pontocom, a desmoralização das auditorias internacionais, a crise do modelo das Big 5 de consultoria e o desmoronamento de gigantes intocáveis como Enron e MCI Worldcom. Sobre a crise pontocom, podemos inferir que a sobrevalorização dessas empresas se deu primordialmente em função da incapacidade do mercado em precificar ativos intangíveis de maneira “racional”. Sobre a quebra de mega-corporações e o questionamento da idoneidade das empresas de auditoria (e de suas filhotes de consultoria), o que podemos concluir é que o sistema de “satisfação contábil” a que o mercado está acostumado (e que determina, por exemplo, o valor das ações das empresas, a movimentação de interesses dos agentes econômicos nos mercados, a capacidade de captação de recursos pelas empresas, dentre outros) está completamente ultrapassado, recheado de corrupção intrínseca e, portanto, incapaz de ser entendido como balizador fundamental das atividades econômicas no mercado de capitais.

8º fator: Valor para acionistas

Os acionistas, sejam os investidores de risco, sejam os investidores institucionais, financiadores ou os acionistas das companhias abertas, aqueles que possibilitam o crescimento das empresas, estão absolutamente inseguros em relação à idoneidade e qualidade do processo de valoração das empresas e da divulgação de seus balanços. Além disso, há muita dúvida em relação aos modelos de compensação, principalmente de CEOs, que muitas vezes acabam ganhando fortunas sem entregar resultados, ou pior, participando das fraudes acima referidas. A governança corporativa entrará na ordem do dia, bem como os modelos de atrelamento de salários e recompensas à performance e resultados.

9º fator: Mudança no sistema contábil

Ainda sobre essa crise de credibilidade enfrentada pelo sistema contábil tradicional, é certo que este irá mudar nos próximos anos, seja porque sua fixação em ativos tangíveis (físicos) não reflete mais o real valor das empresas, seja porque as empresas precisam captar dinheiro no mercado para continuar investindo em planejamento e desenvolvimento, inovação, tecnologia etc e porque os acionistas não aceitam mais ter seus ativos inconsistentemente precificados.

10º fator: Lógica do “Eu S.A.”

Estamos na lógica do “Eu S.A.” e isso quer dizer que os profissionais não mais aceitarão os atuais modelos de remuneração. Ou seja, se, por conta da Internet e da tecnologia da informação, temos muito mais acesso à informação e então temos muito mais capacidade de comparação e de nos educarmos e evoluir profissionalmente. Desejaremos, cada vez mais, participar do resultado que geramos às empresas. O empreendedorismo será um de nossos skills mais necessários. Exigiremos modelos de



compensação mais justos, que paguem de fato o valor que qualitativamente achamos que temos e que quantitativamente agregamos às empresas. Para sermos pagos como merecemos as empresas precisarão crescer, bem como a economia global e, para crescer, as empresas precisarão captar dinheiro no mercado, voltando assim ao problema da crise de credibilidade anteriormente referida.

11º fator: Budget por projetos

A alocação de budget nas empresas sofrerá mudanças violentas porque as empresas estão cada vez mais projetizadas e porque os acionistas não mais apoiarão investimentos não justificados estratégica e financeiramente, portanto havendo a obrigação de se desenvolver métodos de alocação eficiente de recursos para investimentos nas empresas. Se arquiteturas organizacionais mudam de matrizes de departamentos e processos para equipes de projetos por empreitada, então não fará mais sentido se alocar budgets anuais por departamento, mas sim por projeto. A nova razão será que cada dono de projeto será um empresário, sócio da empresa que financiou seu projeto e que, portanto, terá de dar resultados reais e tangíveis para continuar merecendo investimentos.

12º fator: Proteção de valor

Se conhecimento é valor, então valor precisa ser protegido. Todos os ativos intangíveis citados no Fator 4, mais especificamente o conhecimento, precisarão ser protegidos, tecnologicamente e juridicamente, por conta de se correr o risco de se perder valor. Em outras palavras, por conta da mudança da estrutura dos balanços das empresas que passarão a reportar os ativos intangíveis como ativos quantificados de fato, uma empresa que tiver sua base de dados, informações e conhecimento violada, roubada ou copiada certamente perderá valor real da companhia. Portanto, segurança eficiente de informação/conhecimento deve vir junto com gerenciamento da informação/conhecimento, suportada por políticas e tecnologia.

13º fator: Evolução jurídica

Se isto é verdade, então nosso sistema jurídico deverá prever e tipificar esse modelo de crime, qualificando-o, inclusive, como crime contra a ordem financeira, dentre outros possíveis. Idem para propriedade intelectual, crime contra o consumidor, responsabilização penal, transnacionalidade, etc

Um futuro de mudanças

Podemos concluir que algumas mudanças serão feitas no cenário atual, ou seja, se o atual modelo contábil de valoração de ativos não mudar, se não se desenvolverem urgentemente metodologias de precificação de ativos intangíveis válidas em todo mundo, se o suporte jurídico dessa nova ordem não for pavimentado, as empresas não conseguirão, no médio prazo, captar mais dinheiro suficiente no mercado, seja por



falta de credibilidade intrínseca do atual modelo, seja pela incapacidade deste mesmo sistema em responder ao acionista quanto vale sua ação de maneira confiável.

Sem um modelo de mercado de capitais consistente e justo, as empresas não conseguirão captar mais dinheiro para investirem na construção de valor para os acionistas, colaboradores e sociedade, a partir dos ativos intangíveis. E pior, sem esse capital, as empresas não conseguirão remunerar seus colaboradores “Eu S.A.” da maneira devida. Isso quer dizer que tomarão dinheiro dentro da lógica do ativo tangível e pagarão na lógica do ativo intangível. E isso é um convite ao desequilíbrio de valor.

Em outras palavras, corremos o risco de vivenciarmos um desmoronamento da economia internacional, que ora responde lentamente (contábil-juridicamente) à formação de sua nova ordem e que tem, na tecnologia da informação, na Internet e na globalização, seus maiores aceleradores rumo ao potencial precipício.



O Crepúsculo de Talentos

O mercado arde. A cada dia a competição aumenta nos diversos setores. E os concorrentes tradicionais nem sempre são os maiores inimigos. Legislações, novas regulamentações, pressões dos consumidores, monitoramento de ONGs, vigilância da mídia, novos desafiantes oriundos de outros segmentos, inovações e rupturas... tudo isso quase que coloca os concorrentes históricos de um setor do mesmo lado da mesa, unidos e isolados neste mar de ameaças.

Como lidar com isso? Como se diferenciar, performar e gerar mais valor ao acionista? Mais e melhores talentos são a base da resposta. O Capital Humano certamente é o ativo mais relevante para o sucesso das bravatas corporativas, apesar de ser o intangível mais controverso e mais disputado.

Uma das razões para isso é que, sem ele, nenhum outro Capital Intangível pode ser desenvolvido. Sem ele, o Capital Institucional não se constrói, o Capital de Relacionamentos não acontece, o Capital Organizacional não funciona e o Capital Intelectual não existe.

Empresas são pessoas, em essência. Pessoas organizadas em uma determinada estrutura, unidas por valores, filosofias, objetivos e metas, que adotam determinadas estratégias e práticas para se diferenciarem e vencerem a concorrência em mercados e segmentos escolhidos, gerando maior valor para os acionistas e para a própria empresa (ou seja, para as pessoas).

Como construir empresas de sucesso, competitivas e perenes, sem talentos? Como tornar uma empresa cidadã, sócio-responsável, sem pessoas? Impossível.

Talentos são necessários, condição basal para as empresas existirem, sua matéria-prima mais importante. Em nosso século, informações qualificadas (conhecimento) e pessoas preparadas são o segredo das melhores empresas. Informações são quase



abundantes. Pessoas, ao contrário, um recurso escasso, principalmente quando se trata de talentos de média-gerência para cima e de algumas expertises mais técnicas ou especializadas, como tecnologia. E todos sabemos, da Economia básica, o que acontece com os preços, quando a matéria-prima mais importante torna-se rara e disputada.

Os altos custos do cérebro-de-obra, somados ao perfil empreendedor, individualista e pouco propenso ao conceito de fidelidade corporativa da chamada Geração XY, só faz piorar esta realidade. O EU S.A., esse colaborador 2.0, está com tudo, mais caro do que nunca, impondo e exigindo condições, formatando trocas e modelos diferenciados de trabalho, compensação e condições com seus contratantes. O poder de barganha parece estar mudando de lado e as pesquisas mais recentes apontam que isso só deve se intensificar nos próximos anos.

Esta preconizada ausência de talentos pode ser uma enorme barreira – a principal talvez – para o desenvolvimento e sucesso das corporações nos próximos anos. Principalmente as globais, principalmente as de serviços, conhecimento e tecnologia, principalmente aquelas que duelam em mercados altamente competitivos e democráticos, que exigem alta performance.

A solução para essa questão passa por ações internas, como identificar, valorizar e reter os talentos disponíveis, construir modelos de gestão e sucessão atrativos, desenvolver modelos de compensação interessantes, capacitar continuamente as pessoas, etc. Passa também por ações setoriais (micro), como desenvolver redes de formação e captação de talentos com universidades, associações setoriais e concorrentes, dentre outros. E passa por ações macro, como participar dos processos nacionais de investimentos em educação, desafio mais agudo dos governos, principalmente nos países emergentes, como o Brasil.

Sem dúvida todos reconhecemos que os talentos são um ativo de valor inquestionável. Perder talentos é perder competitividade (fora os riscos de migração destes talentos para a concorrência... e, com eles, tudo que sabem sobre as estratégias e operações da empresa). Talentos são ativos e, como tal, devem ter seu valor devidamente mensurado. Mais do que construir o valor das empresas, os talentos são parte do valor das empresas, como os demais intangíveis. Perder bons talentos é perder valor da empresa. A Apple, com os rumores da doença de Steve Jobs, que o diga.



Intangível Só Vale se É Percebido

Quando se fala em valor não se pode deixar de ter em mente que valor é uma percepção que depende, por exemplo, da análise de variáveis fixas, como preços, e também de variáveis relativas, como a importância, urgência e benefícios atuais e futuros vislumbrados por quem compra e/ou avalia determinado bem ou ativo (ex. empresas)

A volatilidade do valor decorrente da diferença existente entre o Valor de Mercado e o Patrimônio Líquido (contabilizado no balanço), refletido no valor das ações das empresas, está quase que totalmente relacionada a percepções acerca de aspectos intangíveis tais como capacidade intelectual, networking, clientes fidelizados, governança corporativa, marcas, reputação, poder de barganha junto à cadeia de valor, modelo de negócio, sustentabilidade, acesso a mercados, uso de tecnologias, inovação, acesso a crédito etc.

Ou seja, o valor atribuído a este delta está em grande parte fundamentado em percepções de desempenho futuro, sendo contextualizado e subsidiado por informações qualitativas, geralmente não tangíveis (vale ressaltar que não estamos excluindo acontecimentos, fatos e conjunturas econômicas que afetam setores e economias em geral, tais como recessões, intervencionismos estatais etc, que em determinados momentos respondem por um maior impacto na valoração de empresas).

Em nosso último estudo realizado com base na avaliação de mais de 500 empresas de capital aberto (2007), chegamos ao ranking das 50 empresas que melhor empregam e realizam a gestão estratégica e operacional de seus ativos intangíveis como drivers de geração de valor ao acionista (e demais stakeholders) – o CMDOM 50.

Quando analisados o desempenho das ações destas empresas pertencentes a oito dos principais setores da economia – bancos, serviços financeiros, serviços profissionais, varejo, indústria, convergência e bens de consumo não duráveis – podemos confirmar



a expectativa de que as ações destas empresas performam, variando, em média, de 10% a 30% a mais do que o IBOVESPA, período a período dentro dos 12 meses monitorados. O indicador que criamos para acompanhar a performance do CMDOM50 frente ao IBOVESPA – o IPID (Índice de Performance em Intangíveis).

Obs: o IPID 2008 será publicado em Outubro próximo, por conta do release do CMDOM50 2008 para cerimônia do PIB 2008 (Prêmio Intangíveis Brasil 2008).

Dependendo do setor em que a empresa se encontra, aspectos e investimentos em ativos intangíveis intelectuais, de relacionamento, institucionais e/ou organizacionais são mais ou menos necessários e reconhecidos por seus diversos stakeholders, assim como impactam em maior ou menor grau o valor das empresas. Ou seja, identificar claramente os intangíveis capazes de construir ou proteger o valor da empresa depende fortemente do setor de atuação da empresa, de sua estratégia, da conjuntura competitiva de seus mercados e de sua conjuntura interna no momento.

Para exemplificar, podemos escolher o ativo intangível “marca” em alguns setores da economia e observar a participação relativa no total do valor de mercado da empresa que a detém: Nike 84%, Coca Cola 39%, Microsoft 15%, General Eletric 4%, Wal Mart 15% (Brand Finance 2007).

Nossos estudos em 2007 apontaram que a participação dos intangíveis no valor de mercado das empresas, em geral, varia tremendamente de setor para setor, como segue a tabela abaixo:

- 3o. Setor – 71%
- Siderurgia, Metalurgia, Mineração – 27%
- Atacado e Distribuição – 26%
- Automobilística – 39%
- Aviação – 31%
- Bens de Consumo Não Duráveis – 32%
- Consultoria e Serviços Profissionais – 61%
- Educação e Treinamento – 59%
- Eletroeletrônicos – 35%
- Energia – 30%
- Farmacêutica – 39%
- Financeira – 42%
- Higiene e Beleza – 41%
- Tecnologia da Informação – 53%
- Internet – 68%
- Moda – 77%
- Papel & Celulose – 31%



- Petroquímica – 25%
- Química – 33%
- Saúde – 46%
- Seguros – 36%
- Telecom – 41%
- Têxtil – 34%
- Varejo – 38%

Podemos claramente perceber que a correta gestão dos ativos intangíveis contribui sobremaneira para uma percepção positiva da corporação junto aos principais stakeholders e influenciadores na formação de valor das empresas, tais como acionistas, market makers e investidores, que percebem nas informações qualitativas e nos sinais passados pela organização ao mercado que os meios necessários para a consecução de suas estratégias e posicionamento estão bem estruturados e fundamentados, em práticas, investimentos, processos e modelo de gestão coerentes e controlados.

Desta forma, podemos inferir que ativos intangíveis só têm valor quando e se percebidos pelos diversos stakeholders da corporação. Quando esses stakeholders conseguem compreender quais e como esses ativos estratégicos não contabilizados nos balanços são responsáveis por viabilizar crescimento, reputação, diferenciação e perpetuidade da empresa perante os concorrentes, então podemos dizer que sua gestão (e comunicação) é eficaz e agrega maior valor ao acionista.



Clusterização, Contexto de Consumo e Customer Life Cycle: os 3Cs da Gestão do Valor no Relacionamento com Clientes

O ditado de que não existe empresa sem cliente é uma premissa de negócio que de tão óbvia não merece uma atenção especial para o seu significado no âmbito atual de negócios. O relacionamento empresa-cliente historicamente viveu mudanças significativas a cada nova revolução, desde a indústria até a pós-moderna.

Atualmente, à medida que a multiplicidade e a complexidade de canais, mídias e ambientes onde este cliente opera e transaciona, de recursos e impressões, a informação e conhecimento sobre as empresas, produtos, serviços e marcas aumenta, a arquitetura corporativa sofre impactos significativos em termos da infra-estrutura necessária para atendê-lo.

Da mesma forma, os investimentos necessários para suportar uma percepção de relacionamento diferenciado e o custo de carregamento de uma estrutura amplificada crescem conforme as necessidades dos diversos perfis, segmentos e clusters clientes evoluem e demandam inovações, agilidade, prontidão, proatividade, etc, etc, etc.

A consequência direta é que, atualmente, não basta para a empresa ter clientes, mas sim ter clientes que possuam seu valor potencial realizado através de um relacionamento único que os conduza a um quadrante de valor maximizado (para ambos os lados: empresa e cliente).

Para que o desafio de realizar uma Gestão do Valor do Cliente seja compreendido e superado, possibilitando a correta mensuração dos resultados e do valor gerado no relacionamento da empresa com o cliente, a partir de uma alocação adequada de recursos, três condições e premissas conceituais precisam estar consensadas entre os



níveis estratégicos de decisão da empresa e traduzidos no nível tático e operacional em termos de políticas, processos, práticas e ações.

O primeiro elemento nasce da necessidade de se compreender o Relacionamento da empresa com seus stakeholders (essencialmente clientes) como ativo intangível basal mais do que relevante para suas atividades core e, conseqüentemente, para sua perenidade no longo prazo.

O segundo elemento para o qual as empresas devem atentar, e também um paradigma em muitos casos, passa por compreender os clientes através dos diversos contextos de consumo e papéis que ele assume no processo de tomada de decisão de compra/aquisição/uso de produtos, serviços e marcas da empresa. Ou seja, a segmentação tradicional por variáveis demográficas, geográficas, comportamentais, etc não atende a demanda pela excelência no relacionamento com clientes que apenas a clusterização por contexto de consumo pode, hoje, proporcionar.

O terceiro e último elemento fundamental para a Gestão do Valor do Cliente é compreender a forma como o cliente evolui no relacionamento com a empresa através de cada um dos diversos estágios e momentos da verdade do Customer Life Cycle (CLC), partindo da pré-venda até as atividades de pos-venda, fidelização, cross-sell, up-sell, etc.

Cada perfil de empresa – e seus diversos perfis de clientes – possui sua própria lógica de CLC e, como decorrência da combinação deste elemento com o modelo de clusterização por contexto de consumo, a empresa se torna capacitada a identificar quais as experiências, mensagens, iniciativas, ações, produtos e serviços ideais para cada perfil de cliente, em cada momento de interação deste com a empresa, bem como quais trarão maior impacto, retorno e capacidade de geração de valor em cada uma dessas combinações.

A grande maioria das empresas não possui tal visão de forma prática, aplicando seus recursos de forma homogênea para todas as combinações possíveis, reduzindo dessa forma o grau de impacto e transformação desejada em cada cliente e não efetuando a caminhada do cliente para clusters de maior rentabilidade, fidelidade e valor para a empresa.

Em algum momento, o ambiente de negócios entenderá que o modelo de relacionamento com clientes demanda uma evolução qualitativa que exige a quebra de alguns paradigmas. Antecipar-se de forma proativa a este movimento pode ser um bom driver estratégico a ser considerado nos próximos ciclos de planejamento.



Ativos Intangíveis Valem o Quanto Pagam

De acordo com o pronunciamento do CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis) um ativo intangível é um ativo não monetário, identificável sem substância física ou, então, o ágio pago por expectativa de rentabilidade futura (goodwill), sendo identificável quando satisfaz a 2 critérios básicos:

- é separável, ou seja, pode ser separado da entidade e vendido, transferido, licenciado, alugado ou trocado, individualmente ou junto com um contrato, ativo ou passivo relacionado; ou
- é gerado por direitos contratuais ou outros direitos legais, independentemente de tais direitos serem transferíveis ou separáveis da entidade ou de outros direitos e obrigações.

Os ativos intangíveis mais tangíveis, digamos assim, como marcas, know-how, contratos com clientes, patentes, direitos de exploração de mercados, inovações em P&D, etc já estão compreendidos pela atual redação do IFRS e, portanto, reconhecidos pelo CPC. Outros ativos intangíveis mais “etéreos”, porém não menos impactantes na geração de valor para empresas e acionistas, tais como networking, penetração em mercados, sustentabilidade, governança corporativa, reputação, chasis tecnológico, capital intelectual, qualidade, poder de barganha com fornecedores e nível de fidelização de clientes, dentre outros, contam para a competitividade e perenidade das empresas, mas ainda estão razoavelmente distantes de seus balanços contábeis, ficando à mercê de ponderações e percepções de analistas financeiros, market makers, investidores, acionistas, clientes e demais stakeholders. Como podemos perceber muitos destes ativos geram valor (como networking e penetração em mercados); outros, ao contrário, protegem valor, como governança e sustentabilidade. Aqui vale a regra “se geram/protegem valor, têm valor e, se têm valor, têm que ser medidos”. E para isso, o Balanço de Intangíveis, como o sugerido pela DOM Strategy Partners, é um importante instrumento, bem como o [Modelo IAM](#) criado para a Gestão Sistêmica do Capital Intangível nas empresas.



Quando se fala em valor intangível não se pode deixar de ter em mente que este geralmente é fruto de uma percepção que depende, por exemplo, da análise das variáveis tangíveis e absolutas ligadas à operação da empresa, mas também dos componentes intangíveis e relativos associados a este tipo de valor, derivados da importância, urgência e benefícios atuais e futuros vislumbrados por quem os compra e/ou avalia ou mesmo à empresa que os detém. A interdependência dos ativos intangíveis entre si e destes com os tangíveis é outra regra atribuída a estes ativos, bem como a máxima de que só têm valor se este valor é percebido pelo stakeholder externo de direito.

A volatilidade do valor de uma empresa, decorrente da diferença entre o valor de mercado (market value) e seu patrimônio líquido (contabilizado no balanço formal) está primordialmente relacionada à qualidade e à competência percebidas na gestão, modelo de relacionamento e eficácia de comunicação, bem como seu grau de transparência quando de sua interação com os agentes envolvidos. Entretanto, aqui vale a regra de que fumaça sem fogo dura pouco! Em outras palavras, intangíveis sem resultados tangíveis não passam de desejos ou potenciais resultados projetados que, no final das contas, ao não se verificarem, produzem efeito contrário na reputação e no resultado das empresas.

Ou seja, o valor atribuído às empresas está, em grande parte, fundamentado em percepções de desempenhos futuros, suportados por ativos intangíveis e informações qualitativas, não tangíveis. Ao se analisar o ativo intangível “marca”, em relação à sua participação no valor de empresas consagradas, observamos grande variação relativa, em função, dentre outros, dos mercados de atuação e do setor de origem da empresa. Por exemplo, em 2007, de acordo com a Brand Finance, a marca representava 84% do valor da Nike, 39% da Coca Cola, 15% da Microsoft, 15% do Wal-Mart e 4% da General Electric 4%. Obviamente, diferentes institutos, como Interbrand e Stern Stewart, apontavam proporções diferentes dessas para essas empresas em 2007. Tal variação é fundamentada em função de elementos como estratégia da empresa, performance passada, perfil do management e acionistas, característica dos produtos/serviços, perfil de consumidores, posicionamento e modelos de negócio. Em outras palavras, a regra a ser aplicada aqui é que ativos intangíveis possuem pesos e valores diferenciados para cada tipo de empresa e também variam em função da compreensão de quem os analisa (por isso a importância de um modelo contábil nomatizado globalmente, como se pretende com o IFRS).

Às empresas e seus gestores, tornarem-se capazes de identificar, categorizar, qualificar, quantificar e gerir os impactos e a relevância dos ativos intangíveis para a consecução de suas estratégias na busca pela diferenciação competitiva e maximização de valor aos acionistas é atribuição primordial para sua perpetuidade,



para seu sucesso. A quem discorda, basta ler os jornais diários e associar o tema à atual crise global.



Balanço de Ativos Intangíveis: Realidade Inexorável

A importância de se adotar um Balanço de Ativos Intangíveis, tanto de forma gerencial, para o direcionamento estratégico, tático e operacional das atividades corporativas, como para o mercado, visando validar o horizonte estratégico adotado e o destino de aplicação dos investimentos e do capital aportado por acionistas e demais stakeholders de relevância, é parâmetro crucial para a competitividade das empresas na nova era do valor intangível.

Conforme os mercados e seus agentes evoluem no entendimento conceitual e metodológico em relação ao tema e a utilização prática das ferramentas de mensuração e gestão, este deixa de ser um enigma e ganha sentido e praticidade cotidiana – uma vez que os ativos intangíveis representam valor e precisam ser gerenciados – mas o “resultado e o valor intangível ocultos” aparecem e os intangíveis ganham relevância e popularidade na agenda setorial e na agenda estratégica das corporações.

O delta do valor intangível (diferença entre o valor de mercado e o patrimônio líquido da empresa) não é mais um conceito acadêmico, mas sim fonte de valor. Nesse contexto, alimentar o mercado com as informações de resultados sobre o desempenho intangível, com recorrência e track-record, será cada vez mais impositivo, seja mercadologicamente, seja por imposições regulamentares (ex. IFRS).

A implementação de um modelo de disseminação dos resultados para o mercado e principais stakeholders da empresa sobre o desempenho de seus ativos intangíveis, em um determinado período, deve seguir os moldes dos Balanços Sociais e dos Relatórios de Sustentabilidade e Governança, popularizados nos últimos anos:



- **Publicação:** a periodicidade de publicação dos resultados intangíveis deve ser anual, associada à publicação dos demais resultados financeiros. A publicação dos resultados por semestres e quarters também é viável; porém só fazem sentido em setores “nervosos” e voláteis onde o intangível é mais mutável e as empresas estão abertas à avaliação de investidores e acionistas.
- **Responsável:** a comunicação e disseminação dos resultados ao mercado devem ficar a cargo do RI (Relacionamento com Investidores) da empresa e da Comunicação Corporativa, que tradicionalmente já realizam partes de tais atividades.
- **Fonte:** Porém, a produção de tais informações é tarefa das áreas responsáveis pela gestão cotidiana dos ativos (ex. MKT, RH, TI, etc) e de Finanças, a fim de proverem os indicadores de valor e performance das práticas, ações, iniciativas e projetos ligados a esses intangíveis, que devem ser organizados, compilados e correlacionados em cockpits de gestão para obtenção do resultado intangível do período.
- **Formato:** uma vez que o resultado intangível compõe o valor da empresa, as informações do report intangível não necessitam de um capítulo à parte ou relatório exclusivo. Elas devem fazer parte da demonstração de resultados tradicional.

Para que isto aconteça, porém, o modus operandi é bem diferente da confecção dos Balanços Sociais, uma vez que a realização de uma força tarefa à época de divulgação das informações, com a participação e engajamento das áreas na compilação de dados e informações, não é suficiente, pois tais dados geralmente não existem organizados: precisam ser construídos, analisados, contextualizados e absorvidos pelo mindset corporativo para que “façam sentido”.

O Balanço de Ativos Intangíveis é um reflexo da cultura e valores de uma organização e resultado de uma prática recorrente de análise e validação de sua estratégia e direcionamento.

Como o modelo de valoração e report de ativos e empresas deverá mudar drasticamente nos próximos 15-20 anos – por questões políticas, de interesses e de matemática também – as companhias com core competences baseadas em intangíveis como empresas de serviços, saúde, entretenimento, tecnologia, mídia, informação e conhecimento, por exemplo, deverão ter seu valor mais bem medido e acompanhado por esse novo instrumento a ser homologado – o Novo Balanço, o Balanço de Ativos Intangíveis.



Por outro lado, as empresas da Era Industrial, tais como petroquímicas, mineradoras, siderúrgicas, companhias de papel e celulose etc deverão correr para construir e reportar sistematicamente suas posições de valor nos ativos intangíveis.

Mas seja qual for o setor de atuação da empresa, a implementação da gestão dos ativos intangíveis e da sua inserção nos modelos de balanço é um movimento inexorável. Resta saber quanto tempo será necessário para que se torne uma realidade tangível.



O Valor dos Ativos, o Poder da Percepção e o Efeito Borboleta

Temos defendido a tese de que o valor dos chamados ativos intangíveis depende, eminentemente, da percepção de valor atribuída pelos stakeholders externos a estes ativos. Assim, as práticas de sustentabilidade de uma empresa só valem se as comunidades envolvidas, a sociedade e as ONGs de direito atribuírem valor a elas; o modelo de governança corporativa de uma empresa só tem valor se acionistas, investidores e analistas perceberem esse diferencial de valor ou mesmo as marcas, que só valem se clientes e consumidores “acharem” que elas entregam maior valor do que as concorrentes em proposta de valor e posicionamento.

Mas como se forma esse efeito chamado percepção, tão determinante na construção, validação ou destruição de valor nos ativos, principalmente intangíveis? Como a natureza humana trata essa variável intrínseca do indivíduo – e da coletividade -, de julgar e avaliar tudo que lhe é oferecido.

De fato, as pessoas agem de uma forma bem mais complexa do que a teoria tradicional supõe e são fortemente influenciadas pelo ambiente em que se encontram. Como esse ambiente é formado por indivíduos que pensam de modo semelhante, pode ser que pequenas mudanças de comportamento de alguns – de modo a gerar uma mínima mudança na economia – causem mudanças dramáticas no comportamento de outros, que influenciem ainda outros e assim por diante – até que o fenômeno tome proporções apocalípticas.

Daí, o “efeito borboleta”, uma alusão ao exemplo mais comum da teoria do caos: uma borboleta bate asas no Brasil e, como resultado, alguns dias depois um furacão varre o Texas.

O conceito “efeito manada” pode ser ilustrado com formigas rumo às fontes de alimento. Vez por outra, ocorrem mudanças radicais do caminho usado por toda a



comunidade, como resposta ao desvio de uma ou duas formigas que, por algum motivo, decidem mudar de rota. Assim como as formigas, as pessoas observam e são influenciadas pelas atitudes das outras.

Segundo Paul Ormerod, estudioso do caos, esse mesmo padrão de comportamento pode explicar alguns fenômenos da sociedade humana, tais como: criminalidade, casamento, moda, bilheterias de cinema, eleições e até mesmo crises cambiais – eventos em que a decisão individual é significativamente afetada pela observação do que os outros estão fazendo. A dinâmica que resulta deste tipo de interação, que à primeira vista parece bem simples, pode ser extremamente complexa.

Em linguagem técnica, esse modelo pode ter múltiplos equilíbrios, um dos quais, para parâmetros específicos, com comportamento caótico. Uma mesma ação do governo, por exemplo, pode gerar efeitos radicalmente diferentes, dependendo da situação inicial em que se encontre a economia ou de como a informação se espalhe pela sociedade. Uma mesma notícia pode ser recebida calmamente pelo mercado financeiro ou ocasionar grandes flutuações nos preços dos ativos.

Não devemos abandonar a análise econométrica ou as políticas públicas, e sim, adaptá-las para que levem em consideração a instabilidade das reações individuais e a importâncias das condições iniciais.

As expectativas humanas não são formadas racionalmente, e isso impacta na imperfeição na disseminação das informações. Nesse mundo, seríamos todos como formigas, seres irracionais seguindo o comportamento de outros.

Desta forma, é possível inferir que o jogo das expectativas, a influência dos semelhantes e as vontades e interesses individuais são os fatores realmente relevantes na formação de valor dos ativos, mormente os intangíveis. Compreender isso é fundamental, porque traz maturidade ao processo de análise, gestão e comunicação associado a estes ativos. Em outras palavras, as empresas gerenciarão melhor sua performance e o processo de geração de valor aos acionistas se forem capazes de compreender como posicionar eficazmente seus diferenciais – ativos intangíveis – em relação às variáveis de expectativas, interesses e poder de influência associadas aos públicos com que interagem.

Como disse Alfred Marshall, use a matemática como linguagem abreviada, chegue a conclusões, traduza-as para o inglês e depois queime a matemática. O mesmo vale para ciências como biologia, antropologia, sociologia e psicologia como formas de entender a realidade. Ao usá-las como fonte de inspiração, entenda suas limitações, construa um modelo analítico do comportamento humano a partir desta compreensão, chegue a conclusões práticas e queime-as. Se não fizermos isso,



podemos modelar formigueiros e colmeias, ao invés de uma sociedade formada por indivíduos racionais.



A Ideologia no Fundamento do Marketing e do Branding

O conjunto de crenças e orientações adquirem validade à medida em que o universo é percebido e interpretado pela estrutura cognitiva dos indivíduos, proporcionando-lhes uma fórmula prescrita que funciona como um guia para ação e julgamentos individuais e coletivos, servindo ao mesmo tempo de instrumento de controle, de conflito, de integração e seleção/escolha/consumo.

Esse conjunto de crenças e orientações serve, igualmente, de instrumento de auto-identificação permitindo aos Homens verem o mundo, a si próprios, aos semelhantes (grupos, redes, clusters, etc) e aos diferentes, como também esperam que outros vejam e interpretem suas ações e escolhas à luz desse conjunto pré-definido de crenças e valores. Devemos ressaltar igualmente que a maior função da ideologia, também entendida como um conjunto de crenças e orientações, é se perpetuar nos indivíduos e grupos, servindo como força dinâmica na vida individual e coletiva, proporcionando um sentimento de identidade e propósito, induzindo um resultante comprometimento à ação. Em suma, fazer marketing e branding eficazmente deve compreender essa dinâmica, uma vez que mudar comportamentos, opiniões, crenças e, portanto, ação/decisão de consumo é tudo que se almeja com essas disciplinas.

Partindo da premissa de que as ideologias se caracterizam por crenças e ações, podemos afirmar que estas são determinadas pelos interesses dos homens em relação aos recursos sociais e econômicos, tais como prestígio, reputação, diferenciação, reconhecimento e riqueza. São, portanto, interesses materiais – mas também subjetivos – racionalizados politicamente para a fundamentação (ou reforço) do status individual. As ideologias são, portanto, formas de racionalização criadas pelos Homens como recursos ou explicações (justificativas) para a vida – e aprovação – em sociedade, elaborando padrões de comportamento para se ajustar e sobressair nas diferentes situações sociais.



De outra forma, as ideologias são recursos criados para dar vazão aos conflitos em situações contraditórias em que as limitações humanas não encontram respostas adequadas à sua sobrevivência. Isto representa que o Homem na sociedade para suprir seu sentimento de inferioridade, insegurança, impotência, solidão e insignificância busca ideologias que apresentem respostas para os seus problemas (geralmente respostas que sejam simples e amplas), que não gerem desafios à sua compreensão e que dêem a ele a sensação de superioridade, segurança, poder e integração no meio social e natural, a fim de que consiga viver em comunidade, obtendo auto-estima e auto-realização através de prestígio e glória na arena pública.

Entendemos que as ideologias, como crenças básicas, nascem geralmente em condições de crises, incluindo várias camadas de pensamento, valores e símbolos significativos, traduzindo-se como um padrão sistemático de pensamento. Isto quer dizer que ela é, ao mesmo tempo, empírica e normativa, assim como tende a ser para um determinado grupo classe ou sociedade exclusiva, absoluta e universal. A ideologia, como um conjunto de normas que define, regula e controla a conduta humana, é personalizada e escrituralizada, sendo também um fator de resistência às mudanças. Entretanto, em situação de crise, ocorre uma diminuição do comprometimento ideológico com as mesmas, abrindo espaço para mudanças mais facilitadas.

As mudanças que verificamos na vida social e nos padrões econômicos e de consumo são forças sociais que provocam alterações na estrutura e funcionamento das sociedades. Estas forças atuam nas formas e práticas sociais, provocando substituições, reformas parciais ou mudanças radicais na estrutura em suas instituições, assim como na tecnologia, nos valores básicos da sociedade e, principalmente na ideologia, implementando um novo curso social através de um novo conjunto de crenças e orientações.

As substituições de velhos por novos valores e princípios (e gostos e preferências), reformando as idéias do mundo em que se vive é o que se chama de evolução social (geralmente geracional). As mudanças na sociedade são contínuas através de seus constantes agentes, como, por exemplo, o avanço da tecnologia (vide Internet), que provoca uma interação entre o pensamento humano e o meio ambiente mais profunda, pois as idéias resultam em ações que podem ser comprovadas através de diferentes maneiras, sendo as mais importantes a investigação científica e as pesquisas de mercado, comportamento, atitudes, etc..., que darão maiores e melhores informações da essência do fenômeno de mudança no meio social.

O estudo sociológico da realidade econômica, mercadológica e, conseqüentemente, das organizações e seus produtos, serviços, propostas, posturas, opiniões, valores... focaliza como as relações estão organizadas e como poderão evoluir, uma vez



compreendidas as crenças e valores da outra parte da equação – o indivíduo cidadão, consumidor, investidor.

No final do dia, marketing e branding são sobre conhecer o ser-humano e criar modelos capazes de promover as mudanças sociais, econômicas e, portanto, de consumo, relevantes para os objetivos e propostas de valor de cada empresa/marca. Não se engane leitor. Muito dos fracassos retumbantes das ações de marketing e branding dos últimos anos não se deveu à falta de capital ou de informações sobre os concorrentes. O que faltou, sim, foi a correta compreensão do entorno social de atuação do produto/marca da empresa e, principalmente, das condições de comportamento, escolha, decisão e ação do indivíduo social chamado cliente/consumidor... aquele mesmo stakeholder que é responsável pelo bottom-line da performance das empresas.



A Relevância do Valor Intangível para as Empresas

Dependendo do segmento da economia em que uma empresa esteja inserida há maior ou menor incidência do valor dos intangíveis em seu valor de mercado. Segundo estudos da DOM Strategy Partners, empresas de Educação e Treinamento possuem 59% de seu valor nos intangíveis, enquanto as empresas do setor de Tecnologia da Informação possuem 53%, Internet, 68% e Moda, 77%.

Representação Percentual da Representatividade do Valor dos Intangíveis no Valor de Mercado Total (Market Cap) das Empresas, por Segmento da Economia:

(Ano base 2007)

- Petroquímica - 25%
- Atacado e Distribuição - 26%
- Siderurgia, Metalurgia, Mineração - 27%
- Energia - 30%
- Aviação - 31%
- Papel & Celulose - 31%
- Seguros - 32%
- Química - 33%
- Têxtil - 34%
- Saúde - 36%
- Automobilística - 38%
- Varejo - 39%
- Telecom - 41%
- Financeira - 42%
- Higiene e Beleza - 43%
- Eletroeletrônicos - 45%
- Bens de Consumo Não Duráveis - 47%
- Farmacêutica - 49%



- Tecnologia da Informação - 53%
- Educação e Treinamento - 59%
- Consultoria e Serviços Profissionais - 61%
- Internet - 68%
- 3o. Setor - 71%
- Moda - 77%

O resultado é um descolamento evidente entre o valor contábil e o de mercado das empresas. Nos últimos dez anos, a divergência entre estes dois “valores”, no grupo das empresas do S&P500 (índice que concentra as 500 principais empresas americanas listadas na Bolsa de NY), saiu de 3 no início da década de 90, para 6 em 1999 e 2000, chegando a 5 após 2001. Ou seja, o valor de mercado equivale a cinco vezes o contábil. A explicação? Inovação e capital humano, por exemplo, têm maior relação com o valor do negócio do que propriamente os ativos físicos em si. E isto deriva da crescente importância que os investidores passaram a atribuir a intangíveis como reputação, marcas, governança, liderança e modelo de negócios.

Além do setor de atuação da empresa, elementos como seu core-business, sua estratégia atual e mesmo a conjuntura em que está inserida no momento (ex. se está em processo de fusão) ditam os critérios de priorização de investimentos nos intangíveis mais relevantes para sua performance superior e, portanto, mais responsáveis por aumentar seu valor corporativo neste período.

No mercado nacional, estudos da DOM Strategy Partners para o prêmio PIB (Prêmio Intangíveis Brasil), realizado em em 2007, apontaram que o sub-grupo das empresas listadas na Bovespa que mais bem investem em ativos intangíveis, como marca, governança, sustentabilidade, conhecimento, tecnologia & internet, talentos, clientes & consumidores e inovação geram, de acordo com o IPID – Índice de Performance em Intangíveis DOM, em alguns momentos, até 25% a mais de performance em valor de ações do que a média das empresas do IBovespa, para o período anual de Outubro 2006/Outubro 2007. Ou seja, investir sistematicamente e gerenciar profissionalmente os intangíveis são práticas que entregam maior valor aos acionistas. Isso é o que os melhores executivos têm feito para seus acionistas: gerar melhor EVA (Economic Value Added) que os concorrentes.

Em abril de 2004, a Brand Finance, empresa especializada em categorizar marcas por valor, divulgou pesquisa mostrando a presença dos intangíveis no valor de marca das grandes empresas brasileiras. Na AmBev, 80% do capital empresa é “não-explicado”, como diz a pesquisa. Ou seja, intangível. Não está nos balanços. Na Vale, uma empresa aparentemente cheia de tangíveis, a relação também surpreende. Apenas 42% do valor está em propriedades, equipamentos, veículos, etc.



Conclusão: as informações mais importantes a respeito das empresas não estão nos atuais balanços, pelo menos, não completamente ainda.



Desmistificando os Intangíveis: a prova dos 9

O real valor das empresas atualmente não está mais nos balanços. Nenhum investidor razoável pode se dar ao luxo de analisar uma empresa como ativo somente tendo como seu balanço como guia. Lá, de forma transparente, estão relacionados somente os ativos tradicionais das corporações, como máquinas, estoques, volumes de vendas, edificações, performance financeira, dentre outros. Entretanto, tudo isso hoje responde por apenas “metade” do valor das empresas. A outra metade está no conjunto de ativos que os balanços não conseguem capturar e exprimir – os intangíveis. É neles que está seu verdadeiro valor diferencial.

Pegemos o exemplo mais clichê: Coca-Cola. O levantamento de 2007 da consultoria inglesa Interbrand a colocou como a marca mais valiosa do mundo, avaliada em 67 bilhões de dólares - 64% desse valor atribuído aos chamados ativos intangíveis, como reconhecimento da marca e reputação.

Para a Económica, sistema de análise de investimento em ações, o valor de mercado da Coca é 6,28 vezes o equivalente ao seu balanço contábil. Seu valor de mercado estava avaliado em 135 bilhões de dólares em 2008. Novamente, a leitura é a mesma: essa diferença se deve fundamentalmente ao valor de seus ativos intangíveis. A bebida em si virou pretexto – por mais que agrade aos 900 milhões de pessoas no mundo que compram Coca-Cola diariamente. Existem outras motivações embutidas em cada gole, para cada consumidor ou grupo de consumidores.

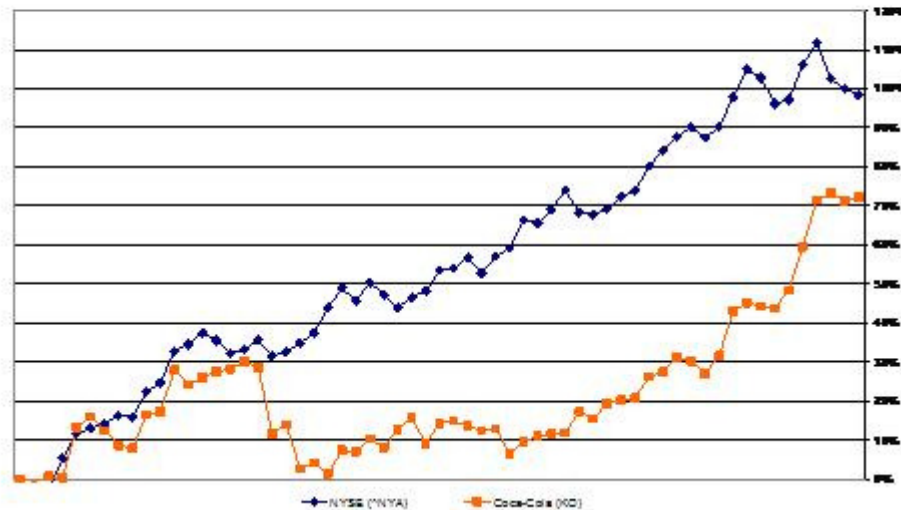
Já os investidores compram ações da empresa por outros motivos: confiabilidade da marca e empatia com a empresa estão aí, em grandes goles.



Performance Mensal Ação Coca-Cola (Últimos 60 meses)

As ações da Coca-Cola (KO) valorizaram 83% nos últimos 5 anos, frente a valorização de 98% da Bolsa de Nova York (NYSE).

Nesse mesmo período a Coca-Cola distribuiu US\$5,6 de dividendos por ação.



Em seu famoso livro “Capital Intelectual – a Nova Vantagem Competitiva das Empresas”, o americano Thomas A. Stewart, editor da revista Harvard Business Review, compara as empresas IBM e Microsoft. Enquanto a primeira tem um volume de vendas maior, é a segunda a mais valiosa. Em 1996, especialmente emblemático, a IBM possuía 16 bilhões de dólares em bens móveis, fábricas e equipamentos. A Microsoft somava 930 milhões, mas seu valor de venda, traduzido pelos papéis negociados na bolsa superava em muito a oponente. Ou seja, Microsoft – assim como Wal-Mart e Toyota – não se tornou uma grande empresa por ser mais “rica” que a IBM – assim como Sears e General Motors –; ao contrário. “Mas tinha algo muito mais valioso do que ativos físicos ou financeiros. Tinha capital intelectual”, diz Stewart. É o que os consultores americanos Jonathan Low e Pam Cohen Kalafut, chamam de vantagem invisível, nome que batiza o livro da dupla. “Na economia atual, a vantagem aumenta não para a empresa com as maiores fábricas ou com o maior capital, mas para aquela que faz o melhor trabalho de administração de seus intangíveis”, escrevem.

As empresas notadamente voltadas a atividades de pesquisa e desenvolvimento, outro intangível de peso, como as da indústria farmacêutica, por exemplo, também são valorizadas pelo mercado. Com base no final do ano 2001, o valor de mercado da Pfizer era 18,2 vezes maior que o seu valor contábil. O índice da Merck, no mesmo período, era de 8,3 e da Schering-Plough era de 7,4.

Uma das maiores autoridades mundiais em intangíveis, Baruch Lev, professor de Contabilidade e Finanças da Stern School of Business de Nova York, vê ligação direta entre “despesas” (estão mais para investimentos) com pesquisa e desenvolvimento e o



retorno das ações. Estudos de Lev comprovaram a relação positiva e estatisticamente significativa entre a medida do valor de mercado das companhias e variáveis como quantidade de patentes, impacto da citação e ligação com a ciência. Avaliando dados de 1983 a 2000, de empresas que investem sistematicamente em pesquisa e desenvolvimento, ele concluiu que o retorno do investimento destas companhias e sua valorização no mercado ultrapassam a média do mercado de forma contínua.

O boom tecnológico no fim da década de 80 levou muitos a cogitar que a presença do homem praticamente desapareceria dos meios de produção, graças a maior eficiência das máquinas. Duas décadas depois, o foco no valor humano volta a ser um dos pilares da moderna gestão empresarial. A Siemens mundial vinculou ao capital intelectual entre 60% e 80% do valor agregado da empresa nos últimos três anos. No mercado brasileiro, a valorização inicial de 120% - entre maio e dezembro de 2004 - das ações da Natura foi atribuída principalmente ao capital humano da empresa.

O valor humano faz parte de uma vertente organizacional que eleva marcas, conhecimento e capacidade de inovar a patamares semelhantes ou mais elevados que equipamentos e capital financeiro, quando se trata de estabelecer a hierarquia dos valores de uma organização. Assim, os intangíveis estão presentes em todos os setores, tornando praticamente ultrapassada a definição tradicional de setor econômico.



Ativos Intangíveis ... ainda ½ a ½

Quando se fala em valor não se pode deixar de ter em mente que valor é uma percepção que depende, por exemplo, da análise de variáveis fixas, como preço, e de variáveis relativas, como importância, urgência e benefícios atuais e futuros vislumbrados por quem compra e/ou avalia determinado produto, bem, marca, ativo, empresa, etc.

A volatilidade do valor decorrente da diferença existente entre o valor de mercado (market-cap) e o patrimônio líquido (contabilizado no balanço) no valor de empresas e de suas ações está quase que totalmente relacionada às percepções dos diversos stakeholders corporativos acerca de aspectos intangíveis tais como: executivos reconhecidos pela sua capacidade de liderança, execução e relacionamento; eficiência em processos chave (particulares a cada negócio), base de clientes e sua fidelidade, poder de barganha na cadeia de valor, modelo de negócios, capacidade de inovar, reputação corporativa, práticas de sustentabilidade, modelo de gestão, governança corporativa, marcas, transparência, dentre outros. Dessa forma, percebemos que os principais diferenciais competitivos (geralmente intangíveis) que fazem o valor de uma empresa aumentar ou diminuir no tempo permanecem órfãos de uma metodologia de gestão e mensuração racional.

Podemos constatar que o valor atribuído a uma empresa está em grande parte fundamentado em percepções e projeções de desempenho futuro – com base na performance passada e no arsenal competitivo atual -, sendo contextualizado e subsidiado por informações qualitativas, muitas vezes não tangíveis.

A correta apropriação, gestão e comunicação dos ativos intangíveis contribui sobremaneira para a formação de uma percepção positiva junto aos principais stakeholders e influenciadores da composição do valor das empresas (ex. acionistas, market-makers, investidores, clientes, etc), que avaliam nas informações qualitativas e intangíveis passadas pela empresa que os meios necessários para a consecução de suas estratégias e posicionamento no presente – e no futuro - estão bem estruturados



e fundamentados em metas, práticas, processos e investimentos. Em outras palavras, os ativos intangíveis, mais do que responsáveis pelos resultados do curto prazo (prerrogativa dos tradicionais ativos tangíveis), respondem pela capacidade da empresa em continuar gerando valor no médio-longo prazo, pois possuem valor diferencial intrínseco, mas também a característica de potencializarem os tangíveis (ex. marcas potencializam vendas, inovações melhoram produtos, conhecimento qualifica a produção, etc).

Apesar de “esquecidos” historicamente nos balanços tradicionais, com o advento do IFRS no Brasil já para 2010, parte destes ativos intangíveis começarão a ser categorizados para mensuração pelas regras contábeis internacionais (norma IAS 38) e, portanto, passarão a fazer parte das obrigações das empresas atuantes no país com patrimônio superior a R\$ 240mi ou receitas anuais superiores a R\$ 300mi.

Sem dúvida, a adoção do IFRS pelas companhias em operação no país trará grandes benefícios para o mercado (dentre outros, responsabilidade na gestão, visão qualificada de consumo de recursos, previsibilidade de retornos e alinhamento estratégico) e para as empresas, que passarão a ter maior paridade e base comparativa mais homogênea com as empresas similares (em modelo de negócio e segmentos de atuação) dos principais mercados globais, além de maior transparência, o que potencializa reputação, maior atratividade e segurança institucional (efeito investment-grade).

De acordo com o pronunciamento do CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis), um ativo intangível é um ativo não monetário identificável sem substância física ou, então, o ágio pago por expectativa de rentabilidade futura (goodwill), e é identificável quando satisfaz a 2 critérios básicos de identificação (maiores informações no: http://www.cpc.org.br/pdf/CPC_04.pdf);

(a) é separável, ou seja, pode ser separado da entidade e vendido, transferido, licenciado, alugado ou trocado, individualmente ou junto com um contrato, ativo ou passivo relacionado; ou

(b) é gerado por direitos contratuais ou outros direitos legais, independentemente de tais direitos serem transferíveis ou separáveis da entidade ou de outros direitos e obrigações.

Porém, vale ressaltar que a outra parcela dos intangíveis que ainda não está contabilmente representada nessa categorização proposta pelo CPC, e que talvez seja a mais importante (pois está ligada à percepção dos stakeholders, internos e externos das empresas), como marcas, governança corporativa, modelo de negócios, capital intelectual, sustentabilidade, dentre outros, é aquela capaz de promover as alterações



substanciais na competitividade e no valor das empresas, pois definem seu grau de volatilidade mercadológica.

Gerir esta outra metade dos ativos intangíveis eficazmente, identificando, apropriando e mensurando seus impactos e relevância para a consecução da estratégia e diferenciação competitiva das organizações, sem sombra de dúvidas, é o grande desafio dos gestores atuais – até porque esses ativos estão ligados a áreas de grande orçamento nas empresas, como Marketing, RH e TI – e ainda hoje são vistos como custos e despesas gerados por “áreas meio ou de suporte”.

O risco aqui é partir para a receita tradicional de cortar na própria carne, reduzindo, ao longo do tempo, a capacidade competitiva da empresa, porque ao cortar esses “custos e despesas de suporte”, a organização acaba matando justamente a origem de sua diferenciação competitiva. Mais de 50% das empresas constantes da 500 Maiores da Forbes Magazine, nas décadas de 80/90, está aí para comprovar isso... pois estão fora da lista... ou nem existem mais.



Capital Intelectual: Gestão da Dimensão Intangível do Indivíduo

Em um ambiente competitivo como o dos mercados atuais, onde predomina a comoditização de produtos, serviços, práticas, processos, etc e a disputa pela obtenção de vantagens substanciais se torna cada vez mais agressiva, novas formas de diferenciação precisam ser perseguidas pelas companhias que desejam manter/evoluir em sua posição no médio-longo prazo. Nesse aspecto, a gestão do Capital Intelectual e dos Talentos de uma empresa – como ativos intangíveis – representa uma quebra de paradigma na forma de se enxergar o valor corporativo e sua capacidade de geração de resultados.

Como premissa, quando tratamos o capital intelectual como ativo intangível estamos falando especificamente da qualidade dos indivíduos que compõem a rede de funcionários e colaboradores da empresa, através de sua formação acadêmica, experiência profissional, rede de contatos, etc e por sua capacidade de geração de valor - seja através do cumprimento de suas metas e objetivos, seja em função do conhecimento e inovação geradas (propriedade intelectual), seja na capacidade de proteger valor – expressa nos processos de identificação e mitigação de riscos e ameaças corporativas.

Para ilustrar, a geração do valor do capital intelectual pode representar:

- Assertividade e aderência estratégica;
- Capacidade de implementação e execução das estratégias definidas;
- Atingimento e superação dos objetivos e metas definidos;
- Liderança, sinergia e integração das diversas áreas e suas estratégias;
- Gestão eficiente de pessoas e recursos.



E a proteção de valor corporativo pode se expressar através da:

- Identificação dos focos de riscos e ameaças sistêmicos e pontuais;
- Criação e execução de planos de contingência;
- Adoção de diretrizes e ações para proteção de valor (ex: diversificação de carteira, redundância tecnológica, etc).

Estas duas vertentes de resultados (geração e proteção de valor) e de mensuração e gestão do capital intelectual (através de sua qualificação) representam os principais insumos necessários para o desenvolvimento de um modelo conceitual de gestão dos Talentos na empresa.

Como exemplo, tomemos o principal executivo de uma empresa, o CEO. O valor de muitas grandes empresas (e seu sucesso) está diretamente atrelado à presença, singularidade, liderança, capacidade de realização e até genialidade de seu líder maior, seja por quem ele é, pelo que representa (qualidade do capital intelectual), seja pelos resultados históricos obtidos e potenciais.

O caso de Steve Jobs é emblemático. Visto atualmente como o executivo mais influente quando se fala de tecnologia e inovação, o histórico de sucessos e reviravoltas da Apple (e Pixar) sob seu comando representam sua capacidade única de conduzir empresas por caminhos prósperos e seguros. Assim, quando ele anunciou sua saída da gestão da Apple em função de questões de saúde, as ações da empresa despencaram no dia seguinte.

Tal aspecto de relevância e dependência do valor da empresa (e sua capacidade de geração de resultados) em relação à determinados executivos é tão crítico em algumas situações que a permanência de um CEO, por exemplo, é cláusula crítica em negociações de fusão e aquisição.

Mas não estamos falando apenas de executivos de alto escalão. O valor do capital intelectual se dissemina por todo organograma corporativo, passando pelos executivos de nível gerencial até o corpo técnico. A criticidade e importância de cada um destes níveis para a empresa dependem de uma série de variáveis - como sua estratégia corporativa, contexto competitivo e exigências setoriais – que necessitam ser ponderados e analisados para prover um saudável choque de realidade na forma como se gerencia o capital intelectual/talentos.

Um dos muitos benefícios que a gestão do capital intelectual como ativo intangível traz é a evolução na capacidade da empresa de suprir seus cargos de liderança com executivos “de casa”, seja em um horizonte de curto prazo (em função de saídas



repentinias, imprevistos, impossibilidade de continuidade de executivos, etc), seja de médio-longo prazo, através de um plano de sucessão estruturado.

Tal capacidade se reflete nas políticas de recrutamento e seleção, nas iniciativas de treinamento e formação profissional, no plano de carreira dos executivos, na estrutura de remuneração e bonificação e demais iniciativas e processos corporativos e de Recursos Humanos, que uma vez orientados a tal objetivo, se transformam em novas fontes de geração e proteção de valor.

Como dito, a gestão do Capital Intelectual e dos Talentos de uma empresa – como ativos intangíveis – representa uma quebra de paradigma na forma de se enxergar o valor corporativo e sua capacidade de geração de resultados. Incutir tal visão na cultura e na gestão do dia-a-dia é desafio para toda e qualquer empresa que tenha o Capital Intelectual como fonte de diferenciação. Ou seja, toda e qualquer empresa.



Os artigos deste e-book fazem parte da série de artigos disponibilizados na newsletter “Intellecto”. Os textos são produzidos pelos analistas do **SRC** (Strategy Research Center) do Grupo ECC e pelos sócios e consultores da **DOM Strategy Partners**. (www.domsp.com.br)

O objetivo da Intellecto é trazer análises, percepções e insights sobre temas relevantes para o mundo dos negócios.

O tema central da Intellecto são os **Ativos Intangíveis** tratados nesta edição de forma clara e objetiva em artigos de destaque que explicitam seu contexto de aplicação, os desafios enfrentados pelas empresas quanto às suas características e natureza e os benefícios e resultados obtidos com sua gestão racional e sistemática.



Os artigos deste e-book, assim como todo seu conteúdo, está sob licença [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).