



ROBERTO MEIR
publisher da
Consumidor Moderno



DANIEL DOMENEGHETTI
CEO da DOM
Strategy Partners



Ativos estratégicos

Entidades e profissionais de diferentes segmentos discutem a gestão de ativos intangíveis no Brasil

POR ÉRIKA RAMOS

Valendo-se da importância estratégica dos ativos intangíveis para as companhias, o Grupo Padrão em parceria com a DOM Strategy Partners, proprietária da metodologia IAM (Intangible Assets Management), têm atuado na disseminação de indicadores e métricas para que as empresas possam compreender, mensurar e comunicar seus intangíveis, inclusive na demonstração da gestão para os diversos stakeholders (públicos com os quais a organização se relaciona).

Tal preocupação levou à criação do Prêmio Intangíveis Brasil (PIB), que em sua terceira edição busca reconhecer os esforços das empresas em gerir oito dos principais intangíveis, baseado na metodologia IAM. São alvos da análise os ativos intangíveis: Governança Corporativa, Talentos, Sustentabilidade,

Marcas, Inovação, Clientes e Consumidores, Conhecimento Corporativo, Tecnologia da Informação e Internet.

Além disso, reforçando a importância da circulação e da troca de informações entre as empresas e o mercado, periodicamente a revista *Consumidor Moderno* realiza fóruns de discussões com temas referentes ao relacionamento das companhias com os clientes e práticas bem-sucedidas de gestão. Confira a seguir os melhores momentos do último debate, que reuniu entidades e representantes de empresas de diversos segmentos para falar sobre as melhores práticas na gestão de ativos intangíveis no Brasil.

“Ao longo dos últimos anos temos introduzido e aprofundado a análise relativa à gestão de ativos intangíveis no País e os nossos estudos mostram

uma certa carência por parte das empresas em repercutir no mercado vários ativos para os quais a companhia se dedica, e que de certa forma acaba refletindo na imagem da empresa para o agente externo”, diz Roberto Meir, publisher da *Consumidor Moderno*, na abertura do dossiê.

O publisher exemplifica com uma corporação que tem uma estratégia inovadora de sustentabilidade, mas desconhecida dos stakeholders. “Qual é a percepção disso para o mercado? Essa estratégia constrói ou destrói valor? A empresa comunica bem as iniciativas?”, questiona. “O ativo intangível só tem valor se é percebido pelo agente externo”, avalia.

Para Daniel Domeneghetti, CEO da DOM Strategy Partners, com a análise do IAM foi possível definir,



identificar e qualificar as ativos intangíveis, tornando menos árida sua mensuração. “Podemos dizer que esses são ativos de médio e longo prazo, são habilitadores dos outros ativos, e que alguns não apresentam resultados, mas constroem valor”, revela.

Outras propriedades apontadas pelo executivo é que os intangíveis dividem-se em materiais e imateriais, sendo alguns comercializáveis. Da mesma forma, os intangíveis intrínsecos não estão discriminados em balanço, mas têm valor, como tecnologia da informação e internet.

“Os intangíveis retroalimentam os ativos tangíveis. Se a empresa tem uma

marca forte certamente venderá mais. Se há qualidade na gestão, provavelmente a empresa terá uma produção melhor, com menos retrabalho. Os intangíveis também se retroalimentam entre si, pois, se a empresa é inovadora, a marca ganha com isso, se a companhia tem um relacionamento bom com os stakeholders, ganha a governança corporativa”, indica. A característica essencial dos ativos intangíveis, entretanto, é a sua capacidade de gerar e proteger valor, conforme analisa Domeneghetti.

O executivo comenta que, diante do avanço nas pesquisas e análises sobre os ativos, foram percebidos diferentes

pontos convergentes que deram origem a outros estudos, como o IPID (Índice de Performance de Intangíveis), relacionado às empresas de capital aberto, e o estudo Reputation Index (publicado nesta edição), índice de reputação das companhias que melhor gerenciam intangíveis no País.

Riscos e reputação

Para o vice-presidente sênior da Stern Stewart & Co. no Brasil, Augusto Korps Júnior, a grande tendência por parte das empresas é entender os investimentos em intangíveis como custos. Com a criação do EVA (Economic Value Added), marca registrada da Stern Stewart & Co., para medir o valor criado ou destruído para os acionistas e gerenciar ativos tangíveis e intangíveis numa visão de longo prazo, a consultoria é pioneira no assunto. “Um dos fatores defendido pelo EVA é sair do panorama contábil, que não representa a realidade econômica das empresas, e deixar de enxergar o investimento como despesa”, aponta.

De acordo com o executivo, o intangível está intimamente associado àquilo que conseguirá trazer de resultado ao longo da vida da empresa e à questão do risco. “O risco é algo que ficou claro diante dos acontecimentos da crise financeira e é interessante notar que as empresas que têm uma gestão eficiente dos intangíveis têm um risco menor. De um lado vemos a vertente como

resultado econômico de longo prazo, ou seja, valor. Na outra ponta temos o risco, que é uma outra dimensão. Estamos falando de intangíveis que, aparentemente, não estão gerando valor, mas estão sustentando outros ativos; eles são redutores de riscos”.

Korps lembra que, de acordo com a natureza de cada um, alguns ativos podem trazer mais crescimento e resultado ao longo do tempo, enquanto outros estão mais ligados à redução de risco do que à geração de resultados.

Paulo Marinho, gerente de comunicação do Itaú-Unibanco, comenta as iniciativas do banco referentes à sustentabilidade e marca, com impacto direto sobre a reputação. “Marca é a foto e reputação é a revelação da foto”, diz.

Para o executivo, a complexidade na gestão dos ativos intangíveis interfere na reputação da empresa, principalmente em casos de fusões. “Temos um grande trabalho pela frente para gerir a reputação, inclusive pelo número de marcas de propriedade do Itaú e do Unibanco. A gestão é um ponto fundamental. No nosso caso, a liderança dos dois presidentes é muito intensa. Há todo um

processo de modificação estrutural em curso”, explica.

Em relação à reputação, Denise Millan, diretora-geral de atendimento da Leo Burnett Brasil, agência responsável pela publicidade da Fiat no Brasil, conta que a montadora ficou por muito tempo associada ao Fiat 147, modelo com que a empresa estreou no Brasil em 1976. Mesmo estando há bastante tempo no País, inclusive com o lançamento de modelos modernos, foram necessárias mais do que campanhas de marketing e pesquisas para construir uma imagem diferente da Fiat. “Sempre havia 15% de rejeição com a marca; o que era objeto de preocupação desde o presidente até as demais áreas da empresa”, recorda.

“Para tratar a reputação não adianta fazer campanha, é uma construção, tijolo sobre tijolo, e envolve tudo o que a empresa faz, todos os pontos de contato, a concessionária, os produtos etc. No caso da Fiat, para construir essa reputação, em um determinado momento paramos de nos preocupar com os 15% que nos rejeitavam e passamos a focar nos clientes que estavam comprando nossos produtos. Hoje estamos entre as marcas mais respeitadas pelo consumidor brasileiro”, conta Denise.

Desafios da gestão

Heitor José Pereira, presidente da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), explica a relevância dos ativos intangíveis para o mercado. “A quantidade de modelos, versões, inovação e tecnologia lançada a cada minuto é enorme. É impossível basear-se apenas nos produtos, há outros elementos compondo a imagem de uma companhia”.

O ativo conhecimento corporativo tem merecido a atenção das empresas. “Muito recentemente as grandes corporações vêm percebendo a necessidade de ter um processo organizado do conhecimento. Inovação e gestão do conhecimento são cara e coroa da mesma moeda. A inovação é um salto no conhecimento atual. Você só inova quando cria um novo conhecimento e



Empresas com gestão eficiente de intangíveis têm risco menor”

AUGUSTO KORPS JÚNIOR,
DA STERN STEWART & CO.

esse novo saber é aplicado a uma situação concreta, um produto ou serviço, uma nova estratégia de marketing, e é aceita pelo cliente”, acrescenta Pereira.

O executivo relembra que até há pouco tempo os fatores que levavam uma companhia ao sucesso estavam sob o controle da empresa. “Quando o conhecimento torna-se estratégico, as companhias precisam entender que ele não pertence à organização, mas às pessoas que nela trabalham. É um recurso vital, com impacto nos resultados da empresa, mas não é algo sobre o qual tenham controle direto. Por isso a necessidade de criar nas companhias ambientes nos quais as pessoas possam compartilhar seu conhecimento tácito, transformando-o em conhecimento explícito”, ressalta.

Do ponto de vista da governança corporativa, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) busca levar a discussão sobre intangíveis para os conselhos de administração das companhias. “Devido à dificuldade de medir os intangíveis, os conselheiros não estão preparados para entendê-los, até porque é algo que precisa ser discutido por toda a estrutura de poder, não apenas pelo conselho”, diz Roberto Gonzalez, membro do



Marca é um atributo de destaque na companhia”

MARIA LUCIA TIBALLI, DA SABESP

grupo de estudos de sustentabilidade para as empresas do IBGC.

No mercado de capitais há alguns critérios para a discussão de intangíveis, segundo Gonzalez. “Todos os índices da Bolsa até 2000 eram técnicos, mas de lá para cá isso vem mudando, o Índice de Governança Corporativa (IGC) também contribuiu para essa transformação, e os intangíveis vêm sendo mais valorizado dentro do mercado”.

Na Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (Anefac) os intangíveis são discutidos sob a perspectiva contábil. “Os intangíveis são muito mais importantes no balanço do que os tangíveis, pois esses últimos já viraram commodities”, afirma Rubens Lopes da Silva, vice-presidente da entidade. “É o intangível que vai diferenciar uma empresa de outra. Além disso, bem mais do que os números, importa no balanço o que se descreve no relatório de administração, pois o investidor não quer ver o passado da empresa, mas o futuro”, avalia.

O diretor de marketing da Tecnisa, Romeo Busarello, que foi mais perceptível à dificuldade de mensurar os ativos intangíveis após a empresa ter aberto capital na Bolsa de Valores. “No dia a dia a paciência dos analistas em relação aos ativos é bem pequena. Como na maioria das corporações, a preocupação é com os resultados mensuráveis”, afirma.

Gonzalez comenta que há uma movimentação crescente sobre o entendimento acerca dos intangíveis. “Em 2001, como não havia obrigatoriedade de credenciamento na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) de todos os analistas ligados à Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec), nenhum deles considerava a gestão de intangíveis. Atualmente, de 986 analistas credenciados na CVM, 15 levam em consideração os intangíveis. É pouco, mas existe o desejo dos fundos de pensão em abrir treinamentos,



Desafio de preparar as lideranças para lidar com jovens talentos”

JOSÉ FURIAN, DOS CORREIOS

pois admitem que os analistas desconhecem o assunto e precisam ser treinados. Por parte dos analistas também se nota um esforço em tentar entender os ativos”, acrescenta.

Talentos

Busarello explica que dentre as inquietações relacionadas aos intangíveis, a gestão de talentos está no topo da lista na Tecnisa. “O nosso maior desespero é reter talentos. E não é apenas na Tecnisa, no mercado da construção civil em geral, porque falta mão de obra especializada. Saímos da preocupação com o cimento e com o aço para nos preocupar com talentos. Estamos saindo da bolha da marca para falar da gestão de pessoas”.

Talento também é o ativo de maior apreensão para as demais companhias cujos representantes participaram do debate. Nos Correios a mão de obra

maciça é reconhecida pela pessoa física, o carteiro. “Com a mudança do perfil do colaborador percebemos que ele é mais jovem, tem uma escolaridade maior, questiona mais. Isso impacta na cultura da organização, cuja estrutura hierárquica é militar. Temos o desafio de preparar as lideranças para lidar com esses jovens talentos”, aponta José Furian, diretor regional dos Correios.

A Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp) enfrenta desafios semelhantes na atração e retenção de colaboradores. “Não temos muita mobilidade porque nossos talentos entram como concursados e a perspectiva de carreira é difícil”, avalia Maria Lucia dos Santos Tiballi, assistente-executiva da diretoria de gestão corporativa da Sabesp.

Em relação aos demais intangíveis, Maria Lucia conta que a marca é um atributo de destaque na companhia, e que as atenções também estão voltadas para a tecnologia, a sustentabilidade e o conhecimento corporativo.

Na Accor, além de talentos, pontos como inovação, gestão de riscos, e visibilidade e credibilidade da marca estão entre os ativos mais importantes. “Por sermos uma indústria de serviços nosso sucesso está baseado em gente. Temos um grande desafio na gestão de pessoas. Temos uma academia para treinamentos, mas hoje os tempos são outros. Estamos tentando aproveitar a web para que ela seja um meio de oportunidades. Outro desafio é a padronização dos atendimentos para todas as unidades e marcas do grupo”, conclui Emanuel Baudart, diretor de marketing de relacionamento, distribuição e vendas da América Latina da Accor. [CM]

Conclusões

- ✓ Ativos intangíveis geram e protegem valor.
- ✓ Os intangíveis são redutores de riscos e sustentam o valor de outros ativos.
- ✓ Os ativos intangíveis não apresentam resultados de curto prazo, mas constroem valor.
- ✓ Alguns ativos são imateriais, mas comercializáveis.
- ✓ Intangíveis são ativos de médio e longo prazo.