



GESTÃO
PARA O QUE
NÃO SE MEDE

SABER LIDAR COM ATIVOS INTANGÍVEIS É UM DOS MAIORES DESAFIOS DAS EMPRESAS DO SÉCULO 21. MARCO TULLIO ZANINI, PROFESSOR DA FUNDAÇÃO DOM CABRAL, PROPÕE UMA METODOLOGIA BASEADA EM VALORES, PROCESSOS E INCENTIVOS, A FIM DE PROMOVER UMA MUDANÇA ORGANIZACIONAL QUE LEVE A ISSO

Mudanças ocorridas no ambiente de negócios nos últimos tempos têm demandado novas perspectivas para a gestão empresarial, que, em parte, confrontam os tradicionais modelos de gestão que estão em voga nas escolas de negócios. Em economias de alta incerteza, mais dependentes da aplicação intensiva do conhecimento e da inovação, com elevada comoditização de produtos e mercados cada vez mais competitivos, a diferenciação das empresas está cada vez mais ancorada na gestão de intangíveis como cultura, relações de confiança, marca (*branding*) e reputação.

A intangibilidade como fator de diferenciação competitiva não é necessariamente nova. Os franceses foram mestres nesse sentido. Durante séculos, luxo, imagem, elegância, sofisticação, estilo, tradição e outros atributos difíceis de quantificar venderam produtos franceses. A novidade é que nas últimas duas décadas esses fatores passaram a afetar a competitividade, a capacidade de agregação de valor e a sustentabilidade das empresas. Até recentemente, a construção do sucesso empresarial estava focada na capacidade de prover bens e serviços tangíveis, produzidos com a organização formal e racional dos processos e investimentos em máquinas, equipamentos e capital. No entanto, esse sistema foi perdendo sua eficiência em assegurar a construção do valor de mercado ante as necessidades de mudança e inovação.

A construção estratégica e a gestão integrada dos ativos intangíveis

passaram a ser uma competência organizacional e grande diferencial sustentável para as empresas. Ativos como cultura, estilo de liderança, relações de confiança, marca e reputação entraram no foco das discussões sobre a criação do valor econômico das organizações, tarefa complexa e grande desafio para os gestores. Boa parte dessa complexidade se deve a duas questões relevantes. A primeira é a falta de conhecimento acumulado sobre esse tema recente, tanto nas preocupações dos gestores como em

AS MUDANÇAS FAZEM COM QUE O FOCO NOS INTANGÍVEIS NÃO SE RESTRINJA MAIS AO VALOR DA MARCA; AGORA BUSCA-SE A GESTÃO INTEGRADA DESSES ATIVOS

pesquisas acadêmicas. A segunda é justamente a intangibilidade dos ativos, que dificulta não só sua avaliação quantitativa, mas também a criação de parâmetros objetivos para construí-los e monitorá-los.

Até pouco tempo, o termo “intangível” estava fortemente associado ao valor da marca de uma empresa. Investimentos em comunicação visavam criar valor em um mercado de massa onde o único intangível percebido como relevante era a marca. Considerava-se que o assunto devia ser tratado quase exclusivamente pelos departamentos de marketing ou comunicação, como forma de posicionamento de mercado, usando-se ferramentas de comunicação de mas-

sa. No entanto, o amadurecimento da economia com as diversas mudanças no ambiente de negócios e na sociedade vem transformando radicalmente esse entendimento. Os altos níveis de saciedade dos mercados, a democratização do acesso à informação, o aumento relativo do poder dos consumidores e a alta competição e comoditização de produtos provocaram relativa desvalorização de marcas tradicionais. A necessidade de estratégias de segmentação cresceu, diminuindo a eficiência dos tradicionais meios de comunicação de massa como ferramentas de sustentação do valor de mercado no longo prazo.

Com a consolidação de mercados mais maduros, competitivos e segmentados, tornaram-se importantes os relacionamentos em rede e a competência em entregar melhor qualidade, customização e inovação. A qualidade da relação com os diversos públicos de interesse (*stakeholders*) passou a ser fundamental para garantir a sustentabilidade e a lucratividade das organizações, exigindo também novas habilidades gerenciais.

Tais mudanças fizeram com que o foco nos intangíveis não se restringisse mais ao valor da marca da empresa, buscando a criação e gestão integrada de um conjunto de ativos que possam garantir ganhos econômicos e se traduzam em um diferencial competitivo de mercado.

Alguns exemplos no mundo corporativo têm nos mostrado a importância da gestão integrada dos ativos intangíveis. O modelo Toyota [veja artigo na página 108] é um caso notável de relevância da cultura orga-

nizacional alinhada a uma estratégia de entrega sistemática de valor para o mercado no longo prazo. Tendo como princípios básicos a criatividade, a perfeição e a flexibilidade, o modelo da empresa japonesa revela como uma cultura baseada na confiança pode representar um ativo intangível relevante e não diretamente relacionado ao valor da marca. A Toyota promove a transferência de conhecimento para parceiros treinados, dando a seus operários a autonomia (poder) para interromper a linha de produção caso detectem algum problema em peças ou equipamentos. A cultura da confiança com funcionários e parceiros de negócios assegura as bases que permitem construir um valor de mercado diferenciado.

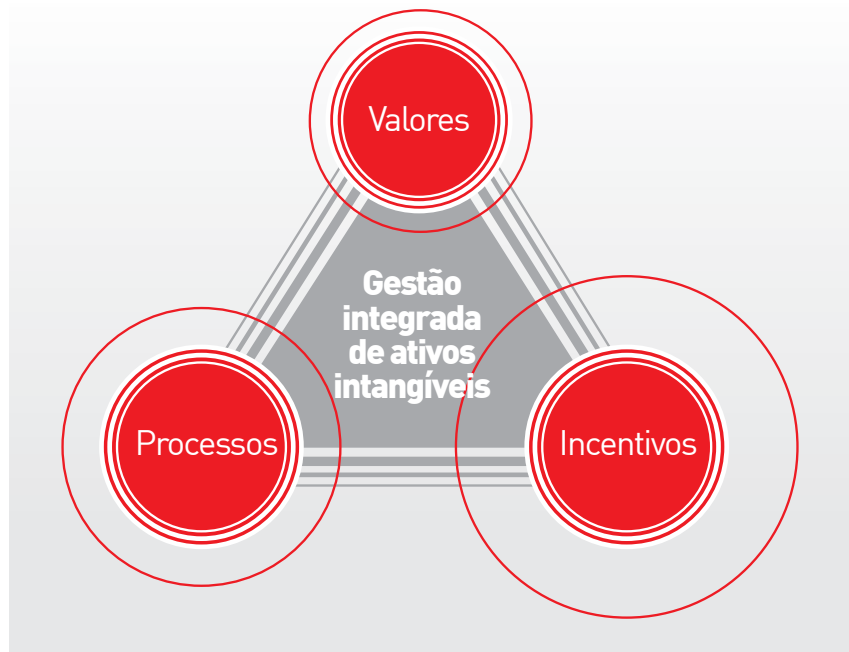
MUDANÇAS NO AMBIENTE

Não é por modismo que surgem as questões relacionadas aos intangíveis. Por trás desse movimento, coexistem três importantes processos de mudança na economia, na tecnologia e nos valores das sociedades contemporâneas, que dão corpo a transformações institucionais significativas e colaboram na formação de um ambiente de negócios mais complexo. São processos de mudança que conferem especial relevância para a gestão integrada dos ativos intangíveis:

1. A hipercompetitividade e a comoditização de produtos.
2. O aumento proporcional do poder dos consumidores em relação ao poder dos produtores.
3. A transição das tradicionais economias industriais para economias fundadas na aplicação intensiva do conhecimento, que exige mecanismos mais consensuais e cooperativos, que se apoiam na percepção de vantagens e benefícios mútuos como base para o estabelecimento de contratos de longo prazo.

É a administração consciente, estratégica e planejada desses processos de mudança, com foco na produção de valor no mercado, que torna

MODELO DE GESTÃO INTEGRADA DE ATIVOS INTANGÍVEIS



necessário o que chamamos de gestão integrada de ativos intangíveis. Como produtos e serviços apresentam características muito semelhantes, a concorrência acirrada tende à redução de preços em uma espiral descendente e o custo de aquisição da informação é alto para o consumidor. Rodeado de opções, ele orienta sua escolha pela diferença identificada no intangível: qualidade, valor, sentido e significado atribuído. A escolha passa a ser não somente do consumidor, mas também dos responsáveis internos pela operação. Executivos e outros funcionários buscam, na construção dessa diferenciação de mercado, atribuir sentido e significado à sua própria atividade.

VALORES, PROCESSOS E INCENTIVOS

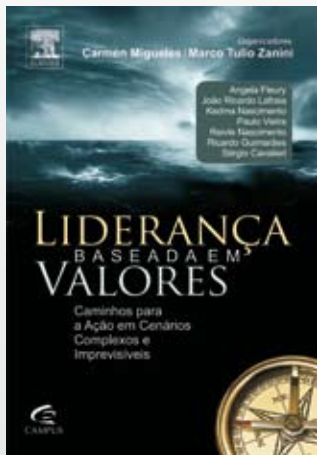
A ideia central do modelo “gestão integrada de ativos intangíveis” é, como diz o nome, a construção da estratégia e da gestão integrada de ativos intangíveis que representam uma competência organizacional distinta e um diferencial sustentável para

as empresas. Apoiados nessa ideia, desenvolvemos uma metodologia que pudesse apoiar esse processo de construção de valor. Assim, tal metodologia está baseada em três elementos: valores, processos e incentivos (*veja figura nesta página*).

Ativos intangíveis são promessas de entrega de resultado futuro. Desenvolvê-los e gerenciá-los é uma decisão estratégica endereçada à alta administração e ao conselho administrativo da empresa. Portanto, trata-se de um objeto da governança corporativa. Quando uma empresa define sua proposta de valor para o mercado, com base em suas competências essenciais, um norte estratégico pode ser definido para a construção e manutenção de ativos intangíveis. Somente com a definição desse norte é possível determinar que tipo de cultura organizacional é desejável para a coordenação informal das interações entre os agentes do negócio, de forma a apoiar a proposta de entrega de valor ao mercado.

Se a empresa estabelece que seu negócio é desenvolver produtos com

SAIBA MAIS SOBRE **MARCO TULLIO ZANINI**



Marco Túlio Zanini é professor de gestão estratégica de pessoas e gestão integrada de ativos intangíveis da Fundação Dom Cabral, doutor em gestão pela universidade de Magdeburg, da Alemanha. Já escreveu os livros *Confiança – O Principal Ativo Intangível de uma Empresa* (ed. Campus/Elsevier) e *Gestão Integrada de Ativos Intangíveis* (ed. Quality-mark) e lançará, no final deste ano, *Liderança Baseada em Valores – Caminhos para a Ação em Cenários Complexos e Imprevisíveis* (ed. Campus/Elsevier), que inspirou este artigo.



qualidade e inovação, essa visão estratégica tem de definir igualmente um estilo de liderança e gestão que esteja em sintonia com a entrega dessa proposta de valor. Tal estilo deve estar apoiado em uma cultura que tenha como função coordenar informalmente a empresa na direção desejada, informando a cada membro qual o significado de seu papel na cadeia de produção desse valor.

A gestão integrada de ativos intangíveis pode ser compreendida por um contínuo aprimoramento das virtudes organizacionais, por meio de um processo estruturado de mudança, rumo a uma situação mais eficiente para o desempenho de seus ativos. A implementação eficaz da mudança em direção à gestão mais eficiente dos intangíveis precisa partir da identificação da visão original do negócio e dos valores adotados em sua cultura que coordenam informalmente a empresa, orientando os esforços individuais para a produção de um valor específico definido. No entanto, uma vez que a gestão da

cultura depende da gestão de uma “ecologia” de outros fatores, tangíveis e intangíveis, a empresa deve observar outros dois elementos: os processos, diga-se, a coordenação formal, e a aplicação correta dos incentivos.

A INTER-RELAÇÃO DINÂMICA ENTRE OS ELEMENTOS “VALORES”, “PROCESSOS” E “INCENTIVOS” DEFINE A EFICIÊNCIA DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

É importante que os processos estejam alinhados em sintonia com os valores da cultura que sustentam a proposta de valor. Em um processo de mudança de cultura, o redesenho e o alinhamento dos processos organizacionais têm de ocorrer em paralelo, de forma a desencadear a mudança na direção certa. Processos definem e suportam rotinas e hábitos, orientando o que cada pessoa deve produzir em seu trabalho cotidiano

para a entrega coerente de determinado valor ao mercado. A cultura desejada e comunicada encontrará adesão nos processos e procedimentos, que igualmente apontarão para a produção e entrega de valor. Ou seja, coordenação formal –processos– e coordenação informal –cultura– alinham-se para cumprir o mesmo objetivo estratégico.

O terceiro elemento da metodologia, o sistema de incentivos, deve estar igualmente orientado para a entrega do valor proposto ao mercado. Cada indivíduo dentro de uma organização possui de forma legítima interesses pessoais. É tarefa e competência da gestão promover o alinhamento dos interesses individuais e organizacionais por meio do sistema de incentivos. Somente desse modo cada indivíduo vai efetivamente dirigir os esforços pessoais e suas melhores contribuições para a produção de determinado valor proposto.

A inter-relação dinâmica desses três elementos –valores, processos e incentivos– define a eficiência do processo de mudança organizacional.

VALORES COMPARTILHADOS

Na prática, a gestão integrada se traduz em um conjunto de atitudes, técnicas e procedimentos que buscam a identificação e a construção sistemática de ativos intangíveis. Boa parte dessa tarefa está na identificação e comunicação de valores compartilhados pelos *stakeholders*, especialmente colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores. O foco é a gestão da qualidade dos relacionamentos com esses públicos, perspectiva que exige nova visão de desenvolvimento organizacional.

A gestão de pessoas não se limita à identificação de líderes como indivíduos com talentos isolados para avançar negócios no curto prazo, mas busca movimentar a ação voluntária da coletividade, tendo como ponto de partida a institucionalização e internalização de valores para o exercício da autonomia, base da inovação e flexibilidade organizacional. Para que isso aconteça, as escolhas mais eficientes não passam por regras externas e normas coercitivas.

Os funcionários devem ser convidados à adesão voluntária para que não apenas se sintam envolvidos na missão de construir, em conjunto, esses valores, como também assumam a responsabilidade por sua produção e entrega. Essa motivação não emerge de modelos de gestão baseados no exercício da autoridade e controle, pois depende de um sentimento de copropriedade, pertencimento e responsabilidade que está profundamente relacionado à atribuição de sentido ao trabalho. O novo modelo permite ao indivíduo a construção contínua de suas competências e é a principal razão para que aceite desafios, fonte da motivação interior.

A ação baseada em valores compartilhados gera sentido para o trabalho. Assim, uma empresa que produz alimentos para recém-nascidos, como a Nestlé, não se preocupará apenas em vender leite em pó, e sim com um “alimento de confiança”; uma operadora de telefonia celular, como

GESTÃO TRADICIONAL

- Gestão de tangíveis + marca
- Hierarquia e controle
- Desenvolvimento de lideranças
- Regras e normas para interação
- Cultura para uniformização
- Gestão nas relações com o ambiente externo
- Relações transacionais

GESTÃO INTEGRADA DE ATIVOS INTANGÍVEIS

- Gestão integrada de ativos intangíveis
- Consenso e autonomia
- Desenvolvimento de contextos capacitantes e lideranças
- Internalização de valores compartilhados
- Cultura para a unidade na diversidade
- Gestão dos relacionamentos com públicos de interesse
- Relações de benefício mútuo no longo prazo

a Vivo, não oferecerá simplesmente um meio de comunicação, mas seus valores podem estar comprometidos com “a expansão das liberdades individuais em uma sociedade de pessoas conectadas em rede”.

Com a consciência de que sua contribuição pessoal é parte importante de uma cadeia que está gerando e

inovação, capaz de agregar inteligência competitiva a produtos e processos, ao mesmo tempo que desenvolve o orgulho de ser quem é e de fazer parte da organização, aumentando sua lealdade e compromisso com os resultados. Assim, microestratégias emergentes podem surgir a todo instante como fonte de inovação e renovação da cadeia de produção e entrega de valor.

É a partir desse modelo de desenvolvimento organizacional que uma marca pode se tornar a expressão efetiva de valores compartilhados não apenas pelo público interno, mas por todos os públicos de interesse. A construção de seu significado passa inicialmente pela atribuição de valor e sentido ao trabalho, do alto executivo ao operário do chão de fábrica, comprometidos com a entrega de um valor diferenciado ao mercado. Isso ocorre com uma estratégia focada na gestão competente da cultura organizacional. Algumas de suas propriedades são extremamente importantes, como o estilo de liderança e o nível de transparência e participação no processo de tomada de decisões.

A AÇÃO BASEADA EM VALORES COMPARTILHADOS GERA SENTIDO PARA O TRABALHO E ALIMENTA A INOVAÇÃO; MICROESTRATÉGIAS EMERGEM A TODA HORA

entregando valor a uma comunidade, e não simplesmente um produto ou serviço como especificado na embalagem ou em contrato, o funcionário enxerga possibilidades de desenvolvimento pessoal e busca formas renovadas de contribuir para a formação de equipes de alto desempenho. Cada um passa a representar um elo importante na cadeia de produção da

Esse movimento é gerado por uma lógica cultural que não nega a individualidade em função da uniformidade de comportamentos, mas sugere a adesão a uma proposta coletiva que produza o desenvolvimento e a expansão da consciência e o aumento das liberdades individuais, conferindo autonomia ao indivíduo, ainda que dentro de uma zona limitada de ação. Essa lógica deve guardar certa estabilidade, porém ajustar-se de forma orgânica às contínuas provocações do ambiente.

VALORES, MARCA, CONFIANÇA E REPUTAÇÃO

A gestão integrada de ativos intangíveis tem seu ponto de partida na definição da essência, ou seja, visão, identidade e valores centrais de uma empresa. Quando devidamente identificada, comunicada e assimilada pela coletividade, essa essência confere sentido ao trabalho dos indivíduos, reduz conflitos e custos de transação, e direciona a ação individual para o cumprimento da estratégia. No entanto, não ocorre apenas com a aprovação formal dos altos executivos, exige, antes, um diagnóstico bem elaborado com a participação de todos os *stakeholders* envolvidos (colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros de negócios). Somente a partir da definição da identidade da empresa, que revela sua essência e razão de existir, e de seus valores fundamentais, é possível identificar um estilo de gestão e liderança mais adequado (definindo, por exemplo, o que é mérito, talento e resultado dentro da empresa).

Esse exercício reduz ambiguidades e a assimetria de informações entre os níveis hierárquicos, fortalece o processo de tomada de decisões e dá suporte ao sistema de recompensas e punições, construindo o entendimento coletivo de justiça e meritocracia. Assim, é possível construir uma percepção coletiva sobre a relevância dos valores essenciais da empresa, traduzi-los em sua marca e, com o tempo, construir boa reputação como

ativo intangível de grande valor para a sustentabilidade do negócio. Internamente, marca e reputação oferecem considerável condicionamento social (por exemplo, segurança no trabalho e proteção contra qualquer

A GESTÃO INTEGRADA DE INTANGÍVEIS COMEÇA PELA DEFINIÇÃO DA ESSÊNCIA DA EMPRESA: VISÃO, VALORES, IDENTIDADE. O DIAGNÓSTICO DEVE SER DOS STAKEHOLDERS

tipo de exploração), fortalecendo os laços de confiança e relações de benefício mútuo entre a empresa e os funcionários. Externamente, podem assegurar aos diversos *stakeholders* a proteção de seus interesses e os limites para a gestão eficiente e sustentável da empresa, e compensar a assimetria (ou *deficit*) de informações de que eles sofrem.

Marcas operam como referenciais, tradutoras de valores e princípios que constroem expectativas, e podem simbolizar a construção de uma reputação organizacional ao longo do tempo. Esses princípios vão guiar expectativas e comportamentos dentro e fora da empresa. Internamente, oferecem considerável condicionamento social (por exemplo, segurança no trabalho e proteção contra qualquer tipo de exploração), fortalecendo os laços de confiança e relações de benefício mútuo entre a empresa e os empregados. Externamente, podem assegurar aos diversos grupos a proteção de seus interesses e os limites para a gestão eficiente e sustentável da empresa (por exemplo, com a manutenção da qualidade dos produtos e serviços, e em sua relação com o meio ambiente).

Notavelmente, o principal indicador para a gestão integrada de ativos intangíveis é a confiança organizacional, que reduz os custos internos de transação e representa a base fundamental para a descentralização e a

flexibilidade, permitindo a autonomia e favorecendo a criação de contextos capacitantes abertos à inovação.

A reputação organizacional representa um crédito de confiança adquirido pela empresa e associado a bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento. Opera como elemento de redução de risco, revelando aos membros de uma organização e a seus *stakeholders* como pretende reagir às circunstâncias futuras. Uma das principais funções da reputação é reduzir a assimetria de informações para os indivíduos que têm algum interesse na empresa, mas não possuem informação completa sobre ela, seja um investidor, candidato a emprego, fornecedor ou cliente. Agindo assim, a organização aumenta a probabilidade de ocorrer transações.

DESAFIO DE AVALIAR

Muitas fórmulas para medir ativos intangíveis surgem e desaparecem rapidamente, porque a maioria não mede o que se propõe ou avalia itens irrelevantes, sem aplicação direta ou com informações que não ajudam a tomar decisões mais precisas. No entanto, já existem instrumentos valiosos para a mensuração de intangíveis, e outros tantos vêm sendo desenvolvidos em todo o mundo por centros de estudo e pesquisa em gestão –este artigo não se propõe explorá-los, mas afirma que estamos caminhando para a adoção de métricas mais consistentes na avaliação de intangíveis.

Investidores e executivos competentes já reconhecem a relevância da gestão integrada de ativos intangíveis. Cabe às escolas de negócios e aos centros de pesquisa em gestão o desafio de aumentar a confiabilidade dos instrumentos de mensuração e avaliação e investir na formação de executivos capazes de geri-los e interpretá-los adequadamente. É preciso deixar claro quanto de valor agregam. **M**