

# A outra “metade” do valor das empresas

*Os ativos tangíveis, como máquinas e estoques, respondem por boa parte do valor de uma empresa e a habilitam a competir; os intangíveis, como as capacidades de aprender e inovar, representam os “50%” restantes e levam ao sucesso. Este estudo da E-Consulting propõe um método para medir os últimos*

**T**emos batido insistentemente na tecla de que, nesta Era do Conhecimento, saímos da Era do Tangível para 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 S.A., 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, ao entendê-los, 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 a valoração de ativos tangíveis como máquinas, prédios,

vendas e estoques tem sido eficiente porque estes são fáceis de serem comparados com similares, suas premissas de valor são facilmente compreensíveis, e seus custos e componentes facilmente identificáveis. 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.

Nesta Era do Conhecimento, o principal ativo que um profissional, uma empresa, uma ONG ou um país dispõe para sobreviver é o conhecimento competitivo. A E-Consulting entende por “conhecimento competitivo” tudo aquilo de que um agente econômico dispõe para utilizar no sentido de sobreviver e prosperar competitivamente.

São exemplos de conhecimento competitivo fatores como experiência, sabedoria, cultura, inteligência, poder de lógica, análise e síntese, criatividade, opinião, capacidade de tomar decisão, capacidade de execução, capacidade de aprendizado e desaprendizado, capacidade de ensinar, capacidade de se comunicar e se relacionar, *know-how*, modelos, metodologias, *frameworks*, arquitetura de processos e sistemas eficientes, redes de relacionamentos, acesso a fontes de informações, imagem, marca, beleza, enfim, uma vasta e ainda controversa gama de ativos intangíveis que podem ser utilizados por profissionais, organizações, empresas ou países.

Esse conjunto intangível de ativos terá cada vez maior valor relativo frente aos ativos tangíveis. Estes são necessários à competição e respondem por “metade” do valor das empresas, mas não são diferenciais. Com eles, os agentes econômicos se habilitam a competir. O sucesso (leia-se sobrevivência e lucro) está condicionado diretamente ao valor que as empresas conseguem construir a partir dos ativos intangíveis, a “outra metade” do valor das empresas.

### O problema

Esse valor deve, contudo, ser medido e reportado ao acionista, à sociedade, aos mercados, aos investidores, aos *stakeholders* em geral. E é aí que temos um grande

problema. Ao contrário dos tangíveis, nos falta matemática para quantificarmos esses ativos. Antes disso, falta-nos modelos de identificação, categorização e qualificação desses ativos. Antes ainda, precisamos homologar sua natureza, entendê-los como grandezas, reduzir incertezas, para depois definirmos –e homologarmos globalmente– um modelo de valoração que possa ser refletido em um novo modelo de balanço, ajudando a precificar melhor o valor da ação de cada empresa.

Com esse intuito, a E-Consulting® Corp. desenvolveu uma proposição de Metodologia de Valoração de Intangíveis – a *Metodologia ECVI® de Identificação, Categorização, Qualificação e Quantificação de Ativos Intangíveis*. Esse modelo partiu do modelo proposto por Thomas A. Stewart, em seu livro *Capital Intelectual – A Nova Vantagem Competitiva das Empresas*, mas o modificou.

## As diretrizes da nova metodologia

Para medir os ativos intangíveis, a E-Consulting segue quatro conceitos que definiu internamente como diretrizes:

1. Identificar: Todo e qualquer ativo intangível deve ser capaz de ser identificado e ter seu valor reconhecido (qualitativamente, por consenso, por definição etc.) e, uma vez reconhecido, deve ser passível de ser coordenado e organizado para poder ser gerado por empresas e governos. Também adotamos como norma que todo e qualquer ativo intangível não pode ser sobreposto a outro, mesmo sendo “parecido” com outro.
2. Categorizar: Todo ativo intangível deve ser capaz de ser

categorizado em seus grupos de capital.

3. Qualificar: Os ativos devem poder ser qualificados em termos de objetivos, responsáveis, processos relacionados, elementos influenciadores, indicadores de existência, objetivos a alcançar e metodologias de sistematização para sua geração.

4. Quantificar: Cada ativo deve poder ser medido de alguma forma, ainda que hoje esta não esteja oficialmente homologada e, uma vez medido, monitorado e quantificado, deve significar, de algum modo, geração de valor para a organização que o produz e detêm, e para seus acionistas e stakeholders.

### Os capitais formadores

Existem quatro capitais formadores do ativo intangível nas corporações, segundo a Metodologia ECVI®, que são:

■ **Capital institucional** – É resultante do conjunto de ativos que a empresa afere como prêmio a partir de seu processo sistêmico de coordenação de esforços voltados à geração de percepções de valor positivo em seus *stakeholders*. Ou seja, o capital institucional só tem valor se é percebido pelos *stakeholders* da empresa, não sendo, portanto, de controle e posse exclusiva da empresa, mas sim, resultado da eficácia de seus esforços coordenados em gerar valor perante seus *stakeholders*. São exemplos disso: marca, imagem, reputação, responsabilidade social, posicionamento percebido na categoria, poder de mensagem, influência em comunidades, mitos etc. É o efeito reciprocidade, que garante que um agente existe se é percebido por outro.

■ **Capital organizacional** – Formado pelo conjunto de ativos sistêmicos que a empresa possui e que produzem valor de maneira recorrente e contínua. É o capital estrutural, de arquiteturas e fluxos, da inteligência do “como”, que garante entregas e evoluções. São exemplos desse capital o modelo de negócio, a arquitetura de processos, a capacidade sistêmica de aprendizado, a geração de diferenciação e de inovação e de flexibilidade operacionais, o alinhamento do *core-business* com a organização, os modelos de remuneração e treinamento, a gestão do conhecimento etc.

■ **Capital de relacionamentos** – Formado por toda a malha de relacionamentos que a empresa possui em seu ecossistema, analisado de maneira interativa em função das respostas obtidas a seus esforços. 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 desse capital a rede de relacionamentos da empresa, sua malha de clientes e nível de fidelidade, seu poder de barganha na cadeia de valor, suas parcerias e alianças, seu acesso a mercados, sua capacidade de influência na imprensa e nas várias instâncias de governos etc.

■ **Capital intelectual** - Formado pelo produto intelectual gerado pelos indivíduos que compõem a organização e sua malha de *stakeholders*, ou seja, o produto dos “cérebros X coração X braços X estômago” desses agentes e sua produção individual ou colaborativa.

São exemplos desse capital patentes, propriedades intelectuais, propriedades industriais, capital intelectual dos colaboradores, perfil e alinhamento do corpo de colaboradores, qualidade e atitude decisória –gestão, senso de *timing*, propensão para rupturas e para uso da imaginação, inovação, vanguardismo e fomento à experimentação, geração de conhecimento, grupos e comunidades de prática, inteligência jurídica etc.

E, para delinear melhor a Metodologia ECVI®, a E-Consulting segue os quatro conceitos que definiu internamente como diretrizes (*veja quadro acima*).

### O futuro

Temos certeza de que o que existe 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 mais bem 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.

Como em todas as situações insustentáveis e óbvias da história da humanidade, o tempo será o senhor da razão. Mas que sabemos o final desse jogo, sabemos.