Tirar vantagem dos activos intangíveis

por Wlodek Zadrozny

RESUMO: Muitos gestores anteciparam o momento em que poderão consultar informação sobre os seus activos imateriais tão facilmente quanto monitorizam o «cash flow» e a quota de mercado da sua empresa. Mas graças aos avanços das tecnologias de informação, esse dia praticamente chegou. Contudo, o autor refere que só alguns gestores já começaram a tocar ao de leve na superfície do problema, agarrando as oportunidades que este tipo de informação oferece.

Palavras-chave: Estratégia, Activos Intangíveis, Imaterial, Tecnologias de Informação, Gestão de Dados

TITLE: Leveraging the power of intangible assets

ABSTRACT: Many managers have anticipated the time when they could track information about their intangible assets as easily as they monitor cash flow and market share. Thanks to advances in information technology, this day is almost here. Yet the author argues that a few managers have begun even to scratch the surface in seizing the opportunities that this information offers.

Key words: Strategy, Intangible Assets, Immaterial, Information Technology, Data Mining

Muitos gestores esperam, ainda, ansiosamente pelo momento em que poderão consultar informação sobre os seus activos intangíveis – por exemplo, o valor das marcas ou a qualidade do talento humano na sua empresa –, tão facilmente quanto monitorizam, desde há muito, o *cash flow* ou a quota de mercado da empresa[1].

Inspirados pelos trabalhos de teóricos da estratégia, como Robert Kaplan e David Norton, esses gestores imaginavam o dia em que seria possível, com informação em tempo real, seguir os sentimentos dos clientes, avaliar a inovação ou as competências dos empregados, do mesmo modo que geriam lucros e prejuízos[2].

Mas estejam ou não conscientes disso, esse dia praticamente já chegou. Graças aos avanços das Tecnologias de Informação (TI), os gestores de actividades orientadas para o consumidor já conseguem seguir, não só a percentagem de clientes satisfeitos, como inclusive as razões por que estarão satisfeitos ou insatisfeitos. Noutros sectores, já se podem utilizar as TI e dados da indústria para, por exemplo, descortinar oportunidades para licenciamento de patentes ou aquisições.

Contudo, apesar destas potencialidades, muitos gestores têm sido lentos a dar-se conta delas. Poucos começaram, inclusive, a tocar ao de leve a superfície do problema, aproveitando as oportunidades que a informação sobre os intangíveis oferece.

Sem dúvida que empresas diferentes terão tipos de activos imateriais distintos. Os intangíveis mais comuns incluem as licenças, *franchises*, patentes, marcas registadas, marcas, *know-how*, competências de mercado e recursos humanos. Para muitas delas, o *mix* de intangíveis representa uma larga percentagem do valor total da empresa, medido pela capitalização bolsista, o nível de investimento ou a importância apercebida desse imaterial[3].

Um *survey* realizado, em 2003, pela Accenture e pela Economist Intelligence Unit, verificou que 94% dos executivos

globais entrevistados consideraram importante a gestão dos intangíveis e/ou do capital intelectual, e que 50% incluíram o assunto nas três principais questões que as organizações enfrentam[4].

Mas, entre os gestores, continua surpreendentemente baixa a arte de saber tirar proveito disso.

Até bem recentemente, havia boas razões para o facto dos gestores não darem grande atenção à informação sobre o imaterial. As empresas não eram obrigadas a divulgar informação sobre o assunto aos seus accionistas, do mesmo modo que tinham de o fazer em relação, por exemplo, às remunerações dos executivos ou sobre assuntos de contencioso.

Além do mais, muitos deles tinham uma experiência muito limitada na forma como lidar com o assunto. Os que estavam familiarizados com o tema, baseavam-se, sobretudo, na sua intuição para escolher os métodos de avaliação adequados às fusões e aquisições, ou, então, em *surveys* muito simples sobre a moral dos empregados. Em suma, em geral, os gestores eram muito relutantes na introdução de novas metodologias sem um entendimento claro do retorno desse investimento.

Contudo, ultimamente a globalização e o encurtamento dos ciclos de inovação alteraram o contexto global. A nível da própria regulamentação, a União Europeia tem introduzido *standards* para a informação empresarial sobre o imaterial. Alguns executivos têm mesmo compreendido que, uma boa gestão do intangível, traz vantagens claras no mercado em relação ao serviço ao cliente, à melhoria mais rápida dos ciclos do produto ou a uma percepção mais favorável pelo público ou os *media*.

Ainda que muita informação sobre os intangíveis – por exemplo, sobre as razões para a insatisfação dos clientes – não esteja tão disponível como a que existe sobre os tangíveis (o valor contabilístico de um imóvel, o lucro por cliente ou as contas de recebimentos, para só citar três

Até bem recentemente, havia boas razões para o facto dos gestores não darem grande atenção à informação sobre o imaterial. As empresas não eram obrigadas a divulgar informação sobre o assunto aos seus accionistas, do mesmo modo que tinham de o fazer em relação, por exemplo, às remunerações dos executivos ou sobre assuntos de contencioso.

casos), começou a ser mais fácil obtê-la. Na verdade, a proliferação de dados e os avanços das TI – mais especificamente nas áreas de *text mining* e de *data mining*[5], e também da integração de dados –, tornaram cada vez mais possível a definição, captura e monitorização de informação crítica para a gestão dos negócios.

Vejamos o caso de um fabricante de automóveis. No passado, se um problema não era suficientemente grave para atrair a atenção dos reguladores governamentais do sector, o assunto poderia não aparecer à superfície durante vários meses. Descobrir um possível defeito num pequeno número de produtos era difícil, a não ser que nos debruçássemos sobre cópias e cópias de relatórios pessoais de agentes de vendas, ou monitorizássemos linhas de assistência ao cliente ou lêssemos milhares de jornais.

Hoje, os gestores de um fabricante podem obter informações de múltiplas fontes, 'minerar' os textos e os dados para encontrar detalhes ou padrões, e detectar problemas no momento exacto em que surgem. Estas capacidades criaram oportunidades às empresas para 'remendar' produtos mais rapidamente. Além de que também abriram novas fronteiras para a fidelização do cliente, um aspecto que está a ser activamente explorado noutros sectores.

Escolher os intangíveis que contam

No entanto, algumas questões se levantam. Como é que os gestores deverão seleccionar a informação certa sobre os

Wlodek Zadrozny é investigador no Centro de Investigação T. J. Watson da IBM, em Yorktown Heights, Nova Iorque. Pode ser contactado por e-mail em wlodz@us.ibm.com.
Wlodek Zadrozny is a researcher at IBM's T. J. Watson Research Center, in Yorktown Heights, New York. He can be reached at wlodz@us.ibm.com.

Traduzido e adaptado de «Leveraging the Power of Intangible Assets», de Wlodek Zadrozny, *MIT Sloan Management Review* (Outono 2006, vol. 48, n.º 1, pp. 85-89), com autorização do editor. Tradução e adaptação por Grupo Adventus (www.groupadventus.com).

Translated and adapted from «Leveraging the Power of Intangible Assets», of Wlodek Zadrozny,* MIT Sloan Management Review *(Fall 2006, vol. 48, no. 1, pp. 85-89), authorized by the editor. Translation by www.groupadventus.com.

Copyright © 2006 by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services.

activos intangíveis que querem escrutinar? No meio de toda a informação a que acedem, como poderão concentrar-se no que é essencial?

Ao contrário do que muitos gestores poderão pensar, não é impossível encontrar informação útil sobre muitos intangíveis, ainda que alguns sejam mais fáceis de aceder e monitorar do que outros[6].

A opção de informação tem de ser bem 'alinhada' com a natureza do negócio e com os objectivos da gestão. Apesar de já estar disponível a infra-estrutura técnica para acesso a diferentes tipos de conteúdo, não obstante as empresas estarem cada vez mais competentes na procura de informação nos repositórios de textos e de dados estruturados, apesar disso tudo, os gestores continuam a necessitar de ter clareza sobre precisamente o que procuram.

Apesar de já estar disponível a infra-estrutura técnica para acesso a diferentes tipos de conteúdo, não obstante as empresas estarem cada vez mais competentes na procura de informação nos repositórios de textos e de dados estruturados, apesar disso tudo, os gestores continuam a necessitar de ter clareza sobre precisamente o que procuram.

Tendo em conta o que pretendem, os gestores terão de se interrogar sobre duas questões básicas: que informação precisam e onde é que ela está. Certo tipo de informação é mais fácil de definir e de aceder. Por exemplo, há várias formas de identificar como é que os clientes vêem os produtos. Num dos extremos do espectro de soluções, as empresas podem assinar serviços que coligem *reviews* de produtos ou solicitam *feedback* directo dos consumidores. No outro extremo, podem usar elas próprias tecnologia para monitorizar e analisar a cobertura dos seus produtos e dos concorrentes pelos *media*, ou estudar relatórios de alertas ou informação dos *call centers*. Muitas das soluções ficam a meio caminho: as empresas fazem a sua própria análise dos dados dos *call centers*. Cada uma destas opções requer um nível diferente de recursos – sejam pessoas, dados ou tecnologia.

Pode a extracção da informação ser automatizada?

Uma vez feita a identificação do tipo de informação que se pretende, os gestores terão de conhecer a variedade de mecanismos disponíveis para a 'minerar'.

Extrair a informação à moda antiga, através de analistas humanos, pode ser um processo entediante que envolve 'esquadrinhar' montanhas de dados – por exemplo, notas pessoais tomadas pelos responsáveis pelo serviço ao cliente. Contudo, dependendo do contexto, os esforços humanos podem ser ampliados com tecnologia, capacitadora de um processo de apoio contínuo e barato.

A fiabilidade dos módulos de *text mining* varia enormemente, dependendo muito da natureza das questões e da qualidade dos textos e dos dados. A classificação por um computador do e-mail recebido tende a ser mais correcta do que se for feita por um analista humano. No entanto, no caso de envolver informação mais complexa e subjectiva – como os sentimentos dos clientes ou o *feedback* dos participantes em eventos –, provavelmente os computadores não serão assim tão fiáveis. Contudo, se houver abundância de dados, a *performance* das soluções automatizadas tenderá a melhorar com o tempo.

Em muitas aplicações, como no caso do CRM[7], o objectivo fundamental é a compreensão clara do que as pessoas dizem – gostam do produto ou não? E porquê?

Ora, para responder a estas questões, a um sistema automatizado basta actuar sobre uma amostra estatisticamente representativa de respostas. O que poderá alertar os gestores para uma oferta por parte de um concorrente que estará a motivar a mudança para outros produtos por parte de um segmento particular de clientes.

Mesmo quando um sistema não fornece uma informação completa sobre as atitudes dos consumidores, é quase sempre eficiente em termos de custo. Dará aos gestores suficiente perspicácia antes que um problema se torne numa grande dor de cabeça.

A implementação de ferramentas de análise com sucesso, logo à primeira vez, depende basicamente de três critérios: acesso aos dados em bruto; confiança de que um dado tipo de tecnologia vai funcionar, baseada na experiência de outros; e um mínimo de rupturas nos processos de negócio da empresa.

Em muitos casos, os dados em bruto estão largamente disponíveis em bases de dados relacionais e em textos online. O acesso organizado aos dados distribuídos pode ser conseguido com integração da informação, uma tecnologia relativamente madura, hoje em dia, que pode ser fornecida por muitos grandes vendedores. Aliás, as tecnologias de *text mining* e de *data mining* estão a tornar-se comuns. Na ver-

dade, para cada género de informação empresarial existente, há hoje imensos casos de fornecedores e de empresas usando essas tecnologias de extracção.

Uma vez a informação obtida, basta apenas um pequeno passo para incluí-la em aplicações de fornecimento de relatórios regulares. Em quase todo o tipo de ambiente de negócio, há oportunidades à espreita, à espera de serem 'drenadas'.

O facto de as oportunidades existirem, não sugere que a tecnologia seja sempre usada em detrimento da decisão humana. Pelo contrário, as pessoas tomam muitas decisões mais acertadas, sobretudo em situações e casos únicos em que o sentido comum é exigido. Contudo, decisões rotineiras podem ser automatizadas com sucesso. Mais vezes do que se pensa, os computadores fornecem, por uma fracção do custo habitual, respostas suficientemente boas para questões bem definidas.

Soluções polivalentes para alavancar os intangíveis

Apesar de as empresas obterem informação sobre intangíveis extraída automaticamente, usam-na, no entanto, quase sempre de um modo completamente tacanho. Um exemplo típico disso pode ser encontrado nos *call centers*, onde, como se sabe, as empresas analisam dados sobre as preferências dos consumidores, de modo a melhorarem o lucro de alguns segmentos de clientes.

Mas os gestores que pretendam criar negócios de sucesso, terão de começar por alavancar, de um modo mais robusto, a informação sobre o imaterial – a partir de várias áreas do negócio em simultâneo. Entre outros resultados, esta decisão poderá melhorar lucros e a capacidade de inovar.

É claro que, decidir qual a informação que é mais vital para acompanhar, depende naturalmente das circunstâncias do negócio em que se está. Contudo, de um ponto de vista ideal, os gestores globais deverão ter em vista dar prioridade a uma dúzia de intangíveis – ou, talvez, monitorar regularmente menos de uma dúzia.

Terão de começar com algumas questões básicas: O que é que pretendemos perceber? Que género de informação nos conduzirá a uma resposta? E como é que a informação e a tecnologia responderá a essas questões?

Considere-se, então, o caso de uma empresa que pretende melhorar o nível de retenção de clientes. Os seus gestores poderão começar o processo por inquirir sobre a satisfação do cliente. Ao nível mais simples, quererão ter dados sobre a percentagem de clientes satisfeitos com os produtos e serviços da firma. Adicionalmente, poderão querer ver detalhadamente as razões de satisfação e de descontentamento. Em função dos dados disponíveis, poderão ou não obter informação sobre as atitudes dos consumidores. Mas, no mínimo, observarão que segmentos estão contentes e quais estão insatisfeitos, e se pretenderem ir mais longe, poderão realizar mais pesquisas. Se tiverem os dados certos sobre os clientes, poderão aplicar tecnologia para extrair as razões das atitudes positivas e negativas dos clientes e, em consequência, fazer recomendações de mudanças nos produtos e serviços que oferece.

Terá a empresa as competências e a infra-estrutura para realizar o trabalho dentro de casa, e poderá esse trabalho ser feito usando software «off-the-shelf»? Ou será que precisará de especialistas e de investir em novo «software» proprietário? Em última instância, os gestores terão de avaliar se as respostas que procuram serão possíveis a um custo razoável, que valha a pena.

Graças a estas capacidades, os gestores poderão monitorar os dados de um modo permanente, permitindo introduzir as melhorias nos produtos, encurtar os ciclos de vida deles e gerar níveis crescentes de fidelidade dos clientes.

Além do mais, as melhorias podem ser parte de um processo em curso, de um modo iterativo, onde a perspicácia dos gestores conduzirá a novas questões e a novo conhecimento, que afectará a forma como a empresa conduz os seus negócios. Quaisquer que sejam as mudanças que as empresas realizem, isso levará a um novo conjunto de necessidades de informação.

Independentemente das áreas específicas em que os gestores estão interessados, a abordagem geral do assunto deverá ser essencialmente a mesma. O papel inicial da gestão é precisamente equacionar as questões que deverão ser respondidas. Por outro lado, o papel dos especialistas de TI será o de determinar que tipo de dados existe e a gama de possibilidades para os aceder e analisar.

Por exemplo, terá a empresa as competências e a infra-estrutura para realizar o trabalho dentro de casa, e poderá esse trabalho ser feito usando software *off-the-shelf*? Ou será que precisará de especialistas e de investir em novo *software* proprietário? Em última instância, os gestores terão de avaliar se as respostas que procuram serão possíveis a um custo razoável, que valha a pena.

Além dos custos financeiros, terão de considerar, também, os factores de risco, incluindo os impactos da introdução de novos sistemas, de contratação de novo pessoal e de desdobramento de novas tecnologias. Em função das circunstâncias, estes custos poderão ou não ser aceitáveis.

É razoável antecipar que as empresas cada vez mais se focalizarão em gerir os seus intangíveis nos próximos anos. As que o fizerem o mais cedo possível, e da melhor forma, ganharão provavelmente uma incrível vantagem competitiva.

O potencial de uso da informação sobre o imaterial atingiu um ponto em que já não se trata de saber se as empresas conseguem ou não aceder e tirar proveito de dados importantes. O que se trata é de definir o ponto de entrada mais confortável para o fazer.

Os gestores terão de chegar a esta conclusão pelo seu próprio pé, na base de uma série de factores: a natureza das questões que querem ver respondidas; a qualidade dos dados disponíveis na empresa; a tecnologia a usar; e a extensão do impacto na organização de grandes mudanças de processos.

Contudo, uma coisa é certa: implementar um sistema de relatórios de informação sobre o intangível não é fácil. Há obstáculos técnicos – e não são pequenos: a qualidade dos dados da empresa, a existência de 'silos' de dados e a fragmentação da responsabilidade por eles, além da escassez de empregados com competências em *text mining* e *data mining*. Além disso, continuam a existir obstáculos na própria cabeça dos gestores. Muitos executivos continuam a acreditar que o imaterial é demasiado *soft* para ser medido e gerido. Outros ainda preferem aguardar pelos requisitos regulamentares, que continuam por revelar, antes que pensem sequer em investir tempo e esforço na captura da informação sobre os intangíveis.

No entanto, a oportunidade está aí, bem à vista. As tecnologias e a infraestrutura necessária existem. Os dados a partir dos quais a informação pode ser extraída estão largamente disponíveis nas empresas. Em muitos casos, os actuais sistemas de *reporting* apenas necessitariam de adaptações menores. Portanto, é razoável antecipar que as empresas cada vez mais se focalizarão em gerir os seus intangíveis nos próximos anos. As que o fizerem o mais cedo possível, e da melhor forma, ganharão provavelmente uma incrível vantagem competitiva. ■

Notas

1. Os termos 'activos intangíveis', ou simplesmente 'intangíveis', referem-se a qualquer tipo de activos não-físicos, imateriais, que possam gerar resultados económicos. Abrangem conceitos tão amplos como 'capital intelectual', 'activos de saber', 'capital humano' e 'capital organizacional', como também aspectos mais específicos, como a qualidade da governança empresarial ou a fidelidade do cliente.

2. Ver R. S. Kaplan e D. P. Norton (2004), **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**, Harvard Business School Press. Neste livro, os dois autores fornecem uma estratégia e uma metodologia de gestão sobre o imaterial. Consultar também Baruch Lev (2001), **Intangibles: Management, Measurement and Reporting**, Brookings Institution Press. Nesta obra, Lev discute a questão dos intangíveis a partir, sobretudo, de uma perspectiva contabilística. Uma abordagem mais técnica pode ser consultada em J. Hand e Baruch Lev (2003), **Intangible Assets: Values, Measures and Risk**, Oxford University Press. Neste livro, discutem-se aspectos de gestão, avaliação e economia do intangível.

3. Na introdução a dois artigos sobre activos intangíveis publicados na revista *Harvard Business Review* (n.º 82, Junho de 2004, p. 108), o editor Thomas Stewart referia: «Toda a gente sabe que na empresa moderna os activos intangíveis são fonte de enorme valor. (...) A ausência de gestão destes activos tem custos que podem ser medidos». [Thomas Stewart, editor e colunista nos anos 1990 na revista *Fortune*, é um especialista no tema do imaterial. Publicou, em 1997, o livro **Capital Intelectual**. Uma entrevista sobre o livro pode ser consultada em http://www.janelanaweb.com/livros/ficha2.html. N.T.].

4. Um resumo do estudo pode ser consultado no sítio da Accenture, no documento «Survey Results on Accounting for and Managing Intangible Assets», na Web em: www.accenture.com/Global/Services/By_Subject/Shareholder_Value/R_and_I/SurveyAssets.htm.

5. Neste artigo, usam-se os dois termos para abranger qualquer tipo de análise automática de colecções de dados ou de documentos em bases de dados. Por exemplo, a *text mining* pode incluir, não só a extracção de dados de um texto, mas também a classificação automatizada do conteúdo existente nesses documentos.

6. Veja-se W. Zadrozny (2004), «Text Analytics for Asset Valuation», IBM Research Report RC 23311, IBM. Neste estudo, apresenta-se uma lista de 90 tipos diferentes de intangíveis mencionados na investigação académica, em relatórios de consultores e em processos de fusões e aquisições. Também se discute o ponto de situação das tecnologias de *data mining* e *text mining*, e casos concretos onde foram usadas para monitorar o imaterial. Noutro relatório mais recente – «Making the Intangibles Visible: How Emerging Technologies will Redefine Enterprise Dashboards» (2006), IBM Research Report RC 24020, IBM –, descreve-se como a monitorização dos intangíveis pode ser integrada com as aplicações já existentes para apresentação de relatórios empresariais. A investigação foi baseada em casos de estudo. Apresentam-se pormenores em como a monitorização de oportunidades é possível em mais de 80% dos intangíveis, e descrevem-se casos concretos em que módulos múltiplos de *text mining* e de *data mining* foram usados simultaneamente. Os *abstracts* dos relatórios citados estão disponíveis na web em: http://domino.research.ibm.com/library/cyberdig.nsf/papers?SearchView&Query=intangible+AND+Field+AuthorList+Contains+Zadrozny&SearchMax=10.

7. Acrónimo para *customer relationship management*, gestão da relação com o cliente (N.T.).