

MARCO TULIO ZANINI

OPINIÃO

Gestão de ativos intangíveis

ESCOLAS DE NEGÓCIOS EM TODO O MUNDO VÊM INVESTINDO INTENSAMENTE EM ESTUDOS E PESQUISAS QUE POSSAM DESBRAVAR NOVAS FRONTEIRAS DO CONHECIMENTO EM DIREÇÃO À GESTÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS. ESSA É UMA FORTE TENDÊNCIA QUE DEVERÁ ORIENTAR A AGENDA DOS EXECUTIVOS NOS PRÓXIMOS ANOS. Estudos interdisciplinares devem abordar os complexos processos que envolvem as dinâmicas de inter-relações entre elementos organizacionais, tangíveis e intangíveis, que por sua vez podem promover o surgimento de ativos intangíveis imprescindíveis para a criação de valor diferenciado. Dois fatores-chave têm impulsionado o movimento em direção aos intangíveis: a crescente comoditização dos produtos e a transição para economias baseadas na aplicação mais intensiva do conhecimento.

Num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, a diferenciação para a criação de vantagem competitiva tornou-se tarefa penosa. A tendência para a comoditização de produtos impacta os objetivos de conquista e fidelização de clientes e o aumento do risco para o lançamento de novos produtos. Hoje percebemos que marcas tradicionais, antes vistas como únicas e exclusivas, cederam espaço a marcas desconhecidas e passam agora por um constante reposicionamento e segmentação. O poder de escolha do consumidor aumentou e inverteu a lógica da cadeia de construção de valor. Se antes novos produtos e melhorias eram planejados por especialistas dentro das empresas, hoje há uma forte tendência para que o consumidor final interfira na concepção do produto e em toda a cadeia de suprimentos. Atender a diferentes perfis de consumo tornou-se um desafio.

Por outro lado, vivemos uma transformação da economia aparentemente lenta, porém definitiva. Como afirmou o sociólogo Manuel Castells, vivemos a transição entre duas formas distintas de produção de valor: o industrialismo e o informacionalismo. No cerne dessa transição está o nascimento de uma nova lógica de produção baseada na aplicação mais intensiva do conhecimento nos processos produtivos. Ao contrário do industrialismo, que opera pela lógica do aumento de produtividade por meio de eco-

nomias de escala, redução de custos e ganhos unitários de produção, o informacionalismo opera com a aplicação do conhecimento sobre o próprio conhecimento como principal meio de geração de valor. Apesar de a aplicação do conhecimento variar em frequência e intensidade nas empresas, essa dinâmica ocorre na economia como um todo.

Esses fatores-chave criam a necessidade da diferenciação por meio dos intangíveis. Já que produtos e serviços apresentam composições e características quase semelhantes, a diferença é identificada no intangível de uma marca ou produto: qualidade, valor ou significado atribuído. Isso explica porque uma mãe compra, sem hesitar, um produto Nestlé para alimentar seu bebê. Confiança é o intangível construído por trás dessa marca!

Ativos intangíveis dividem-se em dois grupos relacionados. Aqueles relativos à qualidade da gestão das empresas (cultura organizacional, liderança, relações de confiança, capital intelectual, tecnologias de gestão etc.) e os relativos às relações da empresa com o mercado (reputação, relações de confiança externas, marca organizacional, relações institucionais etc.). O primeiro grupo é responsável pela construção e sustentação do segundo. Ou seja, sistemas produtivos internos, construídos ao longo do tempo por meio da gestão de complexos processos de qualidade, conferem qualidade e credibilidade à marca organizacional e a seus produtos.

Portanto o valor de uma marca organizacional de sucesso está relacionado a uma série de ativos intangíveis imprescindíveis, que por final sustentam a diferenciação. Tais processos envolvem três fatores de sucesso: a) executivos capacitados para agirem sob a nova lógica do conhecimento; b) busca da qualidade como diferencial; e, sobretudo; c) uma gestão estratégica de pessoas. ■

Marco Tulio Zanini é professor da Fundação Dom Cabral em gestão estratégica de pessoas, doutor em gestão empresarial pela Universidade de Magdeburg, Alemanha, e autor do livro "Confiança – O Principal Ativo Intangível de uma Empresa" (Campus/Elsevier, 2007)

O valor de uma marca de sucesso está ligado aos ativos intangíveis