

O desafio de medir o valor do intangível

Juliana Lopes

Há um consenso cada vez maior de que a perenidade do negócio depende de uma gestão baseada no equilíbrio dos aspectos econômicos, ambientais e sociais. No entanto, pouco se sabe quanto ao valor gerado pela sustentabilidade. E na falta de instrumentos capazes de mensurar ativos intangíveis como esse, os investimentos e esforços dedicados à prática do conceito correm o risco de ser comprometidos diante de oscilações do mercado.

"Hoje, os modelos tradicionais de contabilidade consideram os intangíveis como custo. Esse tipo de valor fica no âmbito da percepção e o fato de não ser quantificado faz com que sua volatilidade seja muito alta. Em momentos de crise, por exemplo, a empresa vai cortar tudo aquilo que não apresenta valor quantificável e os intangíveis podem ser comprometidos. Essa atitude representa um tiro no pé, porque são esses ativos que vão trazer valor para a empresa no médio e longo prazos", afirma Daniel Domeneguetti, presidente da DOM Strategy Partners.

Na definição do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), os valores intangíveis compreendem os direitos, sem representação física, que dão à empresa uma posição exclusiva ou preferencial no mercado e, portanto, contribuem para seu valor econômico.

Segundo estudo de Arthur D. Little, há 27 anos os intangíveis representavam 17% do valor de mercado das empresas, enquanto os tangíveis equivaliam a 86%. Em 1998, essa relação passou a ser de 71% para os intangíveis contra 29% dos tangíveis. O que era visto como alto imaterial passou, portanto, a ter um impacto maior na valorização de uma companhia.

Para descobrir o impacto dos intangíveis na geração de valor para a empresa, habitualmente costuma-se tirar a diferença do seu valor de mercado pelo valor patrimonial. Apesar de ser um ponto de partida, esse raciocínio não oferece resposta para o quanto os intangíveis isolados adicionam ao negócio, prejudicando a gestão desses ativos.

O próprio Willard tem se dedicado à tarefa de mensurar o valor de uma gestão baseada no equilíbrio dos aspectos econômicos, ambientais e sociais, o chamado "triple bottom line". Munido de Excel e algumas regras de matemática financeira, o especialista descobriu que, ao incorporar a sustentabilidade na estratégia do negócio, uma grande empresa pode alcançar até 38% a mais de lucro e uma pequena empresa, até 66%, no curto e médio prazos. Em tempos de forte competitividade, retornos dessa magnitude costumam melhorar o humor de qualquer gestor.

"Um equívoco comum é achar que o período de retorno para investimentos em sustentabilidade é maior do que a média usual de dois ou três anos. Com a aplicação de ferramentas de ecoeficiência, por exemplo, a recuperação do investimento ocorre em um ano ou até menos. Os benefícios de produtividade, por sua vez, podem gerar recursos por uma série de anos se os trabalhadores acreditarem que a companhia é mesmo séria em relação à sustentabilidade", afirma Willard.

Matemática sustentável

O autor chegou a essas conclusões após analisar centenas de estudos de caso de companhias, utilizando, como ponto de partida, o cruzamento de informações de seus balanços comerciais.

Para o economista, são sete (ver box nesta página) os benefícios decorrentes de um comportamento mais sustentável. Com base nos recursos destinados a diferentes áreas-chave da empresa, ele calculou as economias proporcionadas a partir da incorporação da sustentabilidade na estratégia do negócio. Para estimar os ganhos, utilizou uma hipotética empresa de tecnologia da informação, a SD Inc., uma composição das cinco maiores companhias da área - IBM, Hewlett-Packard, Compaq, Dell e Xerox - em 2005, ano em que Willard escreveu o livro. Juntas, somam receita de US\$ 44 bilhões e 120 mil funcionários.

Segundo Domenegueti, outro desafio importante na gestão de intangíveis é a necessidade de estabelecer estratégias específicas para cada grupo de ativos. Por isso, é essencial conhecer o impacto de cada um deles no negócio. Essa foi a principal motivação para o desenvolvimento do Intangible Assets Management (IAM).

A metodologia, que já está em fase de implementação em 17 companhias, consiste na avaliação do desempenho da empresa nas três dimensões da sustentabilidade - a econômica, a ambiental e a social.

A partir desses resultados, chega-se a um coeficiente que é aplicado ao valor dos intangíveis. O cruzamento dessas informações permite a aferição do valor do capital sustentável ou qualquer outro intangível definido como estratégico para a empresa.

Para descobrir o valor do capital sustentável, deve-se fazer uma análise envolvendo todos os departamentos da empresa. O primeiro passo consiste em verificar e qualificar as metas de sustentabilidade - presentes no Balance Score Card (BSC) ou outra metodologia de administração estratégica adotada pela empresa, tanto em termos de geração de valor (imagem, reputação, melhoria no relacionamento com acionistas, por exemplo), quanto em proteção de valor (gestão de riscos, passivos potenciais e perda de credibilidade, entre outras).

Feito isso, passa-se à avaliação do peso e/ou relevância específicos que a sustentabilidade tem no setor de atuação da empresa a partir do estudo de iniciativas já implementadas por companhias concorrentes. De acordo com Domenegueti, em seguida mapeia-se as ações, programas, projetos e iniciativas de sustentabilidade já existentes na empresa, verificando o alinhamento desses com a estratégia global do negócio.

O mesmo processo deve ser realizado também com os acionistas, devidamente organizados em categorias, visando apurar, de forma qualitativa e quantitativa, o valor, o peso e a relevância que conferem para cada ação de sustentabilidade da organização. "O valor percebido pelos acionistas precisa ser contraposto com a avaliação interna. Isso indicará um dado numérico quantitativo, o coeficiente de ajuste e alinhamento", explica Domeguetti.

Mensurar para gerenciar

Todas essas informações colhidas devem ser expressas em indicadores de sustentabilidade em cada uma das três dimensões do conceito (econômica, ambiental e social), procedimento que permitirá registrar a evolução ou involução do conjunto de fatores na forma de gráficos e funções percentuais de agregação ou desagregação de valor.

Dados como estes, enfatiza Domeneghetti, orientarão os gestores quanto à necessidade de readequar orçamentos e programas, realizar ações de comunicação segmentada ou mesmo melhorar relacionamentos, entre outras medidas para equilibrar as expectativas internas e as externas. A evolução ou retrocesso dos indicadores dessa prática aplicada ao valor dos intangíveis - que é o resultado da diferença entre o valor de mercado e o patrimonial - indica o capital sustentável da companhia.

"Em paralelo, a empresa deve desenvolver e implementar um novo modelo de gestão dos programas, projetos e ações, baseado em ferramentas como o BSC, o Cockpit ou o modelo PDCA para atribuir responsáveis, metas e métricas de monitoramento da sustentabilidade", completa Domeguetti.

Com a aprovação da Lei 11.638/07, a mensuração de intangíveis passará a ser uma exigência, a partir de 2010, para empresas brasileiras baseadas em sociedades por ações e de capital fechado com ativos acima de R\$ 240 milhões ou receita bruta superior a R\$ 300 milhões. Por conta dela, as companhias terão que apresentar suas demonstrações contábeis conforme o padrão internacional baseado nas regras do International Financial Reporting Standards (IFRS).

O presidente da DOM Strategy Partners acredita que a assimilação dessas novas práticas causará mudanças profundas na estrutura interna das companhias. "São muitos os departamentos da empresa que geram valor, mas no modelo tradicional de contabilidade o único que produz receita é o de vendas. Os demais recebem inclusive a denominação de centros de custo, embora não gerem custo pura. A mensuração dos ativos intangíveis possibilitará conhecer o valor gerado por eles, o que pode mudar as suas formas de remuneração e orçamento", ressalta Domenegueti.

Leia mais:

Contra o modelo mental da opulência

Ricardo Voltolini

"Trabalho numa empresa que se diz socioambientalmente responsável. E a sustentabilidade, nesse último ano, virou uma espécie de mantra. Mesmo antes disso ser moda, sempre tive preocupações com reciclagem de lixo, economia de recursos e redução de impactos ao meio ambiente. Hoje deveria estar me sentindo no céu. Mas não estou. Nas reuniões, todo mundo aplaude minhas posições. No dia a dia, até meu chefe, que é líder de sustentabilidade do departamento, me acha exagerado e inconveniente. Ninguém fala na frente. Mas sei dos comentários. As pessoas parecem se satisfazer com o protocolo. Na prática, não são e nem querem ser mais sustentáveis."

Este trecho foi extraído de um e-mail enviado a este colunista, semana passada, por um profissional de 26 anos, analista de Recursos Humanos de uma grande corporação brasileira, cujo nome, por razões óbvias, não será revelado. Ao final da mensagem, o jovem autor confessa, entre indignado e aborrecido, que resolveu desacelerar sua pregação sustentável para não sofrer o estigma de "eco-chato" e encurtar sua carreira na companhia.

Embora soe atípico, o caso é mais comum do que se imagina. Os que defendem a incorporação de hábitos ambientalmente corretos ainda são vistos como inconvenientes, não só nas empresas mas em outras instâncias, sobretudo porque pregam restrições a partir de uma noção de potencial escassez ante um modelo mental predominantemente ancorado na lógica da abundância. Uma lógica para lá de discutível, diga-se, principalmente depois que o Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC) da Organização das Nações Unidas (ONU) acionou o sinal vermelho do aquecimento global. Mas uma lógica que, mesmo defasada, ainda persiste como uma espécie de ato inconsciente e coletivo de resistência às evidências sobre a desastrosa intervenção humana no planeta.

A despeito dos recentes alertas científicos de que o homem está retirando da natureza mais do que ela é capaz de repor, muitas empresas continuam utilizando o mesmo modo de pensar do século XVIII, nos primórdios da revolução industrial, quando se imaginava que a Terra era ilimitada e seus recursos estariam sempre prontos para servirem de insumos aos mercados. No Brasil, mais grave ainda, a falácia da abastança é parte integrante de nossa cultura, fator distintivo de uma afirmação nacional de grandeza, da mística furada de que aqui nada nunca faltará porque a terra foi abençoada por Deus. Essa tese pode ser observada cotidianamente, não apenas nas linhas de produção de empresas, mas também, de modo mais prosaico, na legião de senhoras que limpam suas calçadas com mangueiras, como se aquela água brotasse de uma mina inesgotável. Até Al Gore, ex-presidente dos Estados Unidos, está investindo em água potável porque sabe que, em um horizonte de 50 anos, vai custar mais do que uísque escocês. E aqui, desperdiça-se, sem cerimônia, o recurso que garante a vida.

Qualquer um, portanto, que evoque a contenção de hábitos perdulários, tende a ser visto como porta-voz dissonante do que é mesquinho, um ruído desagradável na teoria predominante da opulência que, apesar de conveniente, escora-se tão somente em ilusão culturalmente disseminada. Nada mais.

Nas empresas, onde a tudo costuma-se atribuir valor econômico, atitudes como a do jovem analista de RH, autor da mensagem que abre o artigo, são vistas como exageradas ou

desimportantes porque parecem não gerar valor direto para o produto final. Ledo engano. Mais do que adicionar valor tangível imediato ao que se vende, atitudes sustentáveis produzem riqueza de significado ainda não mensurável, e por tabela, não valorizado pela economia convencional. Inserem-se no conjunto de atividades que Alvin Tofler, em seu livro Riqueza Revolucionária, classifica como "prosumo" (produção para consumo próprio), isto é, ações humanas estruturantes, integradas a uma economia oculta e não-monetária, que resulta em coesão social e bem-estar econômico.

À luz desse conceito, provocativo e inspirador, vale a pena refletir sobre a seguinte indagação: "Se fosse atribuir valor financeiro, em reais, quanto valeria para o PIB nacional o trabalho dos funcionários socioambientalmente engajados, dos pais que ensinam os filhos a respeitarem o outro e o meio ambiente, dos professores de educação ambiental, dos ambientalistas que defendem o ecossistema, da ação de empresas sustentáveis, dos voluntários que atuam para eliminar desigualdades sociais, dos artistas que usam a sua arte em nome da promoção de idéias verdes, dos consumidores que recompensam e punem empresas de acordo com seus compromissos socioambientais, dos líderes que tomam decisões de negócio sustentáveis e dos que ousam oferecer o contraditório ao equivocados modelo mental da abundância?"

Muito, sem dúvida. À falta de métricas apropriadas, por hora, para dimensionar o exato valor monetário desses homens e mulheres, vale destacar que eles são hoje o que o dramaturgo alemão Bertold Brecht um dia chamou de "imprescindíveis".

BENEFÍCIOS DA SUSTENTABILIDADE PARA O NEGÓCIO

Benefícios	Economia em US
Facilidade em contratar os melhores talentos	840.000
Retenção de talentos	38.000.000
Aumento da produtividade dos empregados	756.000.000
Redução dos custos de produção	330.000.000
Aumento das receitas e do valor de mercado	
Redução das despesas nos sites comerciais	132.000.000
Aumento das receitas e do valor de mercado	150.000.000
Redução de risco e maior facilidade de financiamento	16.500.000

Fonte: WILLARD, Bob, The Sustainability advantage, New Society Publishers, 2002

Política do ABN Amro tem reconhecimento internacional

Seis anos depois da criação de sua Política de Riscos Socioambientais, o ABN Amro Real foi considerado o "Banco Sustentável do Ano" pelo Financial Times Sustainable Banking Awards, no último dia três de junho. O reconhecimento reforça a tese de Willard de que os resultados de uma gestão baseada na sustentabilidade surgem em menos tempo do que se imagina.

A premiação seleciona as instituições financeiras que demonstram liderança e inovação integrando aspectos econômicos, ambientais e sociais nas suas operações.

Ao reconhecer os impactos diretos e indiretos da atividade financeira, o ABN Amro Real antecipou tendências e estimulou as práticas sustentáveis no mercado. Isso porque além de adotar critérios de sustentabilidade nas suas operações, o

banco compartilhou sua experiência na aplicação do conceito com clientes e fornecedores por meio de programas como "Práticas" e "Oficinas de Sustentabilidade".

O diálogo com clientes, acionistas, parceiros e funcionários contribuiu para que o banco consolidasse suas práticas socioambientais a ponto de ser reconhecido como o banco mais sustentável pelo Financial Times. "Reunimos uma grande experiência em sustentabilidade e, com essa união de forças, criamos novas e bem-sucedidas referências para quem acredita na possibilidade e na necessidade de utilizar seus negócios também para produzir uma sociedade melhor", afirma Fernando Byington Egydio Martins, diretor executivo de Estratégia da Marca e Comunicação Corporativa do ABN Amro Real.