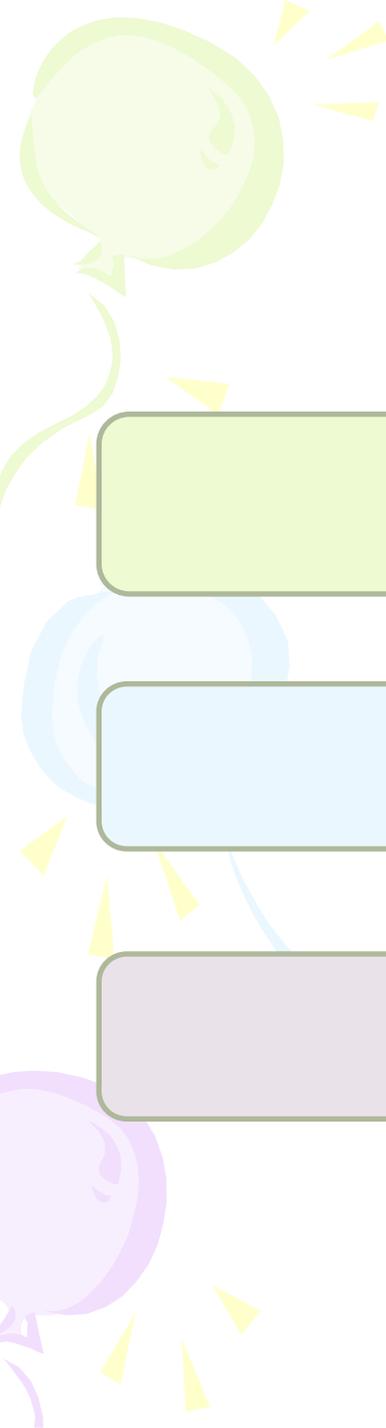


The background features abstract, colorful swirls in shades of purple, green, and blue, interspersed with small yellow triangles. The text is centered and has a slight drop shadow.

# **Avaliação dos Intangíveis: Capital Intelectual na valoração das empresas**

**Lidiane Delesderrier Gonçalves**

**Setembro de 2010**



# AGENDA

1. BREVE INTRODUÇÃO

2. AVALIAÇÃO DE INTANGÍVEIS

3. O CASO BNDES

# AGENDA

1. BREVE INTRODUÇÃO

# Sociedade Industrial x Sociedade do Conhecimento

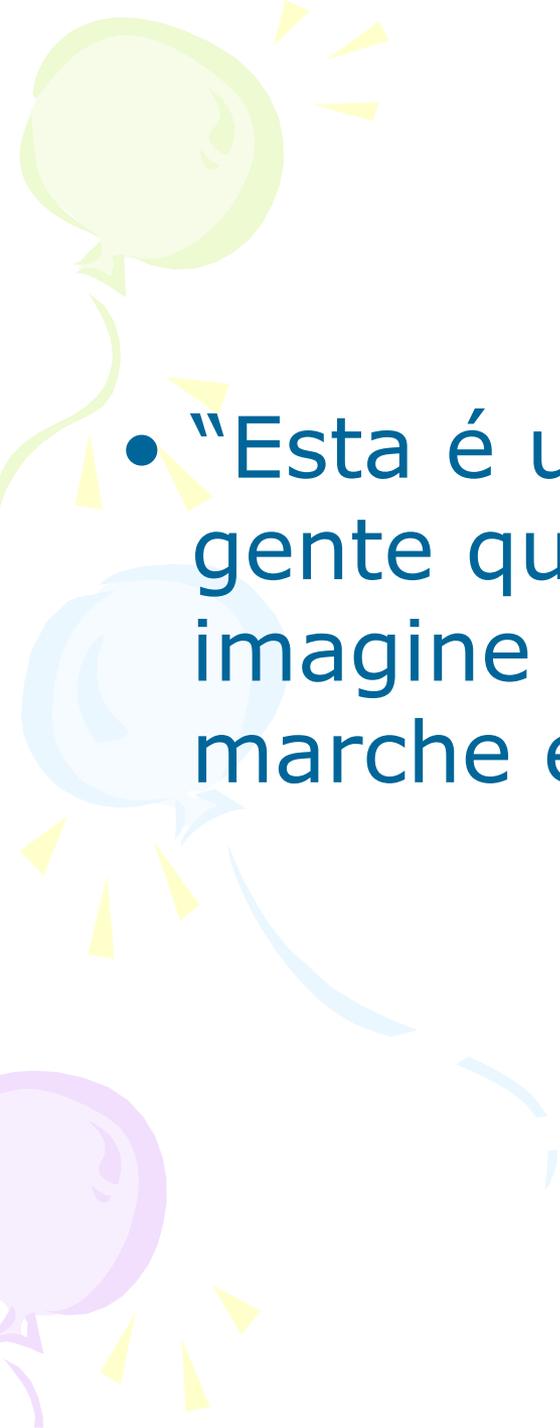
- Era industrial: terra, capital e trabalho.
- Era do conhecimento: novo fator de competitividade.
- Na verdade o que muda é a dinâmica (Tom Peters): Globalização

# Sociedade Industrial x Sociedade do Conhecimento

“Hoje as empresas são surpreendidas o tempo todo por um concorrente situado em algum lugar do mundo. Especialmente graças às novas tecnologias [...], coisas como segmentação de mercado e outras foram jogadas pela janela, porque atualmente ninguém sabe mais onde está seu concorrente.” (Tom Peters)

# Sociedade Industrial x Sociedade do Conhecimento

- Gerir bem o conhecimento → colocar os funcionários no centro das preocupações das organizações.
- RH deve assumir uma postura mais pró-ativa.
- As pessoas podem fazer a diferença quando acreditam que suas ações criam vantagens para si próprios, para suas comunidades e para o futuro.

- 
- “Esta é uma era que implora por gente que quebre regras, que imagine o até aqui impossível. E marche em frente...”

*Tom Peters*

# AGENDA

## 2. AVALIAÇÃO DE INTANGÍVEIS

# Mensurar informação e conhecimento

Subjetivo

Dinâmico

Positivo ou  
Negativo

Diversidade  
de  
avaliadores

Circunstancial

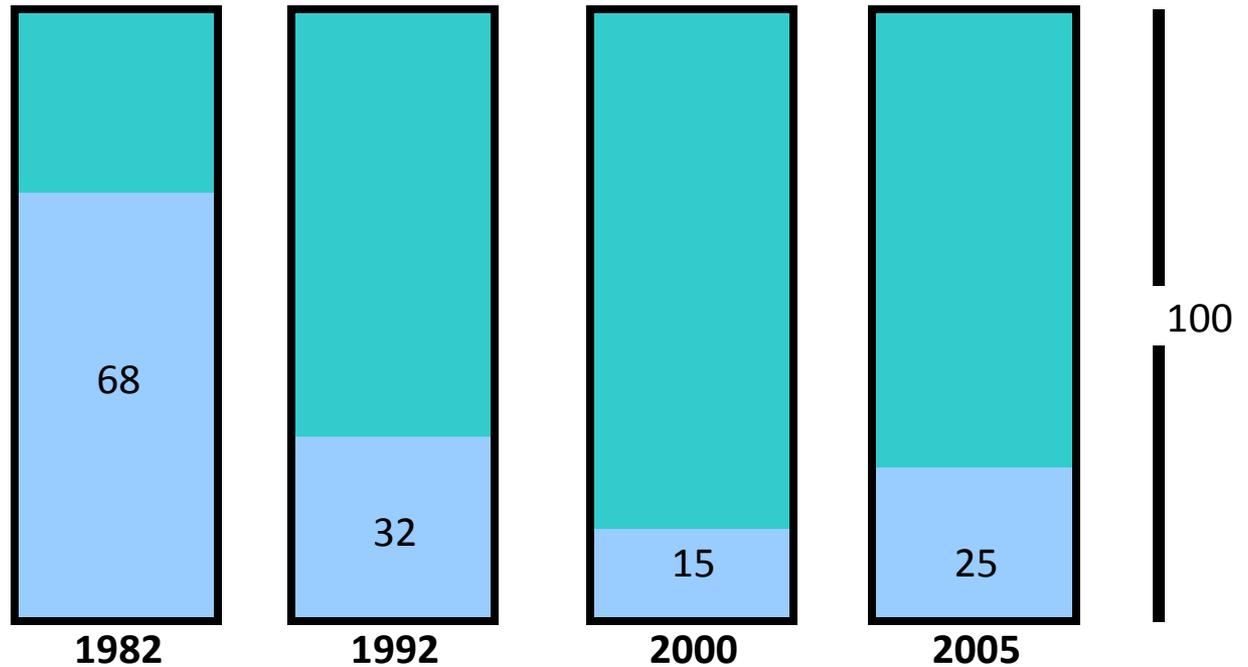
Benefícios  
ou  
detrimentos

**Tudo pode ser mensurado: é só uma questão de metodologia e premissas.**

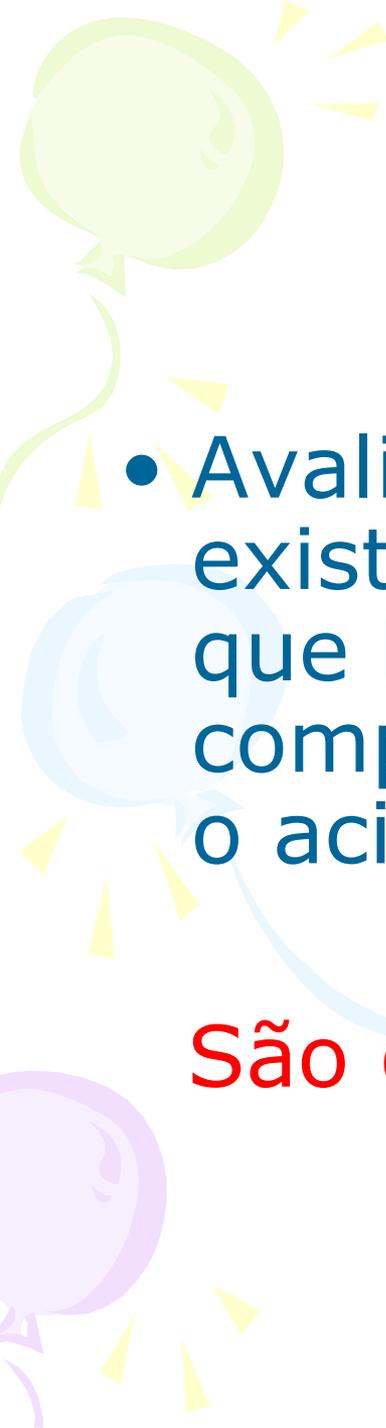
# Relevância dos Capitais Intangíveis

 Capital intangível

 Capital tangível



Fonte: Deutscher (2008)

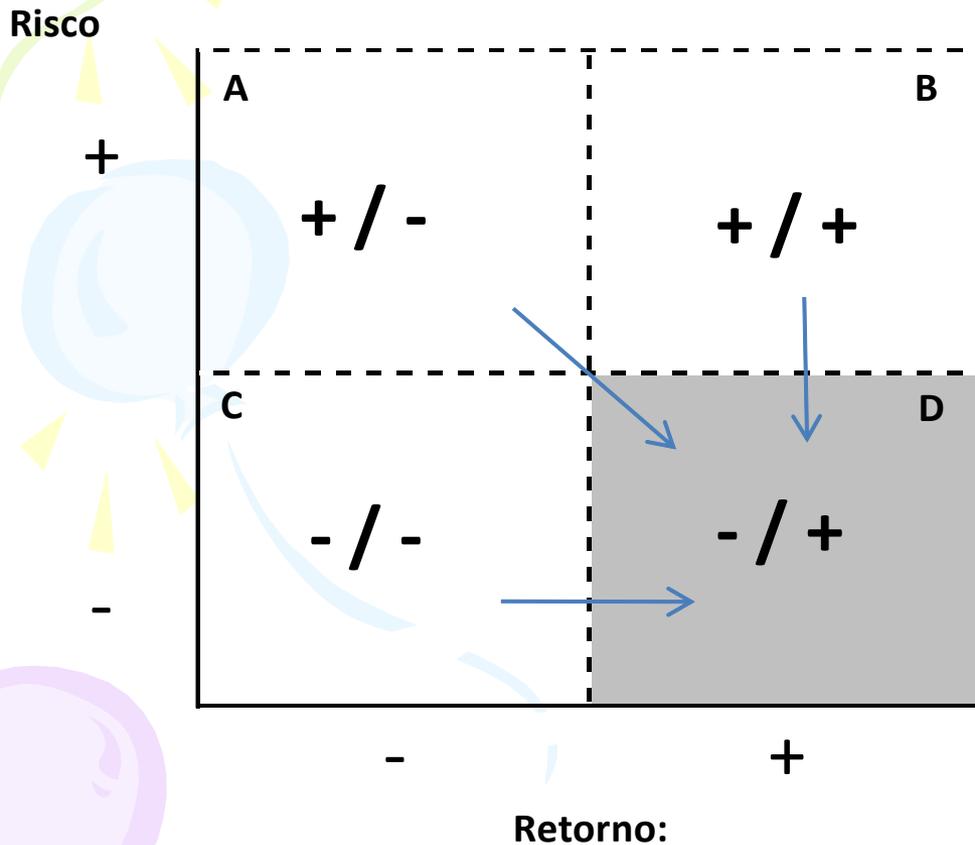


# O que explica essa diferença?

- Avaliação do mercado acerca da existência de capacitações internas que lhe propiciem forte diferencial competitivo capaz de criar valor para o acionista.

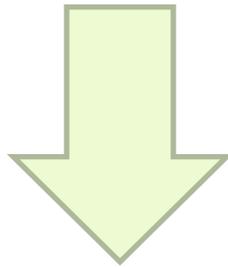
**São os capitais invisíveis ao balanço patrimonial !!!**

# Relação Risco X Retorno



- Risco é o novo paradigma industrial!
- Desafio atual: como lidar com a subjetividade?
- Necessária mudança de comportamento do mercado frente às empresas fortemente baseadas em capitais intangíveis.

# Avaliação dos Intangíveis



Garantia  
Real

X

Garantia  
Surreal

# Por que desenvolver CI?

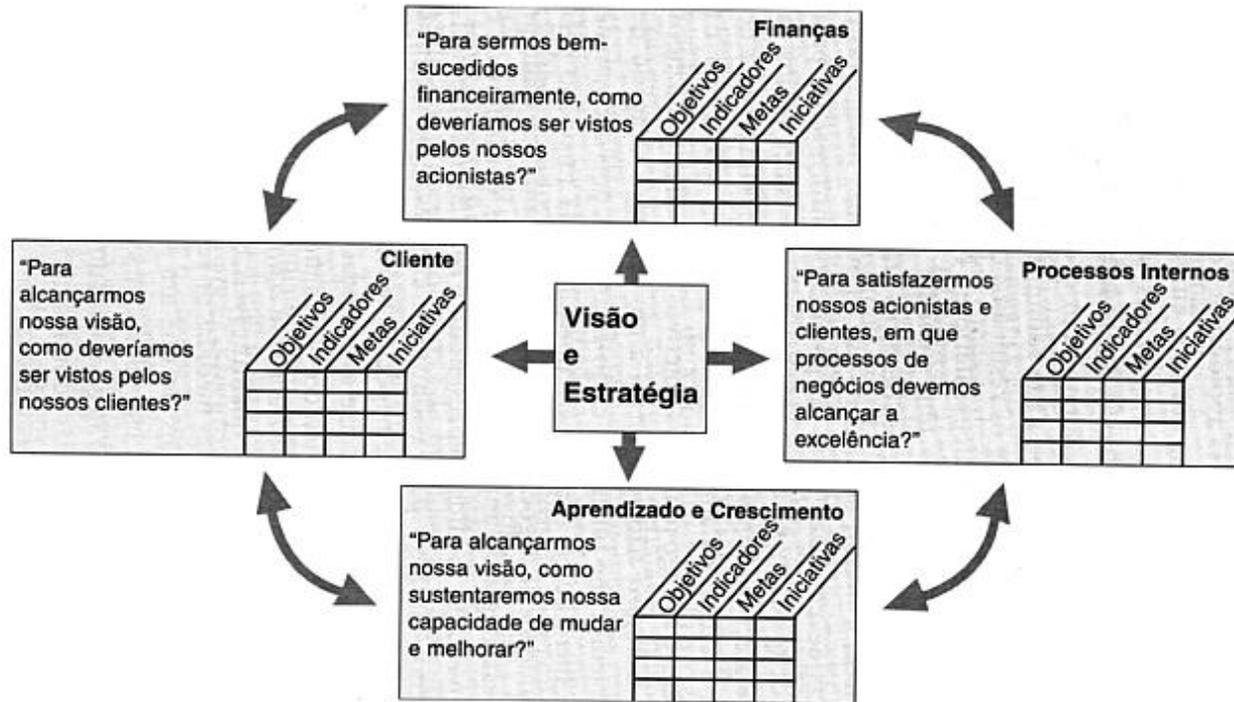
**Gerar  
Valor**

**Vantagem  
Competitiva**

**Redução  
de  
custos  
transacionais**

**SUSTENTABILIDADE !!!**

# Balanced Scorecard (BSC)



Fonte: Kaplan e Norton, 1997

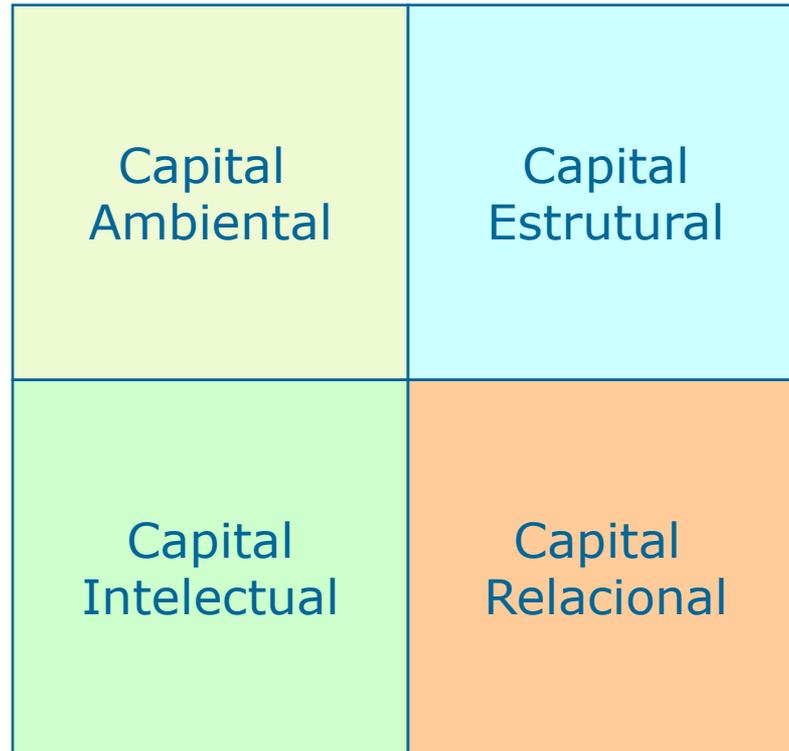
*"A formulação de grandes estratégias é uma arte e sempre permanecerá assim. Mas a descrição da estratégia não deve ser uma arte."*

Kaplan e Norton (1997)

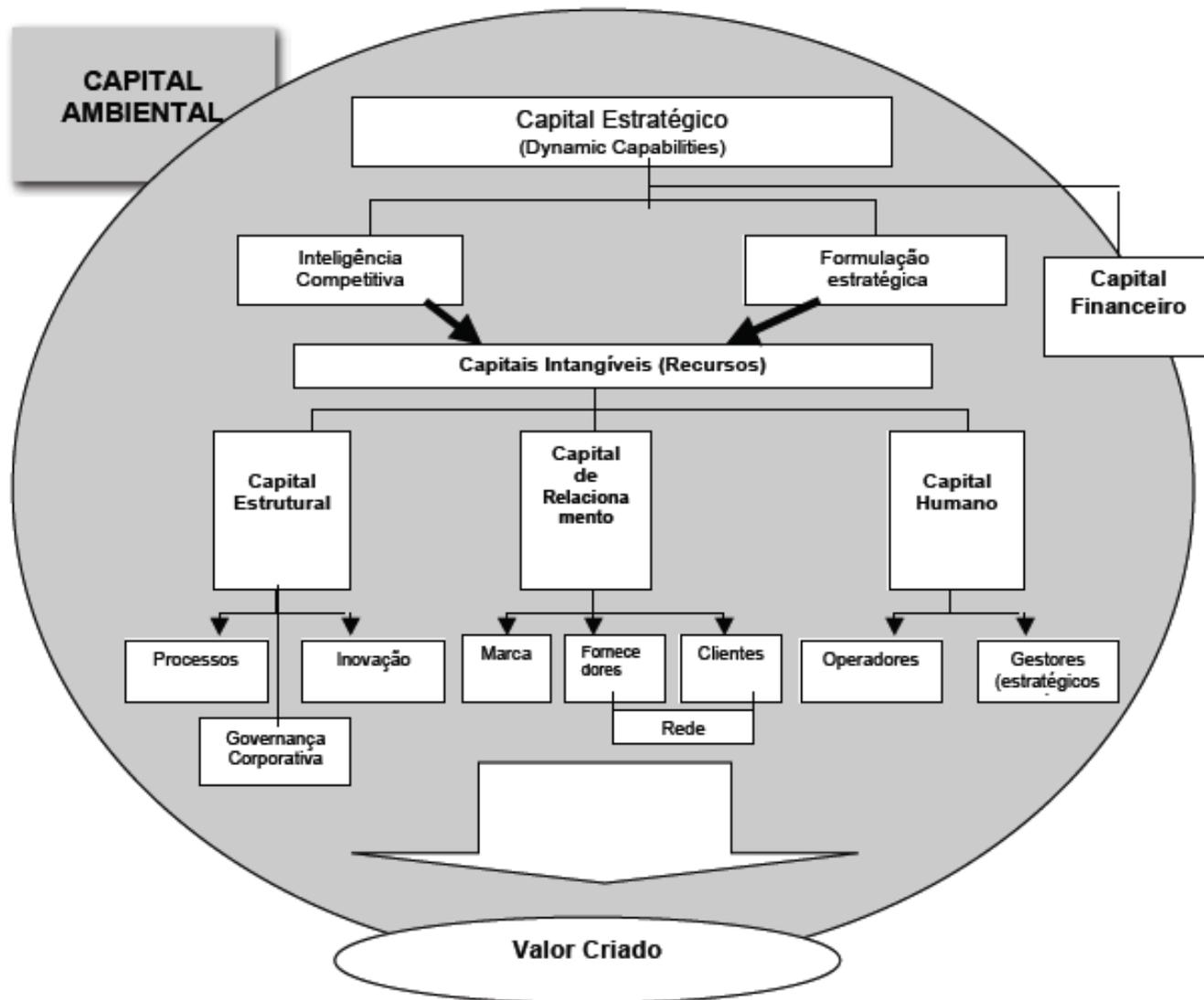
# AGENDA

3. O CASO BNDES

# Modelo CRIE



# Modelo BNDES Inicial



# Modelo BNDES Atual

**CAPITAL ESTRATÉGICO**

**CAPITAL FINANCEIRO**

**CAPITAL DE  
RELACIONAMENTO**

**CAPITAL INTELECTUAL**

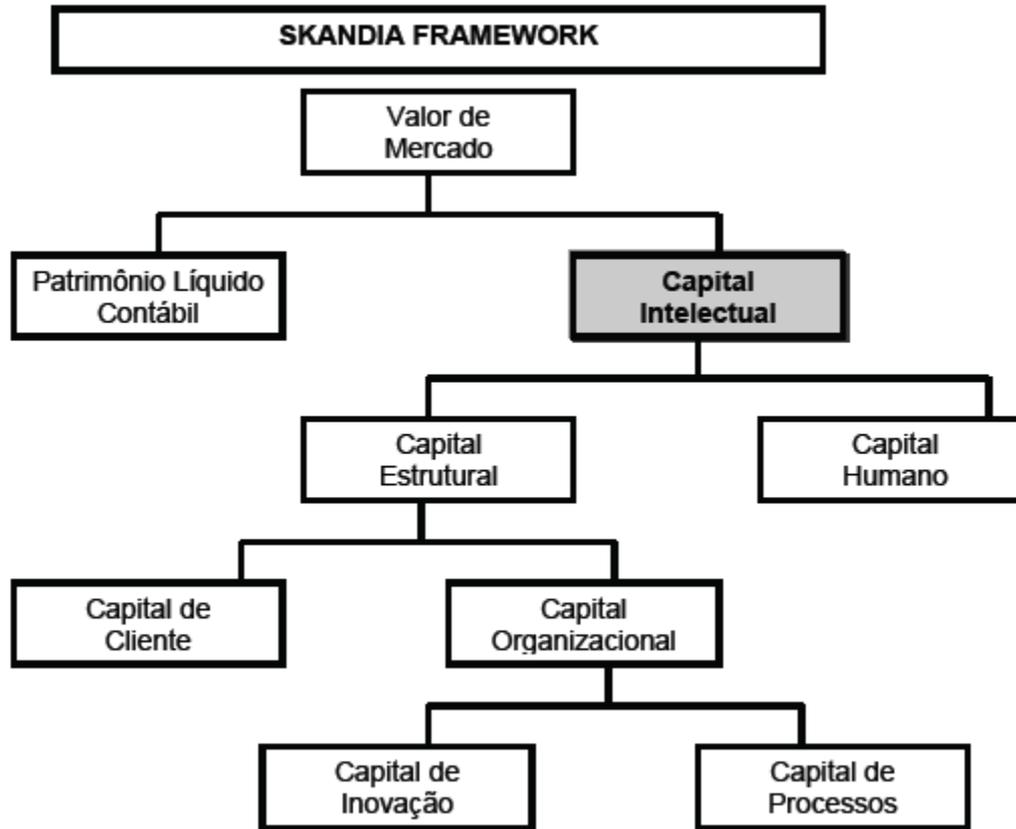
**CAPITAL DE  
GOVERNANÇA  
CORPORATIVA**

**CAPITAL DE INOVAÇÃO  
E PROCESSOS**



# Modelo Skandia

Divulgação!



Fonte: Relatório Skandia, 1993



# Capital de Governança Corporativa

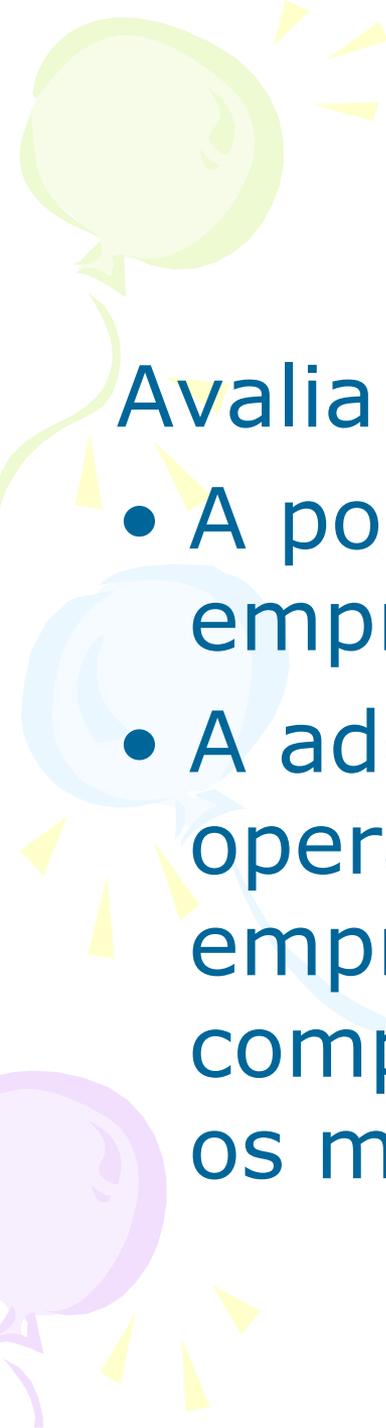
- Avalia as práticas de governança corporativa, incluindo regras de proteção a sócios minoritários, a qualidade e a transparência das informações financeiras e a estrutura gerencial e administrativa da empresa.



# Capital de Inovação e Processos

Avalia:

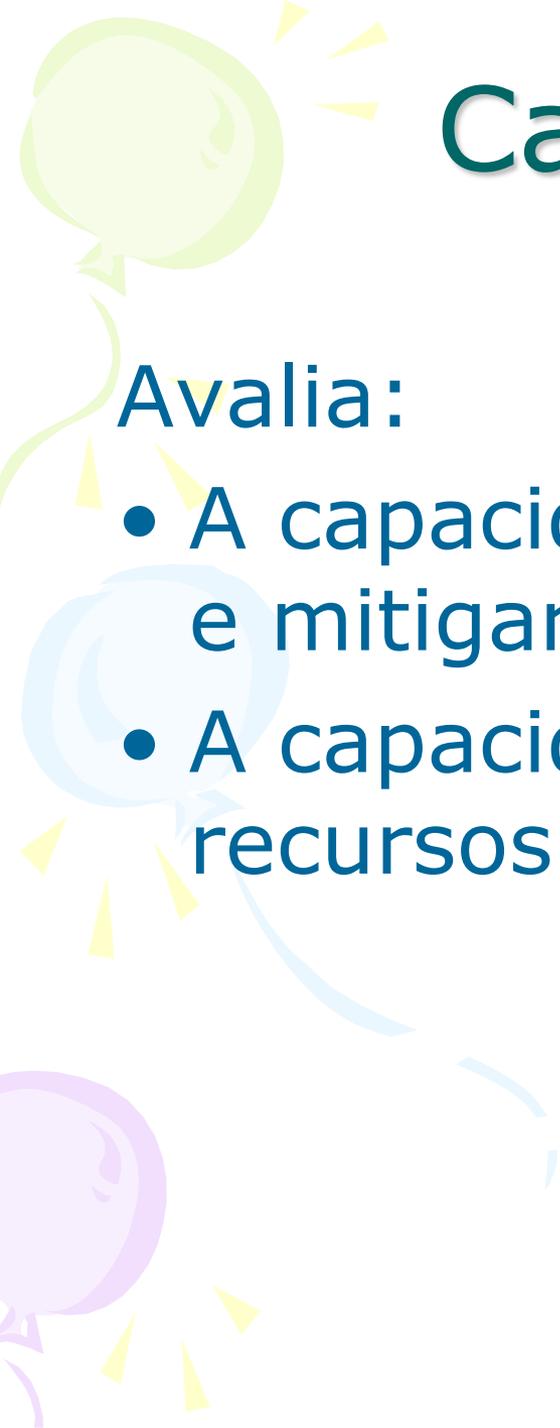
- A eficiência dos processos da empresa e a capacidade de gerir e atualizar processos.
- Se a empresa possui as competências e habilidades necessárias para inovar e se realiza esforços inovativos em caráter sistemático.



# Capital Intelectual

Avalia:

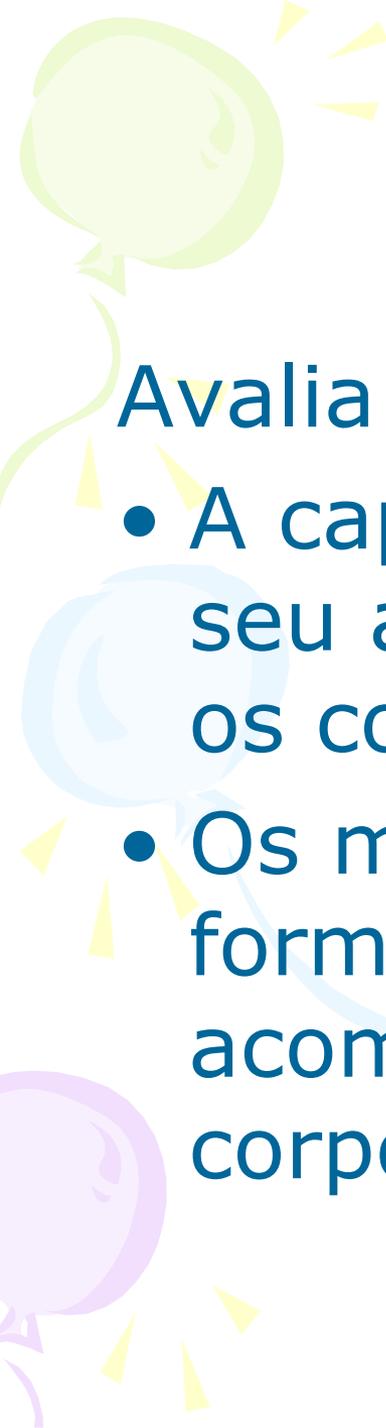
- A política de recursos humanos da empresa;
- A adequação dos gestores e operadores às atividades da empresa, seu grau de comprometimento com resultados e os mecanismos de incentivo.



# Capital Financeiro

Avalia:

- A capacidade da empresa monitorar e mitigar riscos financeiros;
- A capacidade de captar novos recursos e gerir seu endividamento.



# Capital Estratégico

Avalia:

- A capacidade da empresa monitorar seu ambiente externo e internalizar os conhecimentos associados;
- Os mecanismos existentes para formulação, implementação e acompanhamento da estratégia corporativa.

# Capital de Relacionamento

Avalia:

- Os mecanismos que a empresa dispõe para se relacionar com terceiros;
- A imagem institucional e mercadológica da marca e dos produtos e serviços da empresa (incluindo aspectos sócio-ambientais)

# Rating de CI

Capitais (6)	Pesos		Ativos (19)	Pesos dos Ativos
	Grandes empresas	Pequenas e médias empresas		
1. Estratégico	20%	25%	1.1 Competência em Monitorar o Mercado	50%
			1.2 Competência em Formular, Implementar e Acompanhar a Estratégia	50%
			<b>Total</b>	<b>100%</b>
2. Ambiental	10%	15%	2.1 Sistema de financiamento	30%
			2.2 Ambiente regulatório	20%
			2.3 Ambiente de inovação e empreendedorismo	20%
			2.4 Infra-estrutura e logística	30%
			<b>Total</b>	<b>100%</b>
3. Relacionamento	15%	15%	3.1 Carteira de clientes / contratos	20%
			3.2 Fornecedores	20%
			3.3 Marcas	20%
			3.4 Rede - Fornecedores e Clientes	20%
			3.5 Inserção no mercado	20%
			<b>Total</b>	<b>100%</b>
4. Estrutural	25%	15%	4.1 Sistema de Governança Corporativa	30%
			4.2 Processos	35%
			4.3 Capacidade de Inovação	35%
			<b>Total</b>	<b>100%</b>
5. Humano	20%	25%	5.1 Gestores	50%
			5.2 Operadores	50%
			<b>Total</b>	<b>100%</b>
6. Financeiro	10%	5%	6.1 Confiabilidade do administrador	30%
			6.2 Administração estratégica do risco	35%
			6.3 Inteligência financeira	35%
			<b>Total</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		

# Exemplo de BSC

Capital	Ativo / Competência	Indicadores	Dimensões	Pergunta
2. Ambiental	2.1 Sistema de financiamento	2.1.1 Grau de completude do sistema	2.1.1.1 Completude do sistema - renda variável (seed, VC, PE e outros)	A empresa está inserida em um ambiente no qual existe um sistema de financiamento adequado às suas necessidades? Como adequado entende-se: garantia / aval; carência; custo; prazo de pagamento; perenidade das linhas; volume de recursos e etc.
			2.1.1.2 Completude do sistema - Financiamento	
			2.1.1.3 Condições de acesso aos sistemas de financiamento (garantia / aval; carência; custo; prazo de pagamento; perenidade das linhas; volume de recursos)	
	2.2 Ambiente regulatório	2.2.1 Nível de regulação do setor	2.2.1.1 Restrições tarifárias	O setor possui um marco regulatório claro e estável que convida a empresa a realizar investimentos de longo prazo? Os órgãos reguladores de meio ambiente vem alertando para algum tipo de risco ambiental?
			2.2.1.2 Existência de um marco regulatório	
			2.2.1.3 Relevância da regulação para o setor	
			2.2.1.4 Garantia para atuar e investir	
			2.2.1.5 Regulação sobre o meio ambiente	
	2.3 Ambiente de inovação e empreendedorismo	2.3.1 Aparato de inovação	2.3.1.1 Excelência de um aparato de inovação (Centros de Pesquisa, Laboratórios, Universidades)	Existem no local ou pelo menos no ambiente externo, instituições de pesquisa de nível internacional que contribuem para a agregação de valor aos produtos do setor através de suas pesquisas (Embrapa, Fiocruz, ITA, Coppe, Unicamp e etc.) e estas pesquisas setoriais estão contempladas nos programas PAPPE / FINEP (Fundos setoriais e subvenções)? O setor é contemplado no sistema de incentivos
			2.3.1.2 Adequação das pesquisas ao setor da empresa	
			2.3.1.3 Sistemas de Financiamento a Inovação (FAPs, FINEP)	
			2.3.1.4 Cultura empreendedora	
			2.3.1.5 Programas de incentivo	
		2.3.2 Propriedade Intelectual	2.3.2.1 Custo, eficácia na proteção dos direitos do autor - Funcionamento do INPI	Existe um sistema de proteção eficiente das inovações? Os centros de pesquisa envolvidos nas pesquisas com a empresa possuem regras claras e transparentes de transferência de tecnologia? Qual o nível de segurança do investidor / financiador
			2.3.2.2 Grau de formalização, simplicidade, compreensão e segurança jurídica das regras de transferência de tecnologia.	
	2.4 Infra-estrutura e logística	2.4.1 Física	2.4.1.1 Existe e chega aonde eu preciso	Existe um sistema de transporte, distribuição e logística adequados a necessidade de escoamento da produção, com custos competitivos? O fornecimento de energia da empresa é garantido (gás da Bolívia e etc.) e atende à necessidade da empresa a custos compatíveis?
2.4.1.2 Segurança				
2.4.1.3 Condições físicas				
2.4.1.4 Custo adequado				
2.4.1.5 Logística de transporte e armazenamento				
2.4.1.6 Energia				
2.4.2 TICs (TI + Comunicação)		2.4.2.1 Existe e chega aonde eu preciso	Existe um sistema de telefonia eficiente, banda larga e sistema via satélite de transmissão de dados, informação e que permitem a comunicação rápida e sustentável?	
		2.4.2.2 Segurança		
		2.4.2.3 Condições físicas		
		2.4.2.4 Custo adequado		



# A metodologia de mensuração

✓ Cada ativo intangível pode ser **avaliado em função de uma escala** de valores qualitativos. Esta escala é **parametrizável – 5 níveis.**

- **Referências para parametrização:**

- Capacidade e habilidade da firma
- Grau de esforço realizado pela empresa

# Avaliação da estratégia

**Padrão de Concorrência (PdC) - Determinação dos Fatores Chaves de sucesso competitivo**

**Avaliação da empresa**

**Avaliação dos Ativos Intangíveis (Recursos)**

**Avaliação do Posicionamento Competitivo**

# SWOT: Padrão de Concorrência

*PADRÃO DE CONCORRÊNCIA*

COMO A EMPRESA SE POSICIONA NO PDC DO SETOR DE ATUAÇÃO?

*Ameaças*

*Oportunidades*

QUE ESTRATÉGIA A EMPRESA ADOTOU FRENTE AO PDC ENFRENTADO?

*Forças*

*Fraquezas*

*RECURSOS DA EMPRESA*

# Resultado da avaliação:

**CAPITAL ESTRATÉGICO**

**CAPITAL FINANCEIRO**

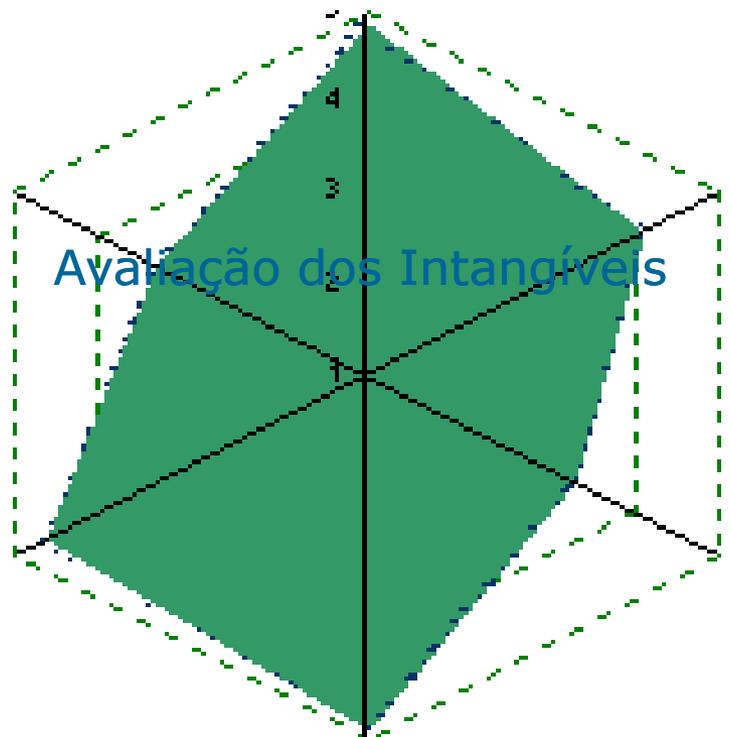
**CAPITAL DE  
RELACIONAMENTO**

Avaliação dos Intangíveis

**CAPITAL INTELECTUAL**

**CAPITAL DE  
GOVERNANÇA  
CORPORATIVA**

**CAPITAL DE INOVAÇÃO  
E PROCESSOS**





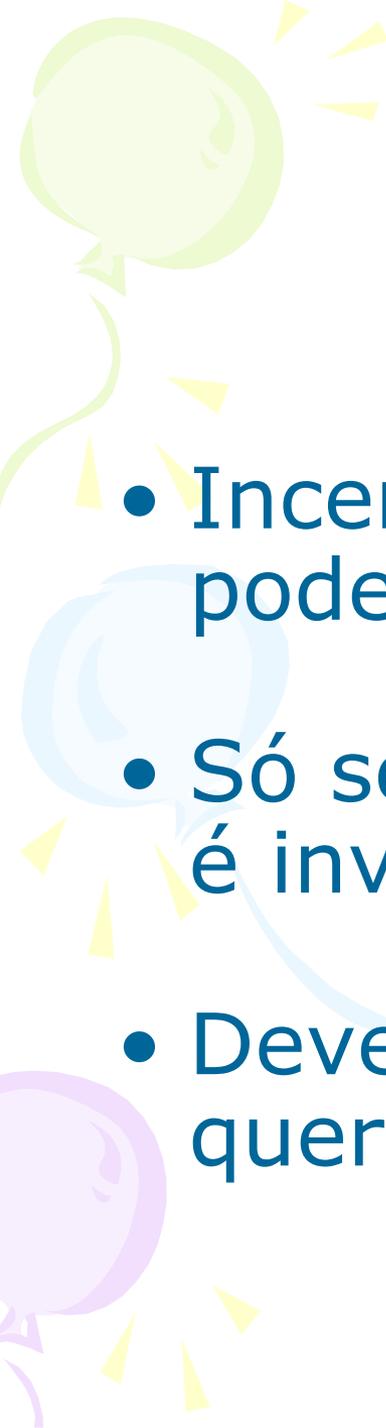
- E o desafio continua...



- Efeito demonstração



- Próximo passo: criar valor de forma sustentável (fomentar o esforço) e medir resultado.



# Para finalizar...

- Incerteza é a única coisa de que podemos ter certeza.

Anthony Muh, Citigroup

- Só se vê com o coração. O essencial é invisível aos olhos.

Antoine de Saint-Exupéry

- Devemos ser a mudança que queremos ver.

Dalai Lama



**OBRIGADA!!!**