

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

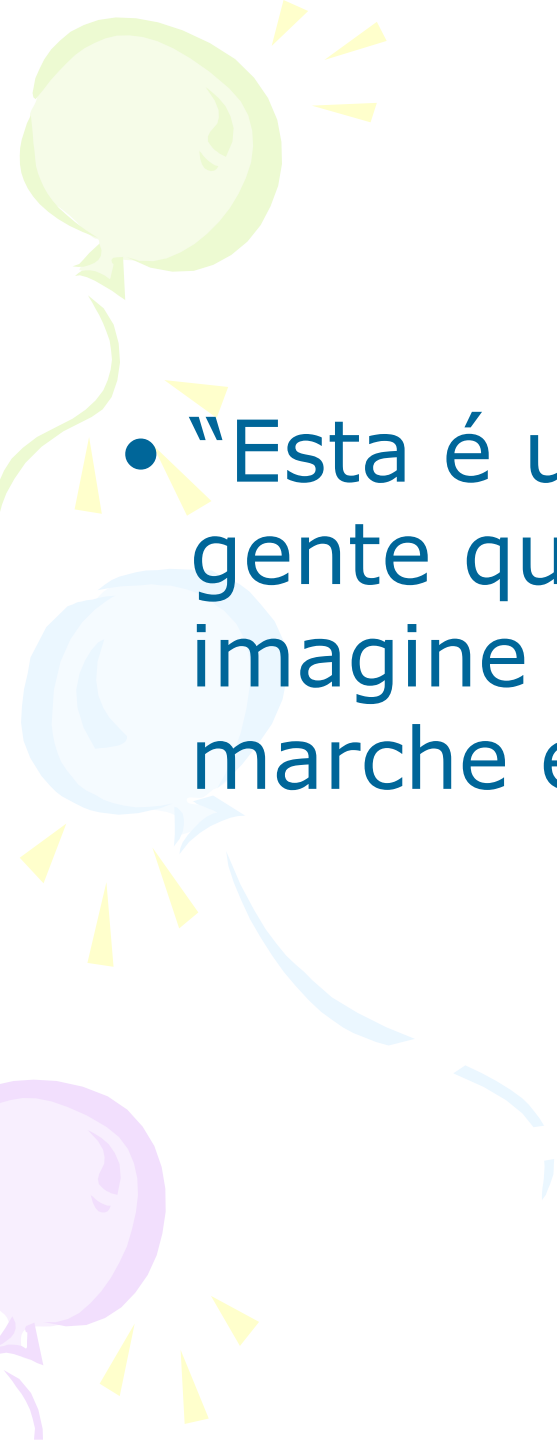
- Era industrial: terra, capital e trabalho.
- Era do conhecimento: novo fator de competitividade.
- Na verdade o que muda é a dinâmica (Tom Peters): Globalização

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

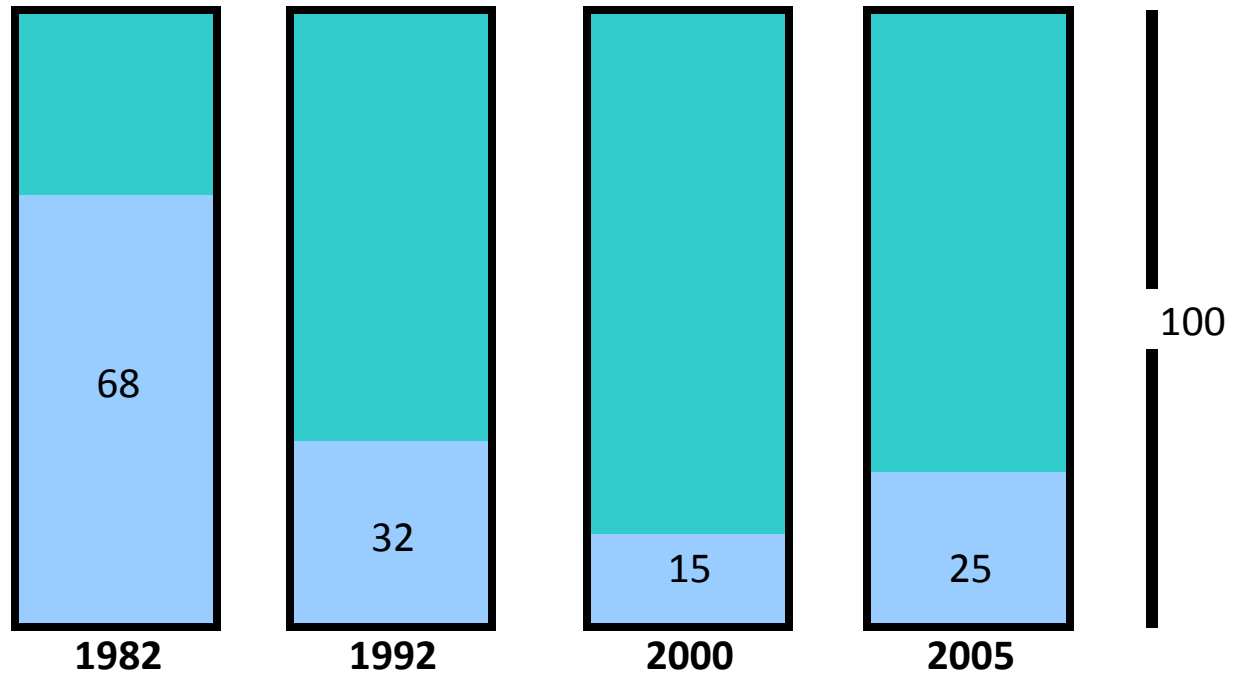
Circunstancial

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)

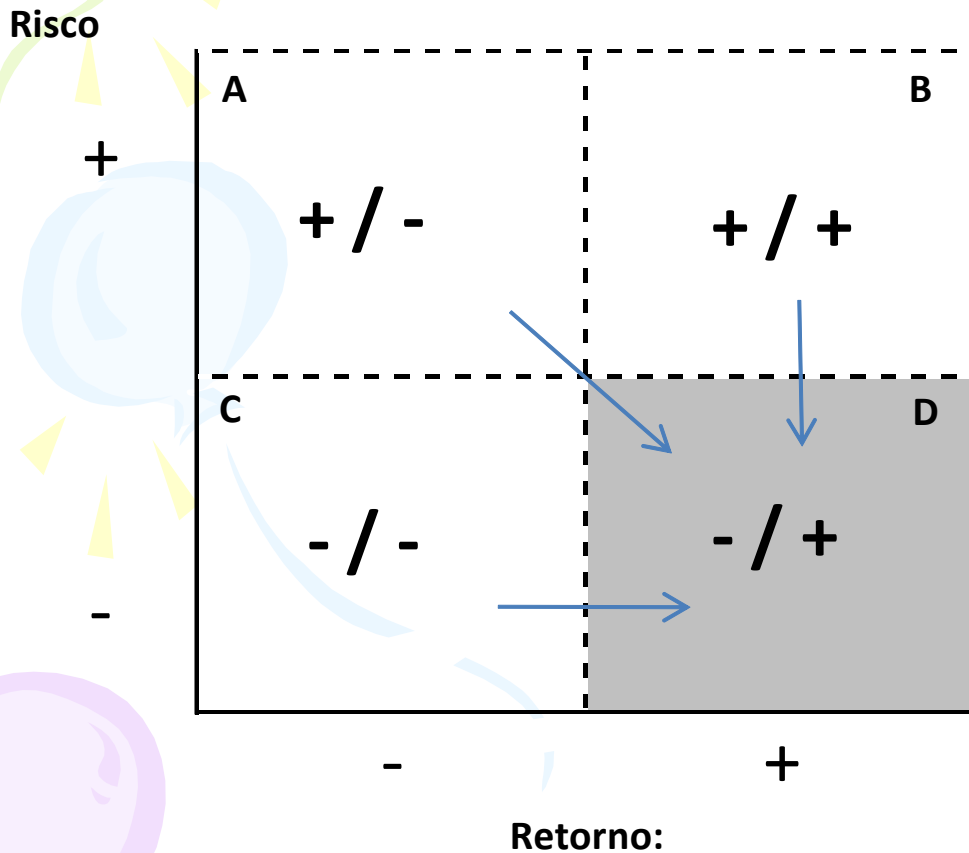


O que explica essa diferença?

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

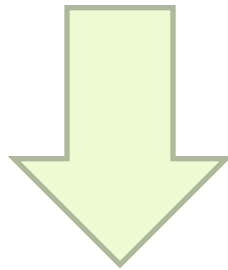
São os capitais invisíveis ao balanço patrimonial !!!

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?

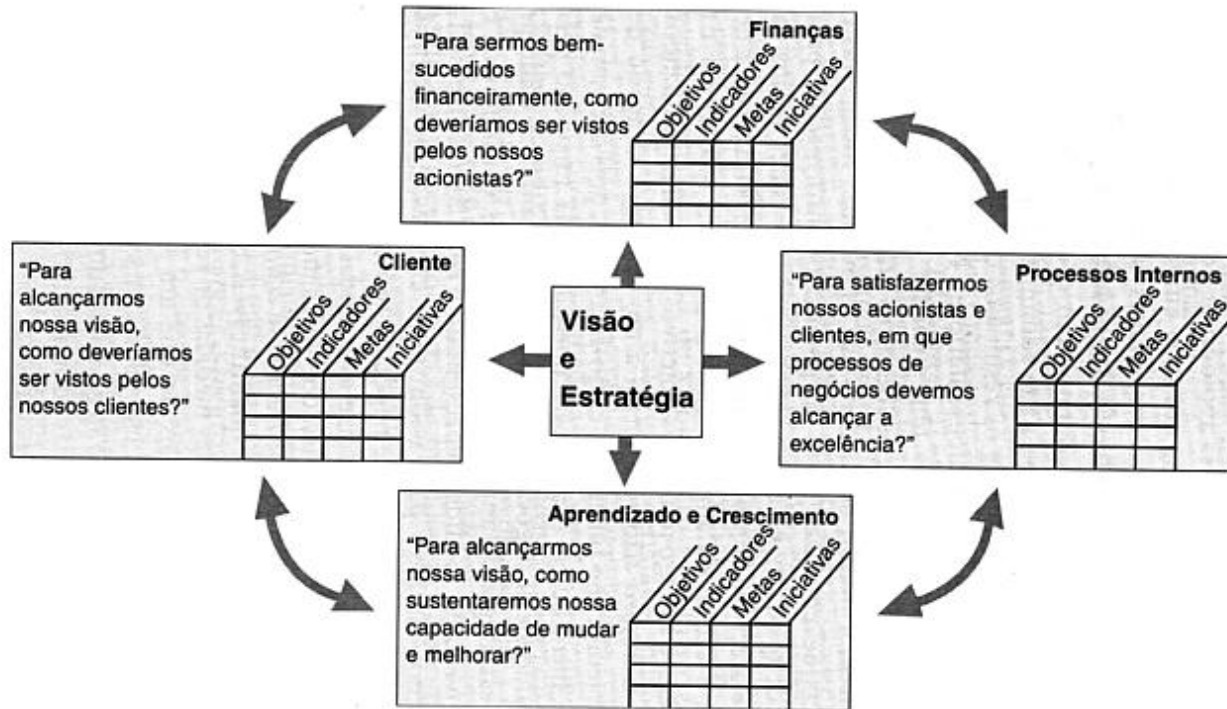
**Gerar
Valor**

**Vantagem
Competitiva**

**Redução
de
custos
transacionais**

SUSTENTABILIDADE !!!

Balanced Scorecard (BSC)



Fonte: Kaplan e Norton, 1997

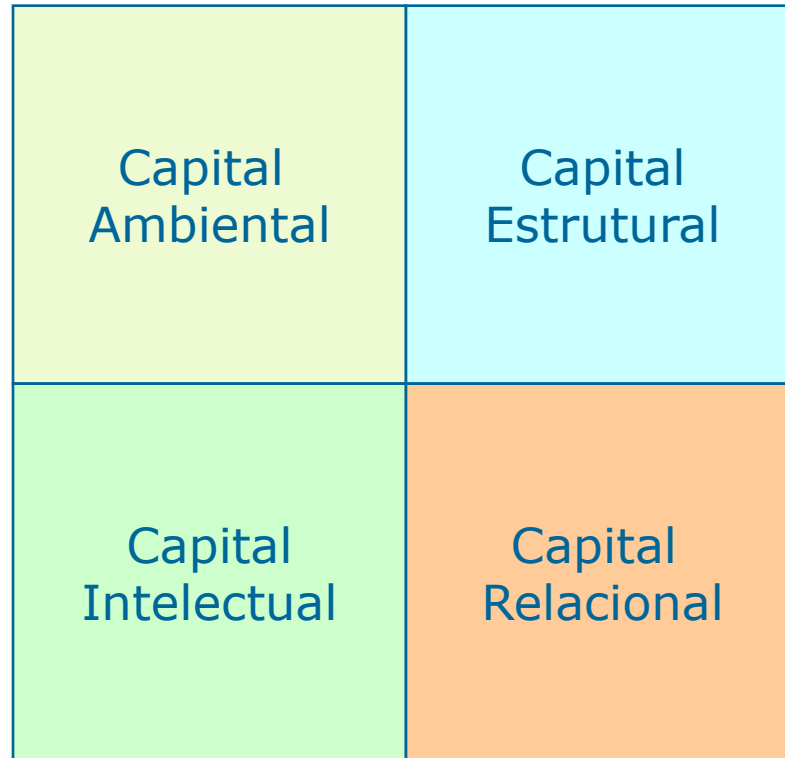
"A formulação de grandes estratégias é uma arte e sempre permanecerá assim. Mas a descrição da estratégia não deve ser uma arte."

Kaplan e Norton (1997)

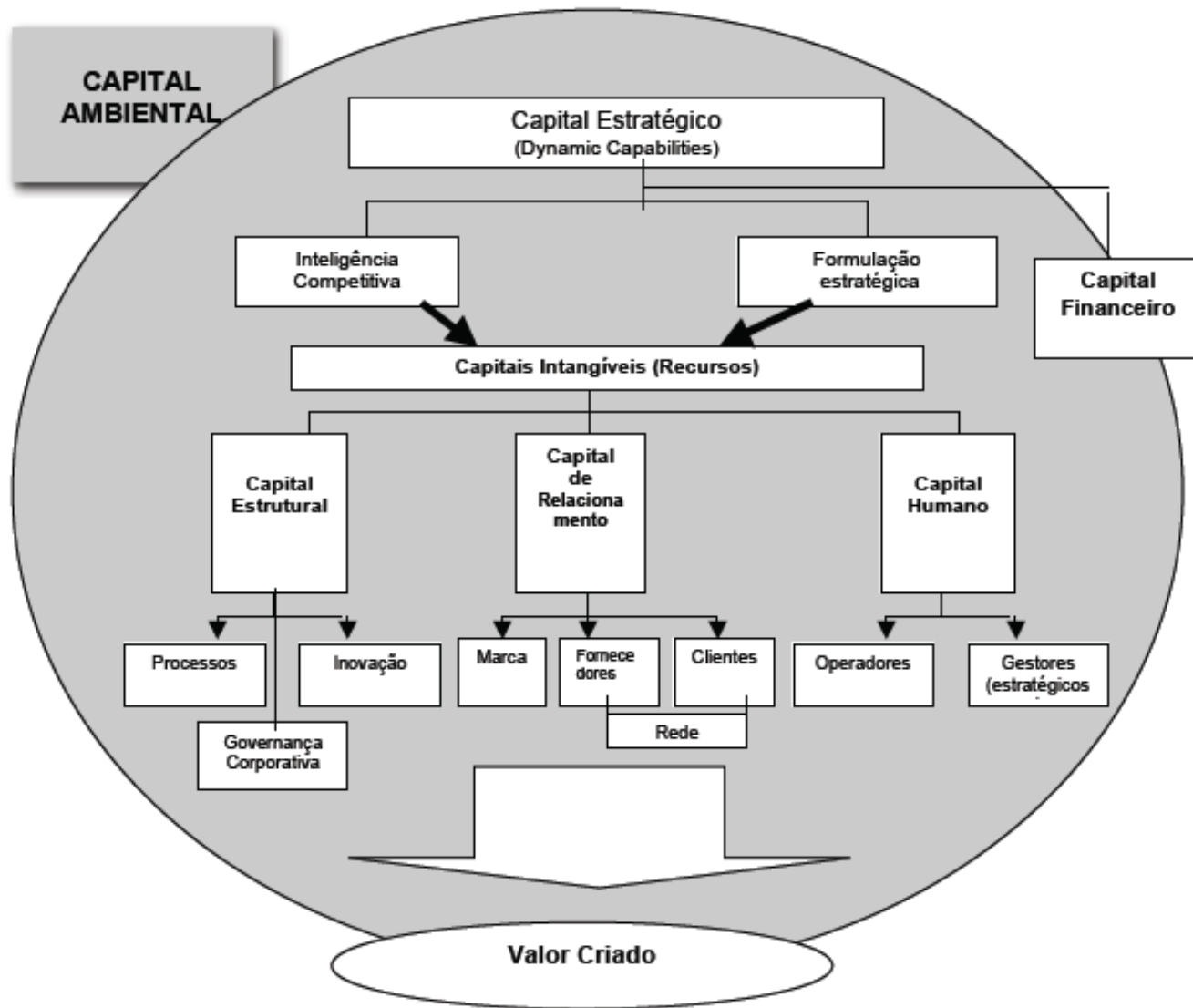
AGENDA

3. O CASO BNDES

Modelo CRIE



Modelo BNDES Inicial



Modelo BNDES Atual

CAPITAL ESTRATÉGICO

CAPITAL FINANCEIRO

**CAPITAL DE
RELACIONAMENTO**

CAPITAL INTELECTUAL

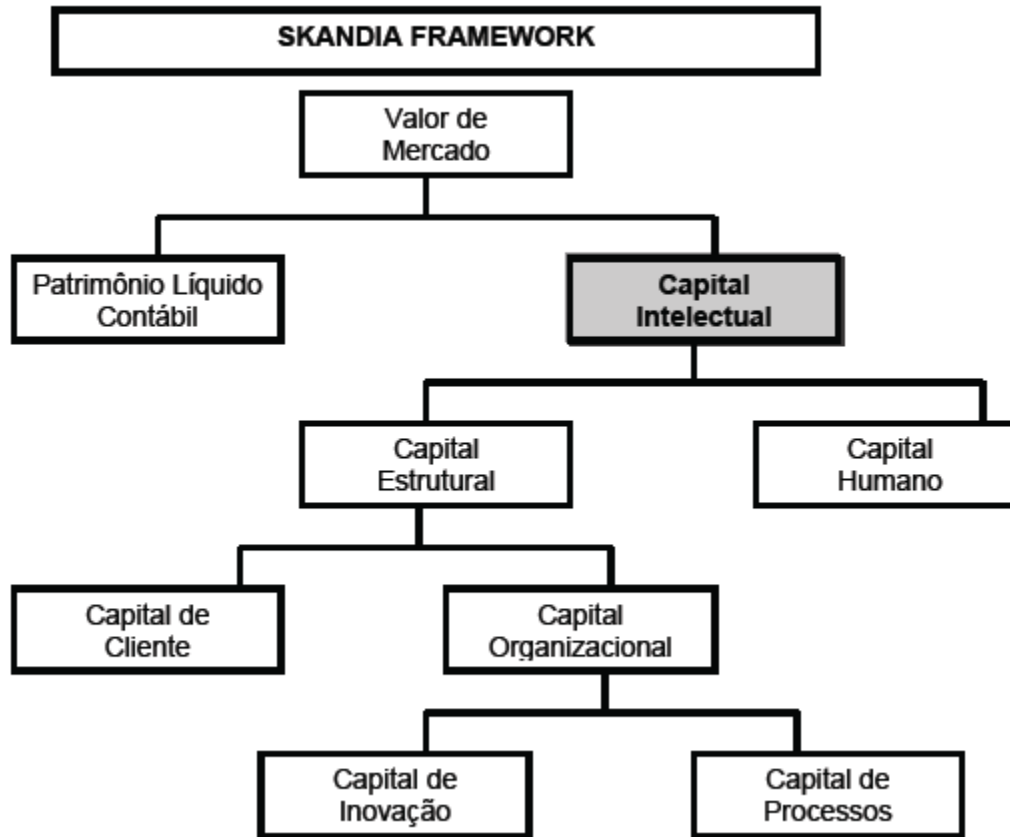
**CAPITAL DE
GOVERNANÇA
CORPORATIVA**

**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%
			Total	100%
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%
			Total	100%
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%
			Total	100%
4. Estrutural	25%	15%	4.1 Sistema de Governança Corporativa	30%
			4.2 Processos	35%
			4.3 Capacidade de Inovação	35%
			Total	100%
5. Humano	20%	25%	5.1 Gestores	50%
			5.2 Operadores	50%
			Total	100%
6. Financeiro	10%	5%	6.1 Confiabilidade do administrador	30%
			6.2 Administração estratégica do risco	35%
			6.3 Inteligência financeira	35%
			Total	100%
Total	100%	100%		

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

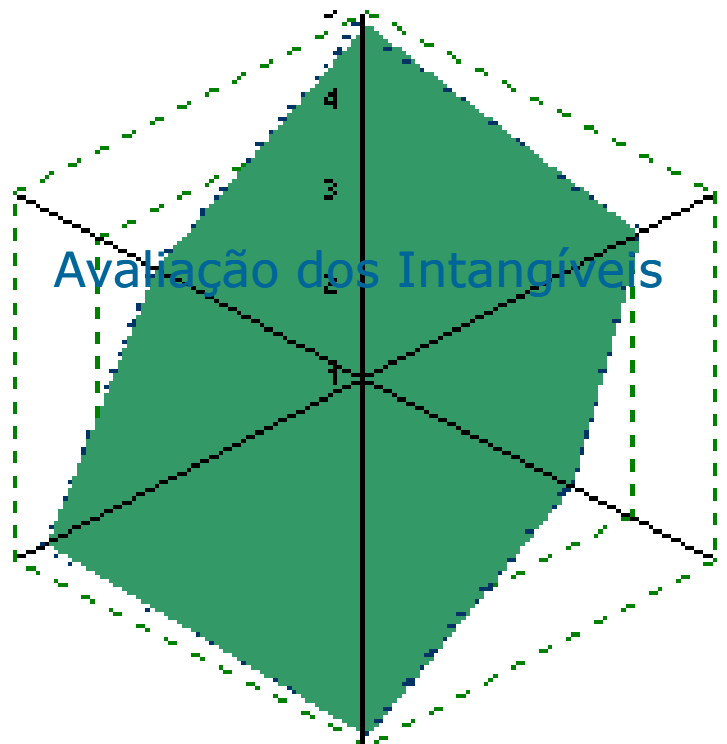
**CAPITAL DE
RELACIONAMENTO**

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!!!