CAPITAIS INTANGÍVEIS – MÉTRICAS E RELATÓRIO

José Arnaldo Deutscher

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Aprovada por:

_____

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Univ.

_____

Dr. José Manoel Carvalho de Mello, PhD

_____

Prof[a] Anne-Marie Maculan, PhD

_____

Dr. Paulo Bastos Tigre, PhD

_____

Dra Tânia Regina da Silva Furtado, DSc

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

MARÇO DE 2008

DEUTSCHER, JOSÉ ARNALDO
Capitais Intangíveis - Métricas e Relatório [Rio de Janeiro] 2008
V, 108p. 29,7cm (COPPE / UFRJ, D.Sc., Engenharia de Produção, 2008)
Tese – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE
1. Análise de Recursos Intangíveis
I. COPPE / UFRJ II. Título (série)

Resumo da Tese apresentada à COPPE / UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Doutor em Ciências (D.Sc.)

CAPITAIS INTANGÍVEIS – MÉTRICAS E RELATÓRIO

José Arnaldo Deutscher

Março/2008

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Programa: Engenharia de Produção

Este trabalho tem por finalidade estabelecer um sistema de métricas qualitativas para os capitais intangíveis que reúne os ativos intangíveis e as competências das empresas, fornecendo aos agentes financeiros, acostumados a aprovar financiamentos e investimentos através de análises de Balanço, uma nova ferramenta de Classificação de Risco (*Rating*).

Subsidiariamente, permite ao gestor da empresa relatar aos acionistas e às partes interessadas as ações e investimentos realizados no período com objetivo de aumentar a competitividade da empresa.

A relevância do estudo dos intangíveis é o seu provável impacto sobre o financiamento das indústrias baseadas no conhecimento, especialmente software, biotecnologia, design e cultura.

Abstract of Thesis presented to COPPE / UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Science (D.Sc)

INTANGIBLES ASSETS – METRICS AND REPORT

José Arnaldo Deutscher

March / 2008

Advisor: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Department: Production Engineering

The objective of this thesis is to establish a methodology of qualitative metrics to measure a company's intangible assets and competencies and to supply financial agents, accustomed to lending and investing based on balance sheet analysis, with a new tool for Risk classification (Rating).

At the same time it should allow company managers to report to its shareholders and stakeholders the investments and actions taken during the period to improve the company's competitive advantages.

The relevance of the intangible approach is the impact over the development of the knowledge based industries – especially software, biotech, design and culture.

Índice Analítico

1. Introdução 1
   1.1 Posicionamento pessoal do autor que o levou ao tema 1
   1.2 Antecedentes 2
   1.3 Relevância do tema 4
   1.4 Objetivos 5
   1.5 Metodologia da Pesquisa 5
   1.6 Originalidade do Tema 6
   1.7 Formulação da Tese 6
   1.8 Estrutura da Tese 6
2. Fundamentação teórica – revisão bibliográfica 7
   2.1 A empresa vista como um conjunto de recursos 7
   2.2 Capital Intelectual e Ativos Intangíveis – visão estática 9
   2.3 A questão da valoração dos ativos intangíveis 12
   2.4 A questão da contabilização dos ativos intangíveis: IAS 38 14
   2.5 O *Balanced ScoreCard* - BSC - atrelamento dos capitais à estratégia 14
   2.6 Uma visão dinâmica dos capitais 16
   2.7 O caráter dinâmico da gestão: Dynamic Capabilities 17
   2.8 Os quatros capitais do conhecimento 19
   2.9 Balancing account with knowledge – IC Report 21
   2.10 MERITUM – IC Report 22
   2.11 RICARDIS - IC Report 25
   2.12 França - CdVAL 27
   2.13 O modelo da Italian Association of Financial Analysts (AIAF) 28
   2.14 O novo modelo do *IC Rating* - Suécia 31
   2.15 Modelo A.T. Kearney – locação de fábrica de software offshore 33
3. Proposta de Tese - Capitais Intangíveis - Métricas e Relatório 36
   3.1 Objetivo do Projeto 36
   3.2 Desenvolvimento do modelo 37
   3.3 Construção da ferramenta de análise 41
   3.4 Estabelecimento de pesos para os Capitais, Ativos e Indicadores. 42
   3.5 Cálculo do *Rating* de CI 44
   3.6 Relatório de Capitais Intangíveis 47
4. Pesquisas de Campo – BNDES e Consórcio Exportador ABEDESIGN 49
   4.1 BNDES 49
   4.2 Consórcio Exportador de Design – ABEDESIGN 60
5. Conclusões 92
6. Referências Bibliográficas 95

1. Introdução

1.1 Posicionamento pessoal do autor que o levou ao tema

Quando me graduei em Economia pouca ênfase era conferida à Teoria da Firma[1], e muito menos aos Ativos Intangíveis como recursos de Produção. Como estava mais Interessado em estudar economia de empresas migrei para Finanças concluindo uma pós-graduação na Fundação Getulio Vargas FGV – RJ.

Inicialmente atuei como Consultor Econômico da Sul América Cia de Seguros onde era responsável pelos investimentos das reservas técnicas no mercado acionário. Em função desta atividade constituímos na empresa um Grupo de Análise que estudava as melhores opções de investimentos de longo prazo. A metodologia utilizada era a clássica financeira e os intangíveis eram tratados incidentalmente.

Em seguida, atuei como Diretor Financeiro e de Planejamento Estratégico de diversas empresas industriais – especialmente na área petroquímica, intensivas em bens tangíveis. Paralelamente atuei como professor da cadeira de Finanças nos Cursos de Administração da FEA – UFRJ.

A partir de 1997, o BNDES, em parceria com o Softex, instituiu um programa de financiamento para o setor de software – Prosoft. A operação não exigia garantias reais, porém, as empresas deveriam elaborar um Plano de Negócios para ter acesso ao financiamento.

Os primeiros Planos nos quais participei como consultor das empresas que pleiteavam o financiamento, seguiam o modelo tradicional dos Planos de uma empresa industrial. O Banco também não havia se dado conta da importância de incorporar os ativos intangíveis na análise, especialmente na área de crédito. Muitos projetos meritórios foram negados devido a isto. O mais emblemático ocorreu em 2003 quando da solicitação de financiamento da AKWAN, *spin off* do Laboratório de Computação da Universidade Federal Minas Gerais, que havia recebido investimento de investidores *Angels*[2] e

[1] Teoria da Firma – expressão utilizada pelos economistas para definir o estudo da economia das empresas.
[2] Angels – investidores privados – fase do financiamento que antecede a entrada dos Fundos de Investimentos.

participação acionária da própria Universidade (transferência de tecnologia). Em 2003 a Akwan apresentava uma trajetória de sucesso já que havia no ano 2000 desenvolvido e vendido o *software Miner* - busca *de* informações na *WEB* - para a UOL. A solicitação de financiamento foi negada e três anos mais tarde (2006) a AKWAN foi adquirida pela Google por valores não revelados (porém sabe-se que muito altos). Tendo participado como consultor da elaboração do Plano de Negócios da Akwan passei a discutir com a Gerência do Prosoft os critérios de aprovação sob a ótica da Economia dos Intangíveis. Recentemente, mudanças importantes ocorreram no Banco que, a partir de um trabalho realizado em conjunto pelas equipes do Banco e da UFRJ – equipe do Prof Marcos Cavalcanti, passará a incluir os ativos intangíveis no modelo de análise de crédito.

Finalmente cabe destacar que esta Tese é parte da linha de pesquisa do Professor Marcos Cavalcanti que dentre outras orientou a tese de Gilson Deutscher (2003) Ativos Intangíveis - Criação de Valor e Avaliação e de co – orientação da tese de Eduardo Rath Fingerl (2004) Considerando os Intangíveis – Brasil e BNDES.

1.2 Antecedentes

A Tese é sobre as métricas de avaliação e relatório para os acionistas de um *novo* fator de produção – recursos intangíveis. Estes recursos são apresentados sob forma de Capitais e estes por sua vez sob a forma de Ativos e Indicadores. Durante o desenvolvimento deste trabalho e para manter fidelidade aos autores, os Recursos serão denominados hora como Recursos, hora como Capitais e hora como Ativos Intangíveis.

Recursos intangíveis não são novos, existem desde o início da civilização. A Economia Agrícola era baseada na terra, na mão de obra intensiva, pouco capital (arado, cavalo) e algum conhecimento tácito transmitido de pais para filhos através de gerações.

Ainda hoje se alguém viajar por uma região agrícola mais atrasada, poderá observar a terra sendo trabalhada por pessoas utilizando alguns poucos equipamentos (arados puxados por animais). Naturalmente a produtividade é muito baixa. O conhecimento tácito de como trabalhar a terra passa de geração para geração e os recursos utilizados na produção são essencialmente tangíveis.

Se a viagem for por uma região agrícola mais moderna verá um quadro diferente com a presença de um forte conteúdo tecnológico, fruto do conhecimento formal que é disseminado pelos Centros de Pesquisa, trazendo como resultado uma alta produtividade.

Apesar de usar recursos tangíveis como a terra e tratores o conhecimento sobre tecnologia de irrigação, manejo de solos, entre outras, começa a fazer a diferença.

Já, se a viagem for ao Vale do Silício ou ao CESAR[3] em Recife o que veremos? Alguns prédios, com os estacionamentos cheios de automóveis, e nenhuma movimentação física de mercadorias. Os proprietários destes automóveis são trabalhadores do conhecimento, parte deles mestres e doutores com mais de 16 anos de estudo e que necessitam de poucos equipamentos para executar sua produção. Em alguns casos trabalham em suas próprias residências interligados em grandes redes computacionais ou ainda em outros países como o caso das *fábricas de software* indianas. Esta Economia, cujo principal fator de produção é o conhecimento, será denominada Economia dos Intangíveis onde o que muda é o grau de intensidade de utilização dos recursos de produção – tangíveis e intangíveis.

Para ilustrar o exposto acima apresentamos, a seguir a figura 1, que ilustra a participação dos ativos intangíveis no valor total da empresa segundo o critério de capitalização de mercado[4]:

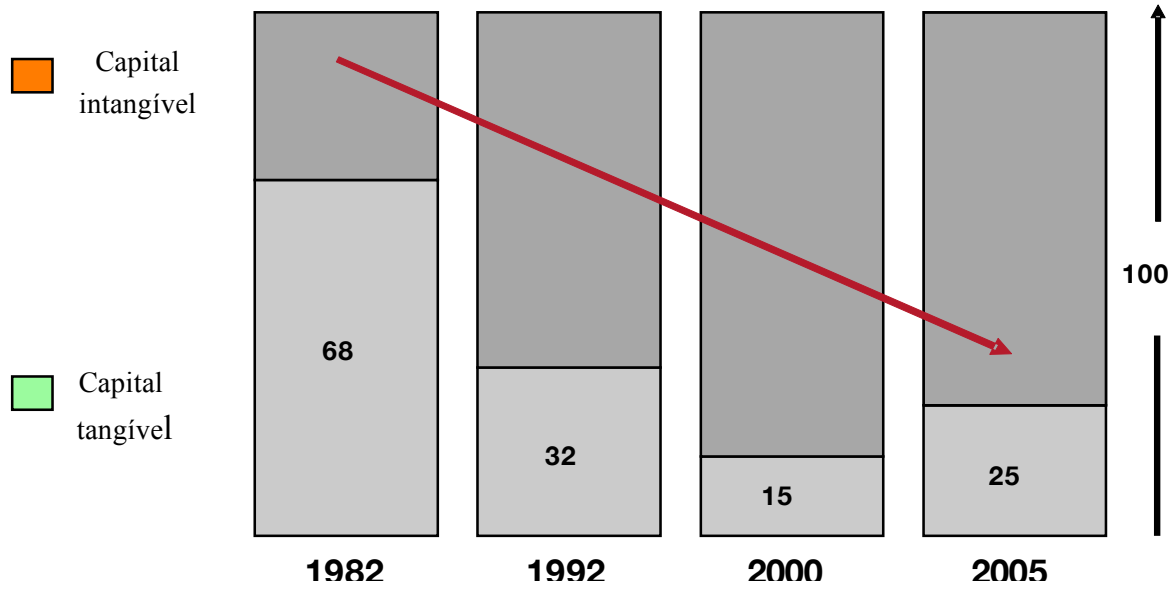

Figura 1- O Balanço dos Intangíveis
Fonte: S&P 500 Market Cap 2006

[3] CESAR – Centro de Estudos Avançados de Sistemas do Recife do Centro de Informática da UFPE.
[4] Capitalização de mercado – Valor de todas as ações da empresa multiplicado pela sua cotação em Bolsa.

1.3 Relevância do tema

A economia fundada no conhecimento demanda um novo instrumental analítico de métricas e relatórios que viabilize o financiamento das empresas intensivas em recursos intangíveis. Os Bancos, especialmente os públicos, estão sujeitos a regulação da autoridade monetária – Banco Central - e do TCU e não podem financiar empresas cujos Balanços não apresentem índices considerados *sadios*. Ocorre que, enquanto os investimentos em ativos tangíveis, típicos da economia industrial, são passíveis de contabilização no Balanço da empresa; os ativos em intangíveis, típicos desta nova economia não o são. Diante disto, o analista de risco do Banco não tem alternativa senão negar o financiamento. Também, do ponto de vista da gestão interna da empresa a falta de contabilização dos intangíveis impacta a decisão de investimento do tipo compra de tecnologia embarcada em equipamentos ou P&D interno. A compra de equipamento é lançada no ativo contábil, preservando os indicadores financeiros e não afetando o resultado do período. Já o desenvolvimento interno deve ser reconhecido como despesa do período afetando resultados e indicadores.

Os próprios Bancos já começam a se dar conta deste fato. O BNDES, recentemente, encomendou à UFRJ um estudo para gerar dois tipos de instrumentos: Relatório dos Capitais Intangíveis (CI) e Rating[5] (Métricas) de Capitais Intangíveis. O Relatório de CI será uma peça complementar aos relatórios financeiros tradicionais e tratará da questão do desenvolvimento das competências e dos ativos intangíveis durante um período de análise. A idéia é de que todas as empresas financiadas pelo Banco emitam anualmente este relatório. Pare efeitos de ampliação da transparência dos mercados um resumo deste relatório deveria ser publicado pelas empresas de capital aberto. O Rating de CI será uma ampliação do Rating financeiro que já é feito atualmente.

No seminário de Capitais Intangíveis, realizado em outubro de 2007, Luciano Coutinho, presidente do BNDES, declarou:

> "*O BNDES deve a partir do ano que vem incorporar a avaliação de capitais intangíveis na análise de projetos a serem financiados pelo Banco. O desafio é que o BNDES seja um exemplo de liderança na avaliação de intangíveis".*

[5] Rating – sistema de indicadores que permite à autoridade monetária conhecer a saúde da empresa que está sendo financiada.

1.4 Objetivos

O Objetivo da Tese é construir um *Rating* de Capitais Intangíveis, suportado por uma metodologia que possibilite: (a) BNDES financiar o crescimento das empresas na Economia dos Intangíveis e (b) que as empresas comecem a desenvolver Planos de Ação para a construção ou aquisição dos recursos intangíveis, base para criação e sustentação das vantagens competitivas.

1.5 Metodologia da Pesquisa

Para efeito de validação da metodologia foram realizados dois trabalhos durante o ano de 2007: Rating e Relatório de Capitais Intangíveis – em conjunto com o BNDES e o Plano de Ação de um Consórcio Exportador de Design – em conjunto com a Associação Brasileira de Empresas de Design – ABEDESIGN.

No projeto do BNDES, inicialmente foi constituído um Grupo de Trabalho entre a equipe da UFRJ e o pessoal das áreas de Risco (DERISC) e de Mercado de Capitais do Banco. Durante dois meses foram realizadas reuniões até que se chegou a uma modelagem básica. A partir daí o modelo foi aplicado a 4 empresas selecionadas da carteira do BNDES. Destas entrevistas participaram, em cada uma, cerca de 6 pessoas sendo 3 do Banco e 3 da UFRJ. Os resultados a que se chegou foram comparados com as avaliações feitas de forma tradicional e se mostraram aderentes. Neste momento o BNDES está testando a metodologia em 40 empresas de sua carteira.

Em decorrência da divulgação deste trabalho com o BNDES fui convidado a elaborar um Plano de Ação para a ABEDESIGN – Associação Brasileira das Empresas de Design- voltado à exportação do Design brasileiro.

Este Grupo exportador composto por 22 empresas permitiu testar a metodologia de análise através dos intangíveis. Neste projeto entrevistamos as 22 empresas – através de questionários respondidos via Internet e 14 empresas, presencialmente. Estes questionários buscavam identificar a Visão das empresas e do Consórcio, os Recursos (intangíveis, intangíveis e as competências) das empresas, a Proposição de Valor e a Estratégia e o Plano de Ação para a construção dos ativos necessários para dar conta da Estratégia.

Os resultados são apresentados no capítulo 4 – pesquisa de campo - e validam a metodologia desenvolvida para o BNDES.

1.6 Originalidade do Tema

Conforme será examinado na revisão bibliográfica a originalidade está na formulação do modelo. O Rating de Capitais Intangíveis não é original. A empresa sueca ICAB (Edvinsson) já possui uma ferramenta para tratar este assunto. A abordagem proposta é original devido aos seguintes aspectos:

a. Introduz no modelo do Rating a perspectiva estratégica das capacitações dinâmicas - TEECE (1998) -conferindo dinamismo ao modelo e criando o Capital Estratégico;
b. Introduz no modelo a perspectiva do Capital Social segundo explicitado por ALLEE (1999) e CAVALCANTI, GOMES E PEREIRA (2001) e CASAS (2001);
c. Incorpora à análise dos intangíveis ao Plano de Negócios da empresa subordinando-o à estratégia e às demandas de mercado.

1.7 Formulação da Tese

Na economia baseada no conhecimento o maior fator de geração de valor e de sustentação da competitividade das empresas são os capitais intangíveis e as competências das empresas e dos empreendedores.

1.8 Estrutura da Tese

O Capítulo 1 pergunta o que muda dentro desta nova economia vis a vis a economia industrial, indaga por que agora este tema está sendo iluminado mais intensamente.
O Capítulo 2 faz a revisão bibliográfica iniciando pelos autores do Capital Intelectual, onde é examinada a literatura referente ao assunto que servirá de base à construção da pesquisa.
O Capítulo 3 trata da construção da modelagem das Métricas (*Rating*) e do Relatório de Capitais Intangíveis - CI e suas aplicações práticas.
O Capítulo 4 apresenta os estudos de casos baseados em pesquisas de campo para validação da metodologia.
O Capítulo 5 trata das conclusões.
O Capítulo 6 apresenta as referências bibliográficas utilizadas na fundamentação teórica.

2. Fundamentação teórica – revisão bibliográfica

2.1 A empresa vista como um conjunto de recursos

Para facilitar a leitura e o entendimento deste capítulo iniciaremos apresentando uma linha de tempo. Nossa revisão tem início com PENROSE (1959) reconhecida como a fundadora da linha de estratégia baseada em recursos (Resource based View - RBV) e se estende até os dias de hoje. Apesar de termos examinado um número maior de autores, consideramos que o conjunto apresentado, abaixo, reúne os mais relevantes para a formulação da Tese.

A linha de tempo se apresenta conforme Tabela 1, a seguir:

Tabela 1

Linha do tempo dos Ativos Intangíveis

1959	1986	1993	1994	1996	1997
Penrose: A Firma como uma coleção de recursos	Teece Apresenta o conceito dos ativos complementares Profiting fro tech innovations	Edvinsson Capital Intelectual – Skandia Framework	Teece e Pisano The Dynamic Capabilities of Firms:	Kaplan & Norton Balanced ScoreCard	Sveiby Ativos Intangíveis Intangible Assets Monitor
1997	1998	1999	1999	2001	2001
Teece Pisano e Shuen Dynamic Capabilities and Strategic management	Teece Capturing Value from Knowledge Assets	Verna Allee Capital Ambiental e Capital Social	Balancing account with knowledge – IC Report	Cavalcanti, Pereira e Gomes Capital Ambiental	Rosalba Casas Capital Social
2001	2002	2006	2006	2007	2008
LEV – Intangibles: Management, Measurement and Report	MERITUM IC Report	RICARDIS Vários modelos de IC Report	Ahmed Bounfour Valeur et Performance dês SI	Seminário Avaliando Capitais Intangíveis – BNDES – Diversos autores	Novos trabalhos Clube de Paris Maio de 2008

PENROSE (1959) define a firma como uma coleção de recursos produtivos utilizados na produção de bens e serviços. Segundo a autora:

> "*Os recursos físicos da firma são os de natureza tangível - equipamentos, terra e recursos naturais, matérias primas, entre outros. Existem também, os recursos humanos disponíveis na firma – pessoas com e sem habilidades. Algumas pessoas estão presas a contratos de longo prazo e podem representar substancial investimento para a empresa. Para alguns propósitos podem ser considerados recursos fixos assim como os prédios e equipamentos, apesar de não serem propriedade da empresa. A firma sofre uma perda de capital quando estes funcionários se afastam levando suas habilidades" (The Firm as a collection of productive resources pg 24 em The Growth of the Firm*)".

Ainda neste capítulo PENROSE (1959) chama a atenção para o fato de que os recursos não são os *inputs* de produção, mas sim os serviços que eles prestam:

> "*Os serviços prestados pelos recursos são função da forma de sua utilização – exatamente o mesmo recurso utilizado para diferentes propósitos ou de forma diferente em combinação com outros recursos fornece diferentes serviços. Como veremos são nestas combinações que será encontrado o diferencial (uniqueness) de cada empresa (The Firm as a collection of productive resources pg 25 em The Growth of the Firm)".*

Penrose é reconhecida como a inspiradora da escola de estratégia baseada em recursos (*resourced based*). Compara os recursos humanos a uma espécie de capital e coloca a questão destes recursos não serem de propriedade da empresa.

TEECE (1986) ao discutir a apropriação dos resultados das inovações pelos inventores apresenta o conceito dos ativos complementares (em sua maior parte intangíveis). A explicação do autor repousa em três pilares: (1) Regime de apropriação (*Regimes of appropriability*) – grau de proteção que se pode conferir a uma inovação que determina o quão difícil é copiá-la, (2) Estabelecimento dos padrões na fase pré - paradigmática (*The dominant design paradigm)* e (3) a existência de ativos complementares (complementary assets). A respeito deste último item o autor afirma que:

> "*na maior parte dos casos a comercialização bem sucedida de uma inovação requer que o conhecimento (know how) em questão seja utilizado juntamente com outras capacitações (capabilities) ou ativos (assets). Serviços como marketing, manufatura competitiva, e pós venda são sempre necessários. Estes serviços são obtidos dos ativos complementares que são especializados. Por exemplo a comercialização de uma nova droga requer a disseminação da informação através de canais especializados*"(TEECE, 1986).

Os ativos complementares estão na origem dos ativos intangíveis. O autor não utiliza o termo intangível, mas a similaridade dos conceitos é muito clara. Ainda em 1986 o autor utiliza a expressão ativos e competências.

> "*Para produzir um computador pessoal, por exemplo, a firma necessita acesso a expertise (competências) em semicondutores, tecnologia de disk drive, tecnologia de redes e muitas outras. Nenhuma empresa consegue dominar todo este conhecimento*" (TEECE, 1986) .

Esta última frase deixa clara a necessidade da empresa montar uma rede de fornecedores para fazer parte de seus ativos complementares. Importante observar também que o autor não estava preocupado em avaliar os ativos complementares e sim, identificar a sua importância no processo de introdução das inovações.

2.2 Capital Intelectual e Ativos Intangíveis – visão estática

EDVINSSON (1993) publicou um suplemento no Relatório anual da empresa de seguros sueca Skandia, usando pela primeira vez a expressão capital intelectual. O modelo, denominado Skandia Framework pode ser visto na figura 2, a seguir:

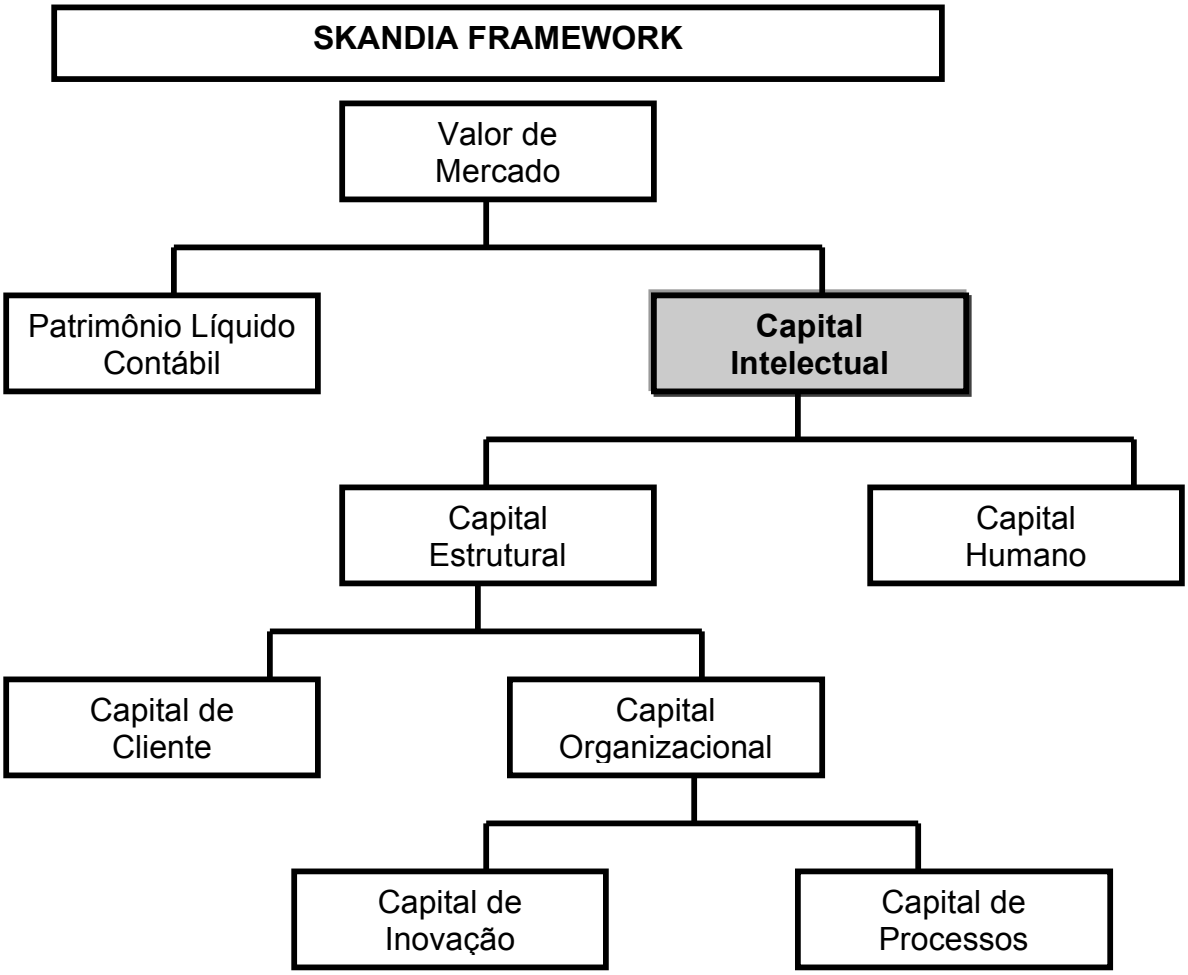

Figura 2 - Skandia Framework

Fonte : Relatório Skandia 1993.

A figura, acima, revela duas preocupações: (a) determinar o valor do capital intelectual que segundo o autor era a diferença entre o valor de mercado das ações da empresa e o valor contábil do patrimônio líquido e (b) organizar o capital intelectual em duas diferentes categorias – Humano e Estrutural. O autor utiliza o termo Capital para indicar que aqueles ativos ali referidos fossem propriedade da empresa, fazendo parte do patrimônio dos acionistas.

A determinação do valor do capital intelectual, em termos financeiros, não é a preocupação desta Tese. Por outro lado, o Capital Humano diz respeito às competências dos funcionários da empresa – seus conhecimentos, habilidades. Edvinsson propõe

indicadores para medir a satisfação destes funcionários - retenção, e rotatividade (*turnover*) – desenvolvimento profissional. O Capital Estrutural se divide em Clientes e Organizacional. Mais tarde o autor irá modificar em parte esta organização. SVEIBY (1997) evolui sobre o modelo de Edvinsson incorporando algumas modificações importantes: A figura 3, a seguir, ilustra:

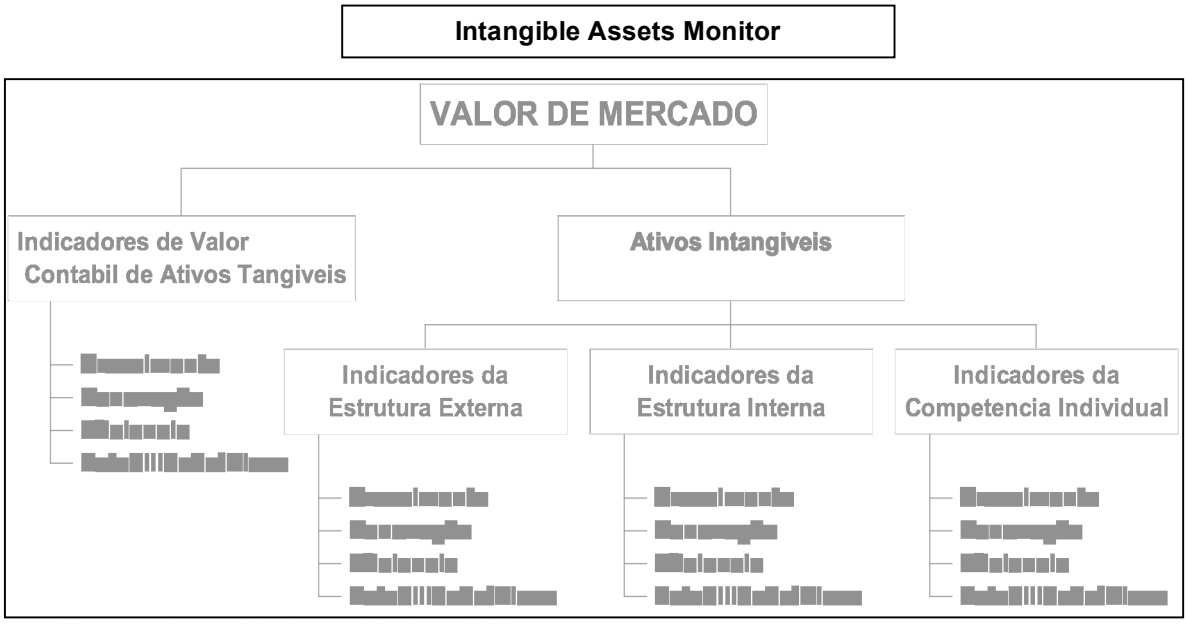

Figura 3 - *Intangible Assets Monitor* – IAM

Fonte: Sveiby, 1997.

a. O autor modifica a expressão capital intelectual para ativos intangíveis.
b. Mantém a metodologia de avaliação apresentada por Edvinsson.
c. Introduz as perspectivas de crescimento, renovação, eficiência e estabilidade / risco.

Os modelos apresentados por Edvinsson e Sveiby foram a base da explicação da "exuberância irracional"[6] que se apossou da Nasdaq quando as ações de tecnologia alcançaram patamares de preços elevados e de baixa sustentação. Tudo se explicava pelo valor dos intangíveis e alguns livros foram escritos defendendo a idéia de inclusão destes intangíveis nos Balanços das empresas. Esclareço que não é objetivo deste trabalho propor esta inclusão. Na verdade a *bolha* da Nasdaq foi meramente uma onda especulativa, resultado do excesso de liquidez dos mercados financeiros, especialmente o

[6] Expressão usada por Allan Greenspan, então presidente do FED, para definir o valor da cotação das ações, especialmente as de tecnologia.

mercado de Capital de Risco (*Venture Capital*), que se viu sem opção de investir o excesso de recursos captados. A tabela 2, a seguir, ilustra:

Tabela 2 Evolução dos investimentos dos Fundos de Venture Capital			
Ano	Investimento - US$ milhão	Número de Negócios	Valor médio investido por empresa
1990	2.763	1.421	1,94
1995	7.630	1.870	4,08
1996	11.506	2.609	4,41
1997	14.772	3.181	4,64
1998	21.244	3.691	5,76
1999	**54.350**	**5.604**	**9,70**
2000	**105.904**	**8.068**	**13,13**
2001	40.694	4.609	8,83
2002	21.699	3.057	7,10
2003	19.585	2.865	6,84
2004	21.636	2.986	7,25
2005	21.691	2.939	7,38
2006	25.243	3.400	7,42

Fonte: www.pwcmoneytree em 27.04.2007

Observa-se que entre 1998 e 2000 o patamar de investimentos saltou de US$ 21 bilhões para US$ 54 e, posteriormente, 105 bilhões / ano. Assim a explicação de que o valor do capital intelectual / ativos intangíveis era o responsável pelo valor das ações é uma explicação minimamente, enviesada.

2.3 A questão da valoração dos ativos intangíveis

LEV (2001), afirma que o valor de um ativo intangível é a diferença do resultado que a empresa obteria com e sem o ativo em análise. O caso mais freqüente é a avaliação das Marcas que podem ser avaliadas pelo desconto do fluxo de caixa marginal entre a hipótese do resultado *baseline* (se nada for feito) e a hipótese de resultado a partir da utilização do ativo, no caso a Marca. LEV (2001) levanta uma importante questão em relação à fronteira entre ativos intangíveis e tangíveis. Os intangíveis estão freqüentemente embutidos nos ativos físicos (exemplo da tecnologia e conhecimento contidos em um avião) e no trabalho (conhecimento tácito dos trabalhadores), acarretando considerável interação entre tangíveis e intangíveis para a criação de valor. Estas interações trazem sérios desafios para a mensuração e avaliação dos intangíveis.

> "*Quando esta interação é intensa, a avaliação dos intangíveis,* ***isoladamente,*** *se torna impossível*". (LEV, 2001, página 7)

Ao concordar com LEV (2001), decidi abandonar a linha de pesquisa inicial que buscava chegar a um modelo de avaliação absoluta, em moeda, dos ativos intangíveis, mesmo já tendo apresentado, na V Triple Helix / Turin, o modelo de valoração dos ativos do conhecimento (Deutscher 2005).

Expandindo o conceito de recursos de PENROSE (1959) consideramos a firma como uma coleção de competências e ativos – tangíveis e intangíveis. Neste caso a questão é saber quanto vale para o comprador uma competência ou um ativo complementar que somado aos já existentes, em sua própria empresa, irá gerar uma vantagem competitiva adicional. A empresa compradora poderá se interessar por um ativo isolado – a Marca, uma carteira de clientes ou então pela empresa toda, como forma de aquisição dos recursos. A questão da avaliação diz respeito ao quanto o(s) ativo(s) ou competência(s) adquiridos irão se integrar e alavancar a estratégia e os negócios atuais da empresa compradora.
Para TEECE (1997), Recursos são ativos proprietários de uma firma que são difíceis, senão impossíveis, de serem copiados. Estes ativos são difíceis de serem transferidos entre as firmas devido aos custos de transferência e ao alto conteúdo de conhecimento tácito neles contidos.
Nesta Tese o conceito de Recursos está sendo utilizado em um contexto mais amplo. Considerando um cenário de rápidas transformações tecnológicas, onde sair na frente faz toda a diferença na obtenção de participação em novos mercados, as empresas maiores – incumbents – usam como estratégia manter uma permanente vigilância tecnológica, esperando a definição do padrão vencedor, para adquirir as firmas start ups que apostaram naquele padrão. Neste caso o valor da aquisição passa a considerar os ganhos a serem obtidos pela compradora com a exploração deste novo mercado.

2.4 A questão da contabilização dos ativos intangíveis: IAS 38

A International Accounting Standard Board – IASB editou a norma IAS 38 (2004): Segundo esta norma para ser reconhecido na contabilidade, **pelo custo**, o ativo intangível tem de respeitar três condições:

a. Os ativos devem ser controlados pela empresa;
b. Dele se esperam benefícios econômicos futuros;
c. Seu custo pode ser medido criteriosamente.

A primeira condição de controle já põe em questionamento o capital de clientes e o capital humano. Nem clientes nem funcionários são controlados pela empresa apesar de serem recursos necessários.

A segunda condição indica que o valor de um intangível está atrelado ao benefício futuro que dele se espera, com o que concordamos, apesar de não estar no foco da tese.

A terceira condição não é importante para esta tese dado que se está interessado em valor e não em custo.

Nesta tese não nos interessou tratar a questão da contabilização dos ativos intangíveis.

2.5 O *Balanced ScoreCard* - BSC - atrelamento dos capitais à estratégia

Simultaneamente aos trabalhos de Edvinsson e Sveiby, KAPLAN E NORTON (1996) apresentam o modelo que ficou conhecido como *Balanced ScoreCard* - BSC. Segundo os autores o BSC preserva as medidas financeiras tradicionais que, isoladamente, não são suficientes para ajudar as empresas em sua gestão competitiva:

> "*O ideal seria que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa*" (Kaplan e Norton, 1996).

A figura 4, a seguir, ilustra o modelo do BSC:

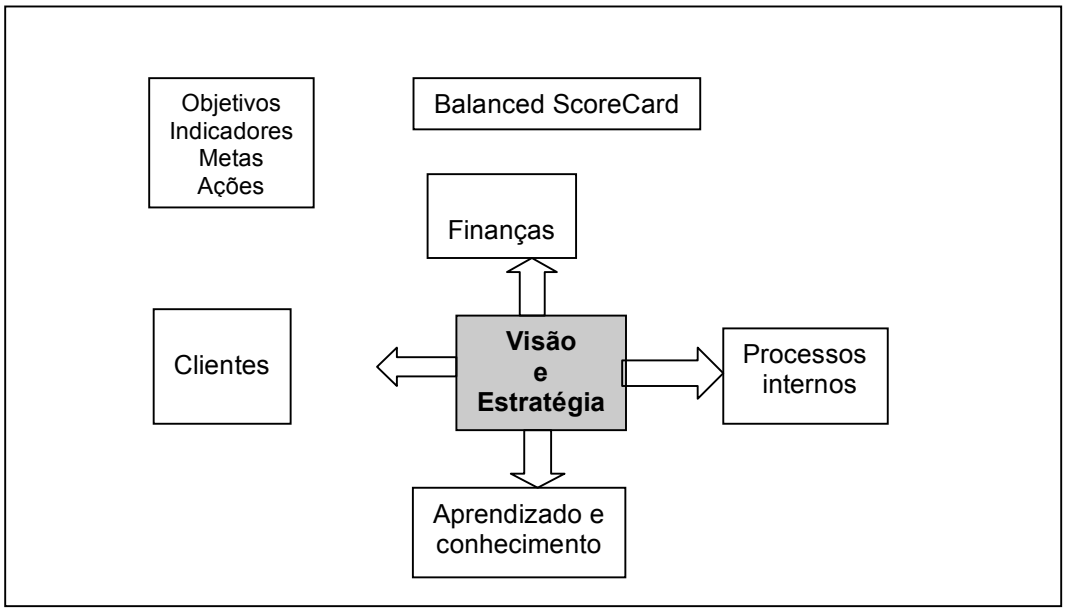

Figura 4 - *Balanced ScoreCard*

Fonte: Kaplan e Norton , 1996.

O mérito dos autores é integrar, pela primeira vez, os Capitais à Visão e à Estratégia da empresa. Segundo os autores:

> "*Os objetivos e medidas do BSC derivam da Visão e da Estratégia da empresa e devem traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis*". (A Estratégia em ação *Balanced Scorecard* – 1996, pg.8).

Esta contribuição do BSC é importante, pois integra os ativos intangíveis à estratégia. A Visão é determinada pelo Conselho de Administração da empresa. Os autores associam as possíveis estratégias aos diferentes estágios de crescimento do mercado – crescimento, sustentação, colheita. Para cada fase sugerem um conjunto de ações e indicadores diferentes (Kaplan e Norton, BSC, pg. 50).

O alinhamento de Visão e as possíveis estratégias serão incorporados à modelagem desenvolvida no capítulo 3.

2.6 Uma visão dinâmica dos capitais

ALLEE (1999) rompe as fronteiras da empresa introduzindo o conceito do ambiente externo. Critica os modelos dos capitais de Edvinsson e Sveiby pela falta de análise do ambiente externo e o BSC pela sua falta de dinamismo. Introduz novos conceitos na análise dos intangíveis como o Capital Social e o Capital Ambiental.

> "*Capital Social diz respeito à qualidade e valor do relacionamento com a sociedade, através do exercício da cidadania, considerando a empresa como membro de uma sociedade local, regional e global. Capital ambiental significa calcular os custos reais dos recursos consumidos por uma organização e determinar uma troca justa por recursos renováveis através de contribuições para a saúde e sustentabilidade do meio ambiente*" (Allee, 1999).

A figura 5, a seguir, ilustra o modelo:

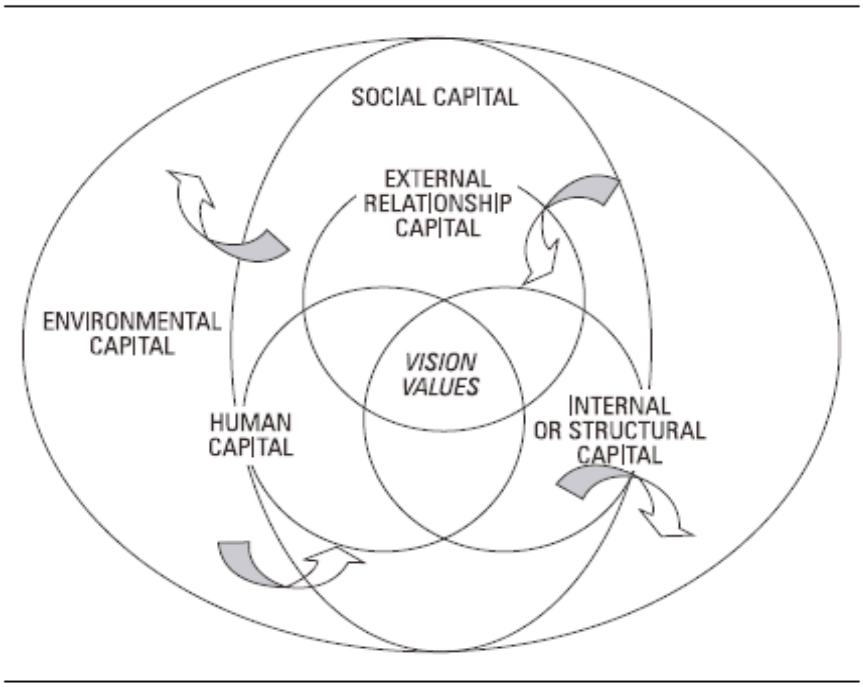

Figura 5 - Estrutura apresentado por Verna Allee

Fonte: Verna Allee, 1999 – The art of being a revolutionary.

Na figura, anterior, se observa:

a. Manutenção da Visão no centro da figura;
b. Um conjunto entrelaçado constituído pelos três capitais: Humano, Externo ou Relacionamento e Interno ou Estrutural;
c. Estes três capitais estão integrados ao ambiente social;
d. Os quatros Capitais estão integrados ao Capital Social;
e. O caráter dinâmico indicado pelas setas.

2.7 O caráter dinâmico da gestão: Dynamic Capabilities

Segundo TEECE e PISANO (1994) as empresas vencedoras no mercado global são aquelas que demonstram capacidade de responder rapidamente e de forma flexível a uma inovação. A fonte desta vantagem competitiva, capacitações dinâmicas, enfatiza dois aspectos:

1. Caráter dinâmico do ambiente externo;
2. O papel central da gestão estratégica em se adaptar, integrar e reconfigurar as competências e recursos face às mudanças do ambiente.

TEECE, PISANO E SHUEN (1997) retomam o tema das capacitações dinâmicas analisando as fontes e os métodos de criação de riqueza pelas empresas fundadas no conhecimento (*knowledge based)* e que operam em um ambiente de rápidas transformações tecnológicas, através de seus ativos (*resources*) e competências (*competences*), levando em consideração a sua trajetória (*path dependence*). Segundo os autores, o conceito das capacitações dinâmicas pode ser definido como:

> "*A capacidade de perceber e então se apropriar das novas oportunidades e reconfigurar e proteger os ativos do conhecimento, competências e ativos complementares para alcançar uma vantagem competitiva sustentável*" (Teece et al, 1997).

As capacitações dinâmicas definem a possibilidade da empresa integrar, construir, e reconfigurar os ativos e competências (internos e externos à empresa) para atender às mudanças rápidas no ambiente. Segundo TEECE (1998) é relativamente fácil definir dynamic capabilities, difícil é explicar como elas são construídas.

"*Parte da resposta está com o ambiente e no aparato de prospecção tecnológica que a empresa construiu, parte está na forma de organização da empresa e parte na habilidade de formular a estratégia*" (Teece, 1998).

A partir da definição acima pensamos em como enquadrar a proposição do autor com o tema desta tese. Definimos então um novo capital não tratado até o momento por nenhum dos autores que tratam os recursos intangíveis: o capital estratégico, conforme ilustra a figura 6

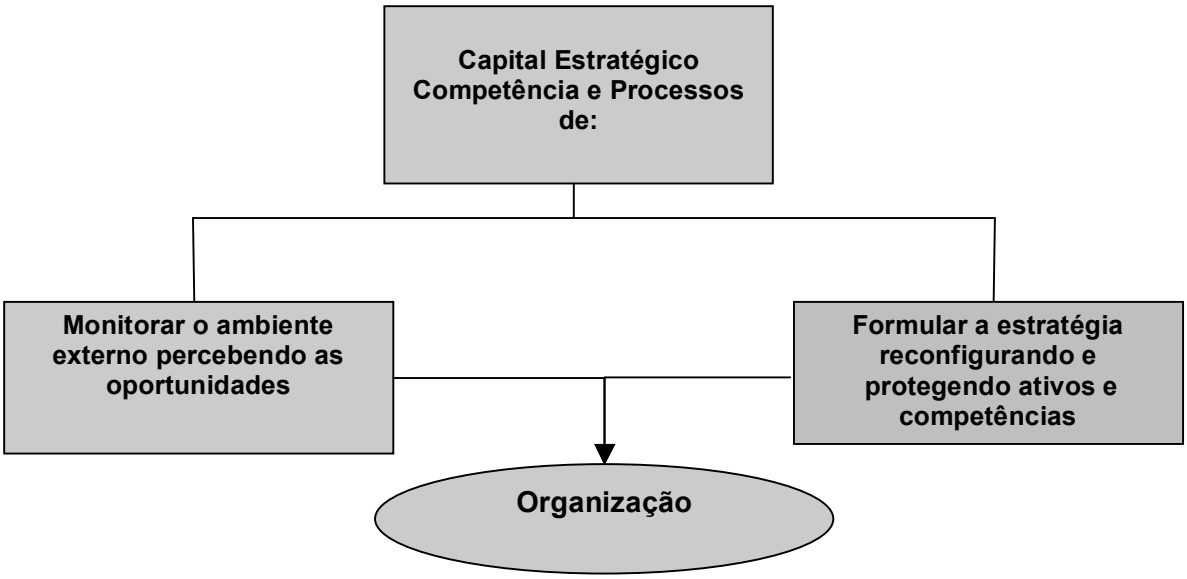

Figura 6 – Interpretando as capacitações dinâmicas e a construção de processos.
Elaborado pelo autor da tese

Na figura, acima, temos na caixa superior o que estamos denominando de capital estratégico composto por:

a. Capacidade de monitorar o ambiente externo percebendo as oportunidades - denominada de inteligência competitiva. Esta atividade tanto pode ser uma competência executada por um pequeno grupo dentro da empresa como pode ser uma atividade estruturada que adquire pesquisas, realiza pesquisas de campo junto ao seu público alvo e dissemina o conhecimento para dentro da Organização

através de um sistema de relatórios. Desta atividade deriva a análise de cenários e o quadro de ameaças e oportunidades PORTER (1986).

b. Capacidade de formular a estratégia reconfigurando e protegendo ativos e competências - no sentido estrito da abordagem de Valor Baseado em Recursos (VBR). Ao perceber as mudanças no ambiente externo (mercadológico, tecnológico, regulatório, demográfico,...) a empresa deve buscar novas combinações de seus ativos e competências para garantir sua entrada em um novo mercado.

WINTER (2002) analisando o artigo de TEECE et al (1997) apresenta o conceito das capacitações dinâmicas de ordem superior (*high order capabilities*). Ele afirma que quando uma mudança externa ocorre destruindo competências (*competence destroying*) no nível das capacitações dinâmicas básicas, as empresas que investiram em dar respostas rotineiras a estes tipos de mudança podem se ver em desvantagem face a empresas mais flexíveis que investiram em capacitações estratégicas (de ordem superior).

2.8 Os quatros capitais do conhecimento

CAVALCANTI, GOMES E PEREIRA (2001) apresentam um modelo que ficou conhecido como os quatro capitais do conhecimento introduzindo o Capital Ambiental. Este Capital é definido como o conjunto de fatores externos à organização e são características sociais, econômicas, aspectos legais, políticos e tecnológicos de uma região ou país que criam o ambiente propício à inovação. .

> "*A vantagem competitiva, seja ela no nível empresarial ou de um país, está cada vez mais relacionada à capacidade das organizações e países articularem e alavancarem estes capitais*" (Cavalcanti, 2001).

Recentemente, em discussões com CAVALCANTI, notamos a tendência da substituição no nome Capital Ambiental para Capital Social , reservando o primeiro para questões relacionadas ao meio ambiente físico.

A figura 7, a seguir, ilustra:

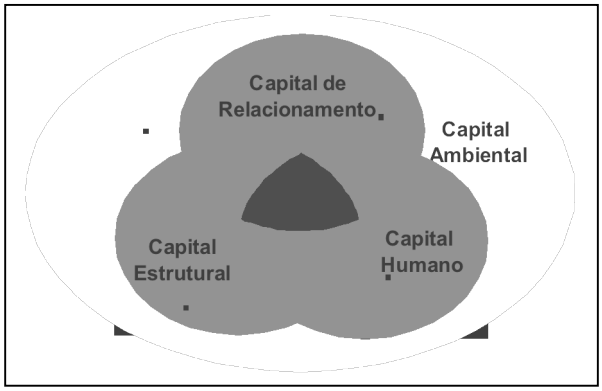

Figura 7: Os Capitais do Conhecimento do CRIE/ COPPE/ UFRJ
Fonte: CAVALCANTI, M., GOMES, E.B.P., PEREIRA NETO, A.F., 2001.

Importante observar na figura acima:

1. O Capital Ambiental é a base sobre a qual os demais capitais são construídos. Construir os capitais de Relacionamento, Estrutural e Humano é uma tarefa da empresa. Construir o Capital Ambiental é uma questão de políticas públicas. O Capital Ambiental não pertence à empresa, porém com ela interage. Um dos aspectos mais relevantes em relação a este Capital está localizado na questão da propriedade intelectual. Universidades que tenham uma política mais agressiva em relação a transferência de tecnologia, serão locais mais apropriados para a geração de *spin offs* das empresas *science based*;
2. A preocupação dos autores em desenhar uma figura onde um capital se entrelaça com o outro. Na verdade os capitais não podem ser analisados em compartimentos estanques devendo-se considerar o seu caráter de dinamismo e complementaridade. De nada adianta ter um bom processo de criação e produção se o canal de distribuição não consegue atingir o cliente.

CASAS (2001, pg 359) se refere ao ambiente como Capital Social - um espaço regional do conhecimento caracterizado pela presença de Universidades, Centros Públicos de Pesquisa, empreendedores, empresas, empregados com uma interação informal prévia entre as

pessoas, governo (federal, estadual, municipal) e outros atores comprometidos na melhoria das condições locais de produção.

2.9 Balancing account with knowledge – IC Report

Em 1999, o Ministério de Assuntos Econômicos da Holanda divulgou um estudo, encomendado por quatro consultorias, para elaboração de um modelo de Relatório (reporte) dos ativos intangíveis (IC Report). O estudo intitulado "*Balancing accounts with knowledge*" foi disponibilizado na Internet no endereço: http://info.minez.nl/. As Consultorias envolvidas no estudo foram a KPMG, PWC, Ernst Young e a holandesa Walgemoed (que não será analisada).

2.9.1 Relatório da KPMG

O trabalho da KPMG foi desenvolvido junto a três empresas consideradas *knowledge based* com um grande número de empregados graduados. O Relatório desclassifica a abordagem do valor dos ativos intangíveis pela diferença entre o valor patrimonial e o valor de mercado.

> "*Sobre este ponto de vista a diferença entre valor de mercado e o valor de livro é devido às oportunidades futuras e estas não são contabilizadas no Balanço da empresa*" (Relatório KPMG, 1999).

O Relatório afirma que o objetivo é encorajar a direção da empresa a pensar sobre as forças da empresa e em suas opções estratégicas. A KPMG desenvolveu dois tipos de relatórios (IC Report) – externo e interno. O propósito do relatório interno é prover informações para o processo decisório. O propósito do relatório externo é prover informações ao mercado e aos interessados.

2.9.2 Relatório PWC (Price Waterhouse Coopers)

Realizado com duas empresas listadas em Bolsa de Valores e uma não listada. O estudo discute inicialmente a questão da avaliação dos intangíveis e sua inclusão no Balanço da empresa concluindo pela não recomendação. Em relação à avaliação dos intangíveis o relatório afirma:

> "*O fato de que os ativos intangíveis sejam entrelaçados (intertwined) torna impossível separá-los para efeito de uma avaliação individual. Por exemplo, é impossível determinar o*

valor do Capital Humano ou de uma tecnologia independentemente do valor da base de clientes".

A abordagem da PWC tem como objetivo o aumento da transparência do desenvolvimento dos ativos intangíveis da empresa permitindo uma melhor previsão sobre o fluxo de caixa potencial e o correspondente perfil de risco. Deve haver também uma ligação com a estratégia de negócios e clareza na inter-relação entre os diferentes ativos intangíveis. Em relação ao aumento de transparência o Relatório de Capital Intelectual:

a. Reduz o custo de capital aumentando o valor da ação;
b. Inspira confiança entre os stakeholders;
c. Não deixa espaço para rumores e assim melhora a informação ao público;
d. Alimenta a concorrência com informação que é tornada pública.

2.9.3 Relatório Ernst & Young

O relatório propõe incluir a valoração dos intangíveis no Balanço apesar da legislação vigente. O relatório foi construído juntamente com três empresas: Uma grande Seguradora, uma Consultoria internacional e uma Editora. Duas delas são listadas na Bolsa de Valores. O valor dos intangíveis é calculado pelo fluxo de caixa descontado dos benefícios futuros esperados.

2.10 MERITUM – IC Report

Em Janeiro de 2002 foi publicado o relatório Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Report) um projeto financiado pela União Européia envolvendo pesquisadores de várias instituições. Em relação ao Relatório o documento recomenda o seguinte framework:

a. A visão da firma;
b. O sumário dos recursos intangíveis e atividades;
c. O sistema de indicadores.

a. A Visão da Firma

- Objetivos estratégicos atingidos e futuros;
- Os intangíveis críticos que permitem cumprir os objetivos estratégicos. Que ativos devem ser adquiridos e quais devem ser desenvolvidos internamente.

b. O sumário dos recursos intangíveis e atividades

- Os recursos intangíveis controlados pela firma para atingir os objetivos estratégicos;
- As atividades para atingir estes objetivos;
- Os diferentes processos que foram implementados para transformar a medição dos intangíveis em ações de gestão juntamente com os que continuarão a serem aplicados para assegurar futuras ações.

c. O sistema de indicadores

Os indicadores devem referir-se às três categorias de capital – humano, estrutural e de relacionamento. Os indicadores podem ser financeiros ou não financeiros, mas, sempre que possível, o uso de indicadores financeiros é fortemente sugerido.

A figura 8, abaixo, ilustra o modelo:

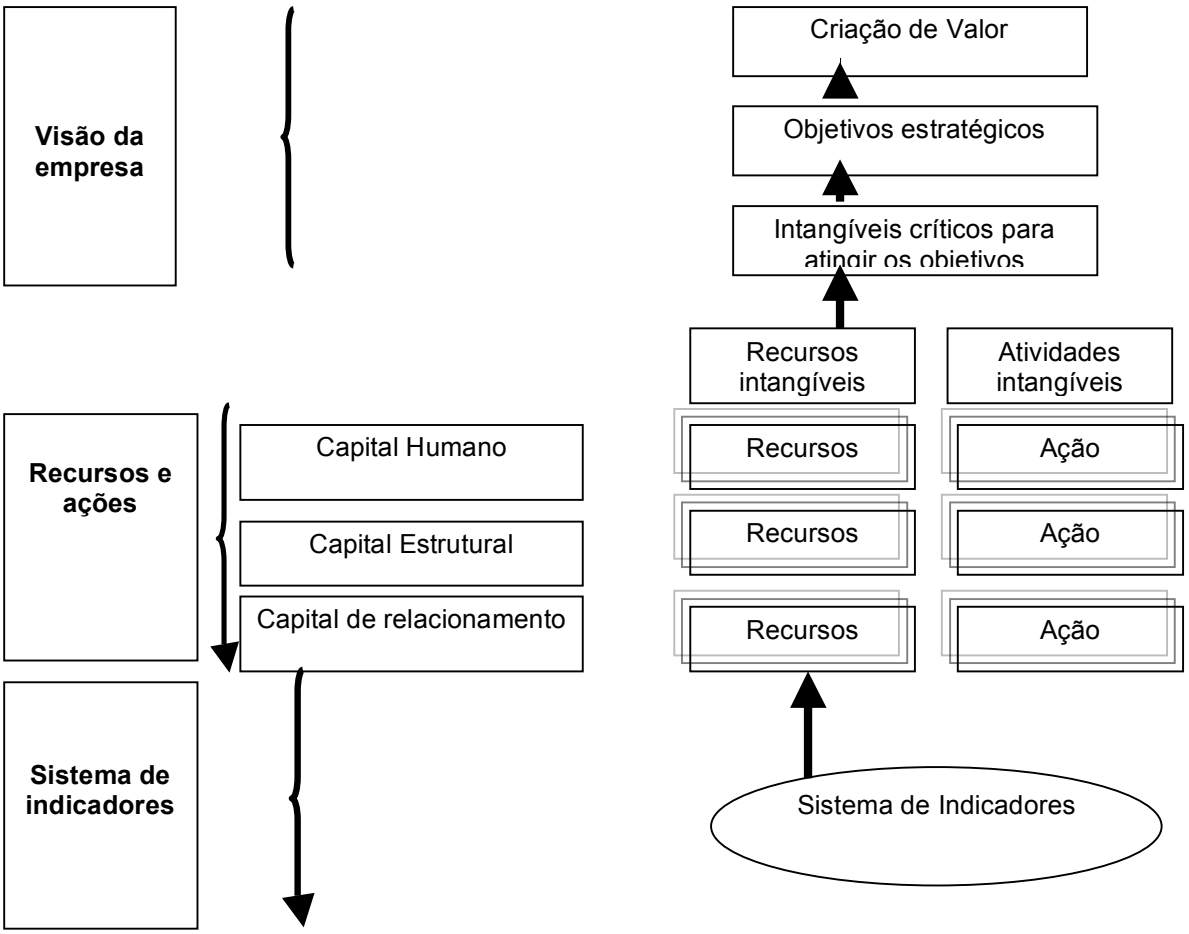

Figura 8 - Estrutura do IC Report
Fonte: Meritum, 2002.

2.11 RICARDIS[7] - IC Report

Encourage corporate measuring and reporting on research and other forms of intellectual capital

Em dezembro de 2004 o Directorate General for Research and Technological Development (DG RTD) of the European Commission (EC) organizou um High-Level Expert Group para estimular o Relatório de Capital Intelectual através de pesquisa junto a pequenas e médias empresas. Segundo o documento RICARDIS (2006) um bom *IC Report* melhorará os processos internos para gerir os recursos - tangíveis e intangíveis - e, mais importante ainda, proverá uma sólida base para aprimorar a qualidade do diálogo com os financiadores através da explicação do por que a organização faz o que ela faz e como são construídos os recursos e capacitações (capabilities) necessários para ter sucesso no futuro. O Relatório de CI ajuda a esclarecer a forma como a vantagem competitiva está sendo construída provendo uma narrativa que explica o posicionamento na cadeia de valor e o modelo de negócios para a criação de valor. Em geral o processo conduz a dois resultados:

a. Complementa a informação gerencial (relatório interno);
b. Complementa o relatório financeiro (relatório externo).

Um Relatório de CI é complementar a um Plano de Negócios e pode prover transparência nos pilares ocultos de valor do P&D (*R&D hidden value drivers*) e aponta a disponibilidade (ou a ausência) dos ativos complementares chave, crucial para trazer os resultados de P&D ao mercado.

RICARDIS traz um resumo dos principais trabalhos desenvolvidos na Comunidade Européia (tabela 3):

[7] Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs.

Tabela 3

RICARDIS: Principais trabalhos publicados na Europa sobre Relatório de Capital Intelectual.

Origem	Nome	Foco	Benefícios	Links
Austria ARC IC	Report	Apresentação dos objetivos, processos e resultados tangíveis e intangíveis.	Visão holística do valor corrente do capital intelectual da organização. Justificativa para os contribuintes dos investimentos públicos em P&D.	www.arcs.ac.at/publik/fulltext/wissensbilanz/ARCS_Wissensbilanz_1999.pdf
Denmark	Danish Guidelines	Relata as práticas e propósitos dos recursos do Capital Intelectual	Suporta a gestão do capital intelectual e Relatório. Desenvolve e identifica os atributos de IC para efeito de benchmarking.	www.videnskabsministeriet.dk/icaccounts/
Europe	MERITUM	Diferenças entre recursos intangíveis e atividades (ações) intangíveis	Suporta a Gestão de IC e Relatório. Fornece um conjunto de características que os indicadores devem ter.	www.uam.es/meritum
France	C-dVAL	Indices de performance e Valor de IC	Suporta a Gestão de IC e Relatório. Desenvolve a consciência sobre a construção de valor.	www.icforcommunities.com
Germany	Wissensbilanz	Processos de IC	Suporta o processo decisório gerencial.	www.akwissensbilanz.org
Iceland	PiP project	Indicadores	Harmoniza indicadores para facilitar o benchmarking.	http://nhki.si.is/
Spain	Intellectus Model	Divide IC em seus componentes mínimos	Adaptabilidade para cada Organização.	http://www.ofenhandwerk.com/oklc/pdf_files/K-4_deCastro.pdf
Sweden	IC-Rating™	Gestão através de IC	Visibilidade do Capital Intelectual possibilita e incrementa o benchmarking.	www.intellectualcapital.se

Fonte: Ricardis, 2006.

2.12 França - CdVAL

O CdVAL junta o conceito de TEECE(1986) dos ativos complementares e de TEECE, PISANO E SCHUEN (1997) das capacitações dinâmicas. BOUNFOUR[8] (2006) apresenta a figura 9, abaixo:

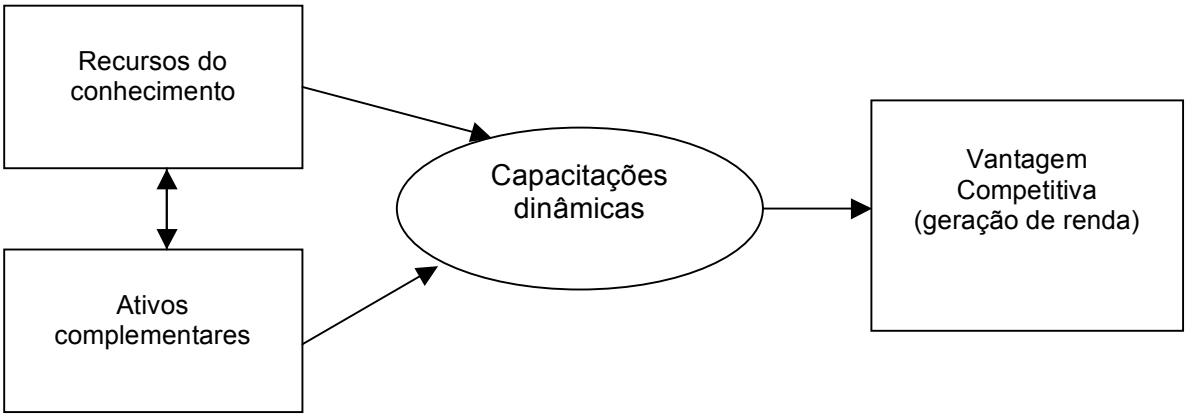

Figura 9 - Recursos do conhecimento, Ativos complementares e criação de valor e Relatório.
Fonte: Bounfour em RICARDIS , 2006.

2.12.1 Análise do modelo

O modelo, acima, é especialmente importante para o desenvolvimento desta Tese apesar de não o adotarmos em sua integridade. Do lado esquerdo o autor reúne os recursos do conhecimento, uma expressão criada por TEECE (1998), com os ativos complementares (TEECE 1986). Estes dois conjuntos são ativados pelas capacitações dinâmicas TEECE (1997) para gerar a vantagem competitiva. No nosso modelo trabalharemos com outros conceitos próximos: ativos intangíveis e competências, também presentes na obra de Teece, incorporando como elemento chave as capacitações dinâmicas.

Para BONFOUR (2006) os **recursos do conhecimento**, e os **ativos complementares** se complementam. A criação de valor e a vantagem competitiva são criadas no mercado e são construídas a partir das capacitações dinâmicas (*dynamic capabilities*) da empresa.

[8] Capítulo do relatório RICARDIS, 2006.

> "*Capacitações dinâmicas são aqueles recursos intangíveis que permitem o empreendimento configurar e reconfigurar – em um sentido Schumpeteriano – seus ativos do conhecimento e ativos complementares*" (Bonfour, 2006).

2.12.2 Criação de Valor

Com este modelo pode-se explorar em mais detalhes o relacionamento dinâmico entre o investimento em P&D e a criação de valor.

O investimento em P&D, isoladamente, não é suficiente. Para obter resultado as PMEs precisam desenvolver os ativos complementares críticos. Estes ativos são importantes por que:

> "*os ativos do conhecimento são tipicamente bens intermediários e precisam ser empacotados em produtos ou serviços para adquirir valor (Teece, 2000, apud Bounfour 2006). Tipicamente o projeto (design) de um novo carro é desprovido de valor sem produção, marketing ou mesmo ativos financeiros*".

Ativos complementares são especialmente importantes diante de imitadores com alto poder de barganha ou quando é difícil proteger o conhecimento (*know how*).

Bounfour (2006) identifica a teoria das capacitações dinâmicas com o que ele denominou ser sua *irmã gêmea;* a teoria dos recursos. Com isto se estabelece um caminho muito claro que se inicia em Penrose, para não retroceder a Schumpeter, passa por Teece chegando até os dias atuais.

2.13 O modelo da Italian Association of Financial Analysts (AIAF)

A AIAF (2002), em cooperação com a Universidade de Ferrara, tem por objetivo criar um sistema de classificação para informação de intangíveis baseado em três dimensões:

a. A natureza da informação – passada e futura;
b. As cinco dimensões da comunicação – estratégica, clientes e mercados, recursos humanos, processo e inovação e finalmente, organização;

c. A profundidade da comunicação – mínima, razoável ou ampla.

O modelo deve ser aplicado para diferentes indústrias. Obviamente muitas dimensões podem ser irrelevantes para algumas empresas. Por exemplo, a dimensão da inovação é relevante para novas empresas, mas não para aquelas empresas operando nos mercados tradicionais.(apesar de que os intangíveis sejam sempre importantes para todos os tipos de empresas).

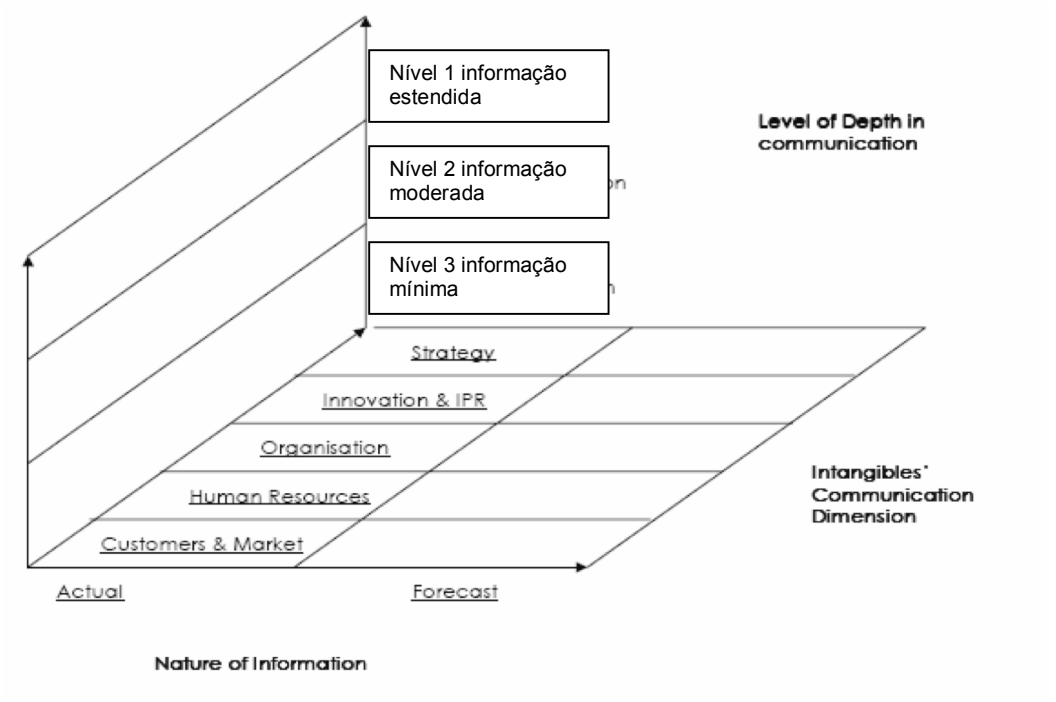

Figura 10: O modelo da AIAF
Fonte: AIAF, 2002; apud RICARDIS, 2006.

Para um nível de comunicação ampla as cinco perspectivas de informação podem ser detalhadas conforme tabela 4, a seguir:

Tabela 4 Elementos do Modelo de IC Report da AIAF	
Seção 1	**Estratégia**
	1. Produtos e Serviços
	2. O mercado
	3. Competidores
	4. Desenvolvimento de clientes
	5. Parcerias comerciais e industriais
	Clientes
Seção 2	6. Segmentação de mercado
	7. Market Share
	8. Novos clientes
	9. Margem de contribuição da atividade
	10. Investimento na aquisição de cliente
	11. Investimento na manutenção de cliente
Seção 3	**Pessoal**
	12. Empregados (número e *breakdown*)
	13. Estrutura de Remuneração
	14. Tempo médio de permanência na empresa
	15. Turnover
	16. Treinamento
	17. Capacidade de atrair recursos qualificados
	18. Nível de qualificação
	19. Gerência
Seção 4	**Organização**
	20. Organograma
	21. Locação (escritórios e fábricas)
	22. Licenças
	23. Fornecedores (número, turnover, processos certificados...)
	24. Descrição dos sistemas de informações
	25. Estrutura de funcionamento (suporte, database compartilhado, conectividade,...).
Seção 5	**Processos & Informações (Inovação)**
	26. Descrição do processo de inovação do setor
	27. Tecnologia utilizada
	28. Novas idéias / projetos / produtos implementados
	29. Investimentos em Desenvolvimento de Produtos
	30. Investimentos em Design
	31. Análise do *turnover* para novos produtos (analisado pela fase do ciclo de vida)
	32. Pesquisa institucional (publicações,...)
Seção 6	**Projeções e Objetivos**

Fonte: AIAF, 2002; apud RICARDIS, 2006.

Para facilitar a identificação em um dos três níveis de comunicação um diagrama, sob a forma de radar, foi desenhado. Um score zero representa capacidade de informação zero e um nível 15 um excelente nível de comunicação. A figura 11, a seguir, ilustra:

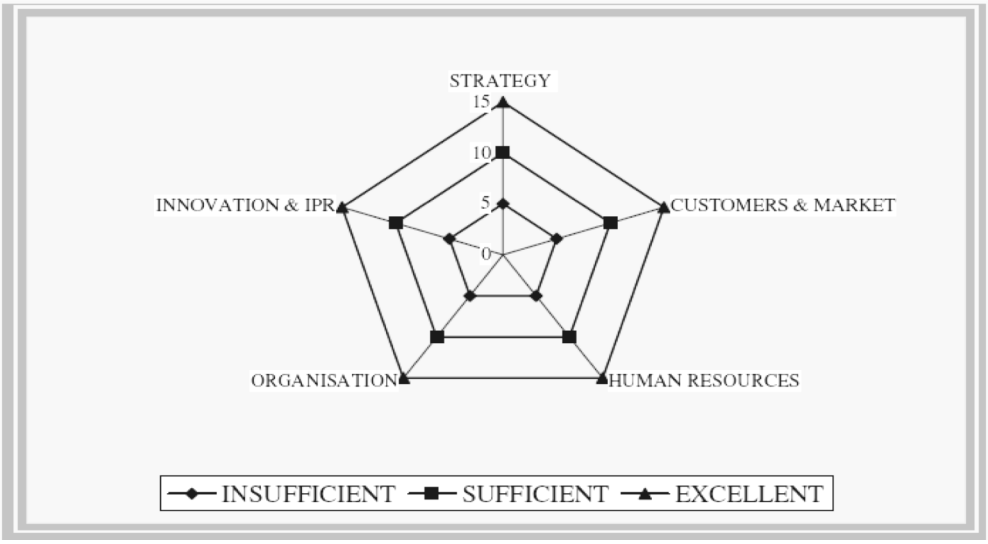

Figura 11- Análise da informação.
Fonte: AIAF, 2002; apud RICARDIS, 2006.

O AIAF concluiu sobre a importância de uma ampla comunicação como forma de reduzir a assimetria de informação entre os agentes e desta forma reduzir o custo de capital da empresa. O Relatório da AIAF termina afirmando:

> "*O que queremos apontar é que a ausência de informação nesta matéria conduz à condição de alta volatilidade*" (AIAF, 2002).

2.14 O novo modelo do *IC Rating* - Suécia

O novo modelo do *IC Rating* é derivado do modelo de EDVINSSON (1997). Conforme se pode observar, agora, um novo elemento foi introduzido: Receita de Negócios que irá ligar os Capitais à Estratégia.

A figura 12, a seguir, ilustra:

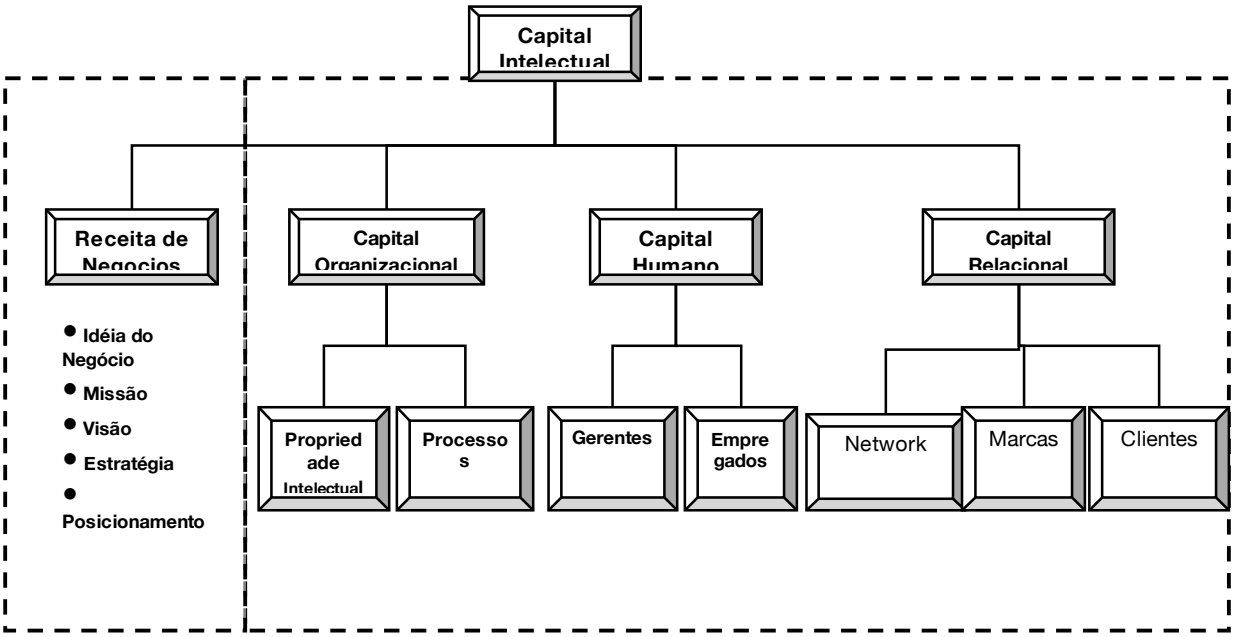

Figura 12 - O novo modelo do capital intelectual.

Fonte: www.intellectualcapital.se em 12.01.2007.

O modelo, acima, avança em direção ao *Rating* de Capital Intelectual onde a base da ferramenta é a possibilidade de estabelecer medições comparativas entre a empresa analisada e as demais empresas do seu setor de atuação. A partir destas comparações a metodologia sugere uma agenda de capital intelectual.

A Figura 13, abaixo, ilustra o modelo. A linha cheia indica a posição da concorrência em relação aos indicadores selecionados:

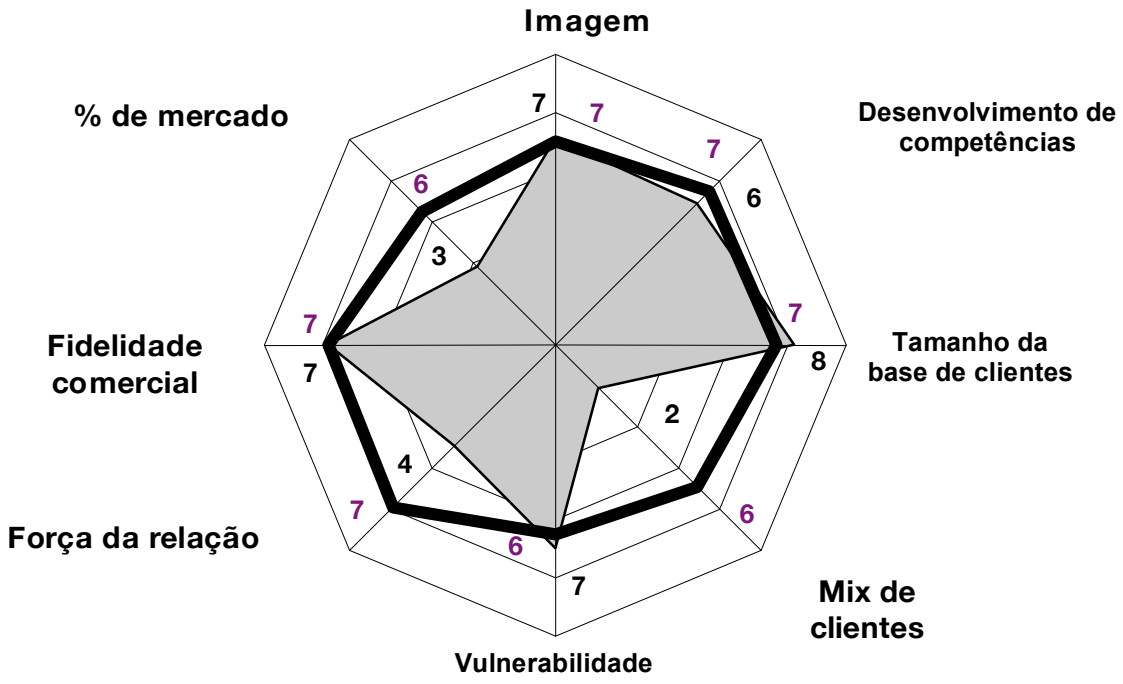

Figura 13 - *IC Rating* - Capital de Relacionamento
Fonte: ICAB,2007.

O modelo do *IC Rating* trabalha três perspectivas: Eficiência, Renovação e Risco da execução da estratégia em contraposição ao modelo Intangible Assets Monitor (IAM), desenvolvido por Sveiby, que trabalha 4 perspectivas – Crescimento, Inovação, Eficiência e Estabilidade.

2.15 Modelo A.T. Kearney – locação de fábrica de software offshore

O modelo foi desenvolvido, em 2003, para identificar os locais mais indicados para a contratação de fábricas de software *offshore,* em um conjunto de 11 países selecionados. Na construção do *Rating de CI* um modelo muito semelhante será utilizado.

O primeiro passo foi o estabelecimento de critérios e pesos conforme tabela, a seguir:

Tabela 5 Fatores, Pesos e Indicadores	
Fatores e Pesos	Características dos países - indicadores
Custos (40%)	Salários
	Gerenciamento e infra-estrutura
	Impostos
Ambiente (30%)	Risco (político, econômico)
	Infra-estrutura do país
	Compatibilidade cultural
	Proximidade geográfica (com os US)
	Segurança da Propriedade Intelectual
Pessoal (30%)	BPO[9] e experiência com os processos de TI
	Tamanho do mercado de trabalho - oferta
	Nível educacional da força de trabalho
	Barreiras de linguagem e taxa de alfabetização
	Retenção de empregados

Fonte: Where to locate A.T. Kearney, 2003 em www.atkerney.com

Baseado nestes critérios a A.T. Kearney chega à seguinte figura resumo, que representa um *Rating* por país (Figura 14):

[9] BPO Business Process Outsourcing – terceirização integral de um processo – exemplo call centers de empresas norte americanas funcionando na Índia.

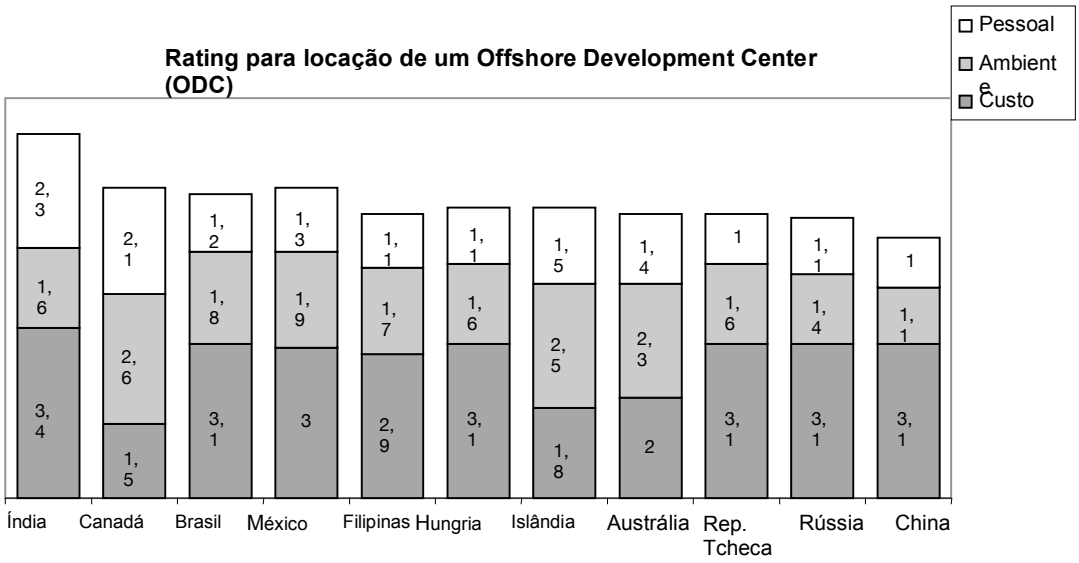

Figura 14 – *Rating* para locação de um ODC

Fonte: A.T. Kearney, 2003 – Where to locate?

Na tabela, acima, a barra inferior representa o Custo, a intermediária o Ambiente e a superior as Pessoas. Observa-se que a Índia é de melhor rating, pois reúne o custo mais baixo com a melhor qualificação de pessoas. Para chegar a este quadro resumo a A.T. Kearney analisou cada uma das categorias. Assim, por exemplo, a categoria pessoa se apresenta conforme a figura 15, a seguir:

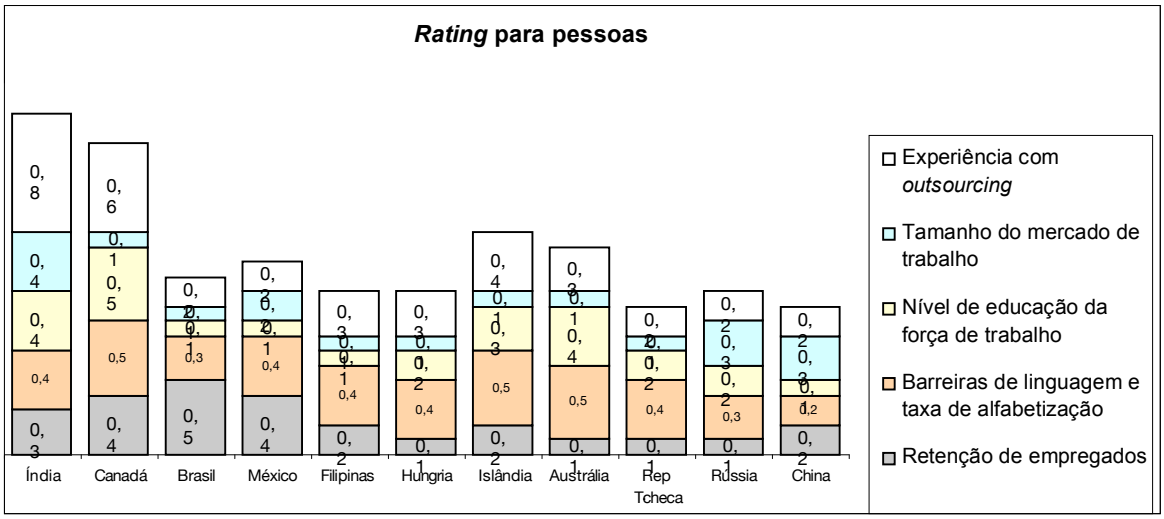

Figura 15 Rating para pessoas

Fonte: A.T. Kearney, 2003 – Where to locate?

Na figura, anterior, a barra inferior representa a retenção dos empregados, a segunda de baixo para cima representa as barreiras de linguagem e a taxa de alfabetização, a terceira representa o nível educacional da força de trabalho, a quarta o tamanho do mercado de trabalho e a quinta a experiência de *outsourcing*. A Índia aparece como sendo o país com maior experiência em *outsourcing*, o Canadá como o melhor em nível educacional e barreiras de linguagem e o Brasil como o melhor em retenção de empregados.

3. Proposta de Tese - Capitais Intangíveis - Métricas e Relatório

3.1 Objetivo do Projeto

Construção das Métricas e do Relatório (*Report*) dos Capitais Intangíveis.

A Métrica dos Recursos Intangíveis (*Rating* de CI) é uma ferramenta que permite aos financiadores, investidores e demais partes interessadas (*stakeholders*) conhecer o posicionamento competitivo da empresa face ao mercado ao mesmo tempo em que permite as empresas, estabelecer seus planos de ação para a construção ou aquisição de recursos intangíveis.

O Relatório de Capitais Intangíveis é uma ferramenta de comunicação com o mercado que permite reduzir a assimetria de informações tornando o processo de Governança mais transparente.

3.2 Desenvolvimento do modelo

O modelo conceitual é inspirado nos autores apresentados no capítulo anterior e se apresenta conforme figura 16, a seguir:

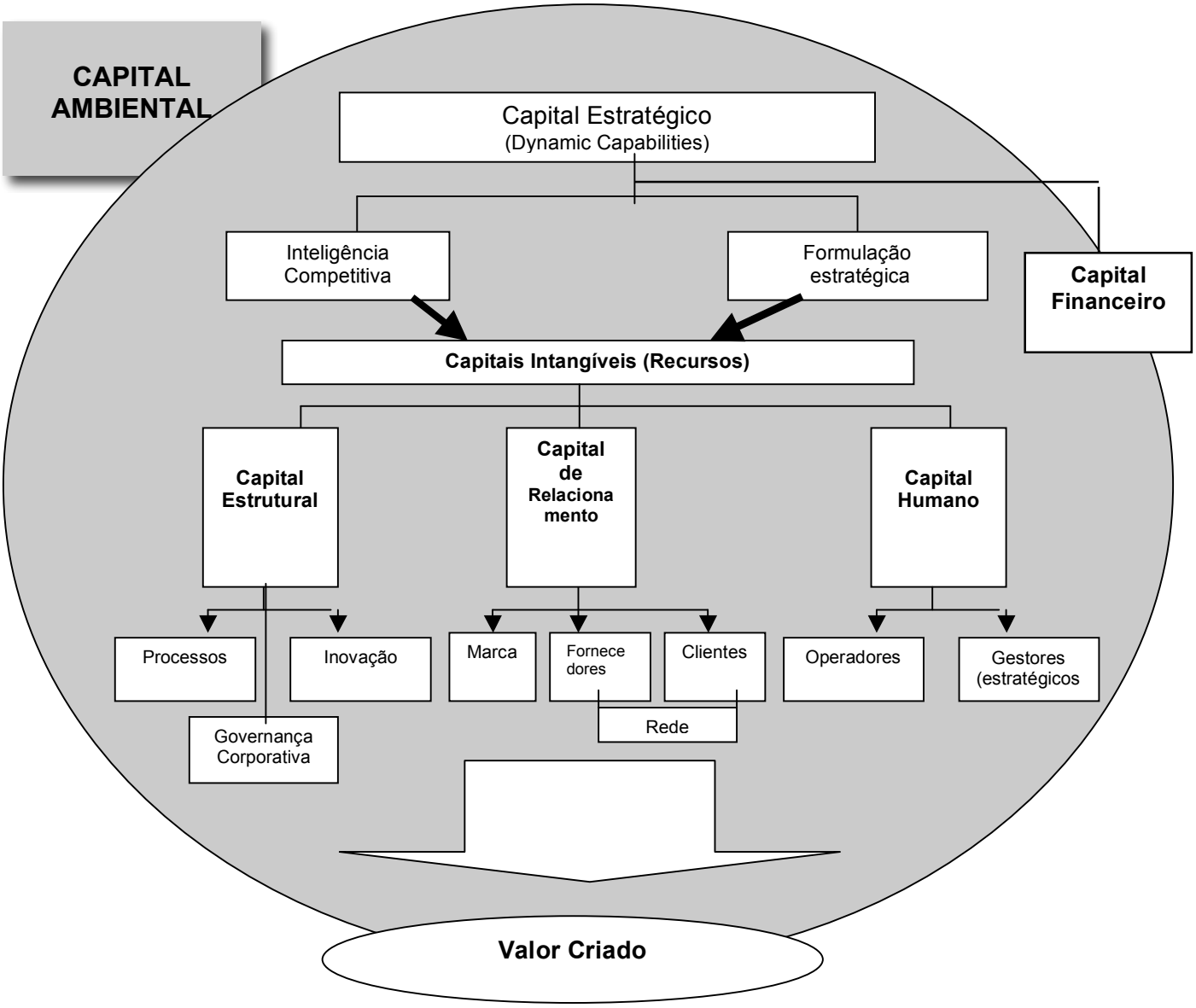

Figura 16: Os seis capitais intangíveis

Construção do autor 2007.

O modelo proposto amplia os modelos anteriores e introduz a subordinação dos demais capitais ao capital estratégico, não considerado, até agora, por nenhum dos autores. O novo modelo é composto por seis capitais intangíveis: Estratégico, Ambiental, Estrutural, Relacionamento, Humano e Financeiro. Estes Capitais, por sua vez, são compostos por Ativos.

O **Capital Estratégico** é a expressão das capacitações dinâmicas cuja definição lembramos aqui:

> "*A capacidade de perceber e então se apropriar das novas oportunidades e reconfigurar e proteger os ativos do conhecimento, competências e ativos complementares para alcançar uma vantagem competitiva sustentável*".(Teece et al, 1997).

A partir da definição acima criamos dois novos Ativos:

a. O monitoramento do ambiente externo é composto por três elementos básicos:

   i. Captura da informação
   ii. Processamento da Informação – transformando-a em conhecimento útil para a empresa
   iii. Disseminação do Conhecimento

b. A competência de formulação estratégica se divide nas capacidades de:

   i. Formular a Estratégia,
   ii. Implementar o Plano de Ação derivado,
   iii. Acompanhar os resultados.

O Capital Ambiental é representado, na figura anterior, pela área cinza onde a empresa está inserida. Ele é um capital externo à empresa e diz respeito aos Ambientes (político, regulatório, econômico,...), Cultura e Valores. Empresas inseridas em ambientes prósperos e estáveis, com cultura e valores adequados ao crescimento, possuem acentuadas vantagens competitivas sobre seus concorrentes em outras regiões.

O Capital Estrutural é dividido nos Ativos: Processos, Inovação e Governança Corporativa.

a. **Processos -** são ativos que permitem buscar a eficiência operacional em todas as suas atividades. No modelo, os indicadores são as certificações e o nível de automação dos processos industriais e de serviços;
b. **Inovação -** diz respeito à capacidade de inovar observada pelos indicadores da implantação da inteligência de mercado, taxa de lançamento de novos produtos e a taxa de inovação em processos;
c. A **Governança Corporativa -** diz respeito à atitude da empresa em respeitar os acionistas minoritários, ser transparente em sua comunicação com o mercado e exercer controle externo sobre sua Diretoria para atrair investidores.

Capital de Relacionamento é dividido em Ativos: Clientes, Fornecedores, Redes (N*etwork*), Marca e Inserção no Mercado.

a. **Clientes -** não são ativos proprietários da empresa e, portanto devem ser conquistados, retidos e rentabilizados.
b. **Fornecedores –** recursos necessários para que a empresa permaneça competitiva.
c. **Redes -** igualmente não é um ativo proprietário e deve ser cultivado. Significa a riqueza da rede na qual a empresa está inserida e a possibilidade de explorar o conhecimento e as oportunidades que ocorrem em seu interior. Incorpora as parcerias e as alianças estratégicas.
d. **Marca / Identidade -** é a forma como a Instituição e seus produtos são percebidos pelo público interno e externo à empresa. Sem dúvida, uma marca forte se traduz em aumento de vendas e margens.
e. **Inserção no mercado –** nível de penetração mercadológica da empresa

Capital Humano é dividido nos Ativos: Operadores e Gestores.

Estas pessoas não pertencem à empresa, portanto, o termo Capital deve ser usado com cautela.

a. **Operadores -** não estão no nível estratégico. O indicador a ser pesquisado é a adequação das competências destes empregados à estratégia da empresa.
b. **Gestores -** são mais especializados, tendo maior impacto nos resultados das empresas. Da mesma forma, o indicador a ser buscado é a adequação das competências destes empregados à estratégia da empresa.

A análise do Capital Humano dá conta da sua adequação aos a empresa, sua capacitação, comprometimento com resultados, motivação e retenção.

Capital Financeiro é composto pelos Ativos:

a. Confiabilidade dos gestores – os investidores avaliam primordialmente as pessoas,
b. Administração estratégica do Risco Financeiro – que é a competência da empresa em administrar o risco financeiro através de *hedge* (compra de proteção nos mercados de derivativos), planejamento formal e outras ferramentas,
c. Inteligência Financeira – Competência em maximizar o valor do investimento dos acionistas através de ações de alavancagem financeira e operacional.

3.3 Construção da ferramenta de análise

A modelagem conceitual (*framework)* segue a estrutura apresentada, anteriormente, na figura 16. O próximo passo para a construção da ferramenta é a identificação dos indicadores que farão parte de cada um dos Ativos. Nesta primeira etapa é importante que todos estes indicadores sejam comuns a todas as empresas de um país ou região, independentemente do setor industrial.

A tabela 6, a seguir, ilustra o modelo e foi construída em colaboração com as equipes do BNDES das áreas de Risco e Mercado de Capitais:

Tabela 6 **Rating de Capitais Intangíveis**	
Capitais **(6)**	**Ativos** **(19)**
1. Estratégico	1.1 Competência em Monitorar o Mercado
	1.2 Competência em Formular, Implementar e Acompanhar a Estratégia.
2. Ambiental	2.1 Sistema de Financiamento
	2.2 Ambiente Regulatório
	2.3 Ambiente de Inovação e Empreendedorismo
	2.4 Infra-estrutura e logística
3. Relacionamento	3.1 Carteira de Clientes / Contratos
	3.2 Fornecedores
	3.3 Marca - Reputação
	3.4 Rede - Fornecedores e Clientes
	3.5 Inserção no Mercado
4. Estrutural	4.1 Sistema de Governança Corporativa
	4.2 Processos
	4.3 Capacidade de Inovação
5. Humano	5.1 Gestores
	5.2 Operadores
6. Financeiro	6.1 Confiabilidade do Administrador
	6.2 Administração Estratégica do Risco
	6.3 Inteligência Financeira

Fonte: Construída pelas equipes BNDES / UFRJ, 2007.

3.4 Estabelecimento de pesos para os Capitais, Ativos e Indicadores.

A seguir, os pesos para cada um dos capitais, ativos e indicadores devem ser estabelecidos. Estes pesos significam o entendimento dos entrevistados para importância relativa de cada um destes elementos no *Rating* de CI – País. Como simplificação ao modelo foram atribuídos explicitamente pesos aos Capitais e aos Indicadores ficando o peso dos Ativos implícitos no modelo.

A tabela 7, a seguir, construída pelo autor e pelo grupo de colaboradores exemplifica:

3.4.1 Peso dos Capitais

A equipe decidiu estabelecer pesos diferentes em função do estágio de desenvolvimento das empresas – empresas maduras em setores maduros ou em crescimento e start ups em setores novos:

Tabela 7 –
Peso dos Capitais

	Grandes empresas	Pequenas empresas
1. Estratégico	20%	25%
2.Ambiental	10%	15%
3. Relacionamento	15%	15%
4. Estrutural	25%	15%
5. Humano	20%	25%
6. Financeiro	10%	5%
TOTAL	100%	100%

Fonte: Construída pelas equipes BNDES / UFRJ, 2007.

Observa-se que, dependendo do grau de maturidade da empresa, mudam os pesos dos capitais. Para as grandes empresas o capital estrutural tem um peso maior (25%) do que para as empresas pequenas, onde este peso é de 15%. Isto é fácil de explicar, pois em uma empresa pequena a necessidade de sistemas e processos mais complexos é menor do que nas grandes empresas. Por outro lado o peso do Capital Humano nas empresas menores é maior devido a importância da figura do empreendedor.

3.4.2 Peso dos Ativos

Tabela 8 Pesos dos Capitais e dos Ativos		
A. CAPITAIS	**B. ATIVOS / COMPETÊNCIAS**	**PESOS**
1. Estratégico	1.1 Competência em Monitorar o **Mercado**	50,0%
	1.2 Competência em Formular, Implementar e Acompanhar a estratégia.	50,0%
	TOTAL	**100%**
2. Ambiental	2.1 Sistema de Financiamento	30,0%
	2.2 Ambiente Regulatório (Aspectos Institucionais)	20,0%
	2.3 Ambiente de Inovação (P&D) e Empreendedorismo	20,0%
	2.4 Infra-estrutura e logística	30,0%
	TOTAL	**100%**
3. Relacionamento	3.1 Carteira de Clientes / Contratos	20,0%
	3.2 Fornecedores	20,0%
	3.3 Marca - Reputação	20,0%
	3.4 Rede - Fornecedores e Clientes	20,0%
	3.5 Inserção no Mercado	20,0%
	TOTAL	**100%**
4. Estrutural	4.1 Sistema de Governança Corporativa	30,0%
	4.2 Processos	35,0%
	4.3 Capacidade de Inovação	35,0%
	TOTAL	**100%**
5. Humano	5.1 Gestores	50,0%
	5.2 Operadores	50,0%
	TOTAL	**100%**
6. Financeiro	6.1 Confiabilidade	30,0%
	6.2 Administração Estratégica do Risco	35,0%
	6.3 Inteligência Financeira	35,0%
	TOTAL	**100%**

Fonte: Construída pelas equipes BNDES / UFRJ, 2007.

Os pesos foram atribuídos pelas equipes e a experiência do BNDES em tratar com os diferences tipos de empresas, foi fundamental.

3.4.3 Peso dos Indicadores e Notas às respostas das perguntas

Cada Ativo é composto por Indicadores. A cada indicador foi atribuído um peso. O peso do indicador é o resultado da multiplicação abaixo:

Peso do Capital x Peso do Ativo x Peso do Indicador = peso final de cada um dos indicadores. A tabela 9, abaixo, exemplifica:

Tabela 9
Peso dos Indicadores e Peso final

Capital	Peso	Ativo	Peso	Indicador	Peso	Peso Final
1. Estratégico	20%	1.1 Monitoramento do Mercado	50%	1.1.1 Captura da Informação	25%	2,5%
				1.1.2 T Informação em Conhecimento	35%	3,5%
				1.1.3 Disseminação	40%	4,0%

Fonte: Construída pelas equipes BNDES / UFRJ, 2007

3.5 Cálculo do *Rating* de CI

Cada indicador é avaliado através de uma pergunta. Em função do estágio de desenvolvimento da empresa, em relação a este indicador, é atribuída uma nota. Estas notas variam de 1 a 7. Para os indicadores apresentados na tabela 10, acima, temos as seguintes perguntas:

Tabela 10
Perguntas

Capital	Ativo	Indicador		Nota
1. Estratégico	1.1 Monitoramento do Mercado	1.1.1 Captura da Informação	A empresa possui um mecanismo eficiente que a permita monitorar o ambiente externo da empresa?	
		1.1.2 T Informação em Conhecimento	As informações capturadas se transformam em conhecimento útil para a empresa?	
		1.1.3 Disseminação	Estas informações são disseminadas pelas áreas da empresa aos grupos de interesse?	

Fonte: Construída pelas equipes BNDES / UFRJ, 2007

Admitindo as notas 5, 4 e 3 para os indicadores, o *Rating* para este ativo – Monitoramento de Mercado é:

Tabela 11 Rating de Monitoramento de Mercado							
Capital	Ativo	Indicador	Peso Final	Nota	Nota ponderada	Nota máxima possível (7)	Rating
1. Estratégico	1.1 Monitoramento do Mercado	1.1.1 Captura da Informação	2,5%	5	0,125	0,175	
		1.1.2 T Informação em Conhecimento	3,5%	4	0,14	0,245	
		1.1.3 Disseminação	4,0%	3	0,12	0,28	
					0,385	0,70	55%

Fonte: Construída pelas equipes BNDES / UFRJ, 2007.

Este processo é então repetido para todos os 53 indicadores até que se chega a um valor de *Rating* para a empresa. A tabela 10, a seguir, exemplifica através dos resultados obtidos com as 4 empresas visitadas:

Empresa 1 – Grande empresa industrial aqui denominada de empresa 1 por questões de confidencialidade (NDA)

Tabela 12 Rating de CI Empresa 1			
Capitais	**NOTA**	**NOTA** (MÁXIMA POSSÍVEL)	**Rating**
		7	
Estratégico	1,12	1,40	80%
Ambiental	0,50	0,70	71%
Relacionamento	0,76	1,05	73%
Estrutural	1,33	1,75	76%
Humano	1,04	1,40	74%
Financeiro	0,56	0,70	80%
	5,31	7,00	76%

Fonte: Construída pelas equipes BNDES / UFRJ, 2007.

Como o Capital Ambiental recebeu a menor avaliação, resolvemos analisá-lo:

Tabela 13 Empresa 1 Capital Ambiental				
Ativos	**Indicadores**	**Nota (Mais Provável)**	**NOTA** (MÁXIMA POSSÍVEL)	**Rating**
			7	
2.1 Sistema de Financiamento	2.1.1 Grau de Completude de Sistema	0,12	0,14	82%
2.2 Ambiente Regulatório (Aspectos Institucionais)	2.2.1 Nível de Regulação do Setor	0,13	0,19	68%
2.3 Ambiente de Inovação (P&D) e Empreendedorismo	2.3.1 Aparato de Inovação	0,05	0,08	68%
	2.3.2 Propriedade Intelectual	0,06	0,10	61%
2.4 Infra-estrutura e logística	2.4.1 Física	0,09	0,13	71%
	2.4.2 TICs (TI + Comunicação)	0,05	0,07	79%
Total		0,50	0,70	71%

Fonte: Construída pelas equipes BNDES / UFRJ, 2007.

Observa-se, na tabela acima, que a questão mais crítica diz respeito à propriedade intelectual. Provavelmente deverão estar ocorrendo problemas relativos à transferência de tecnologia ou mesmo em relação ao registro das patentes. Em grande parte dos casos que observamos no contato com os laboratórios das Universidades, faltam recursos financeiros para registrar as patentes em outros países.

3.6 Relatório de Capitais Intangíveis

No escopo do Projeto, as empresas foram convidadas a escrever um Relatório de CI. Este Relatório teve por objetivo descrever as ações executadas durante o período para desenvolver os capitais intangíveis necessários para dar conta da estratégia das empresas. A figura 17, abaixo, ilustra:

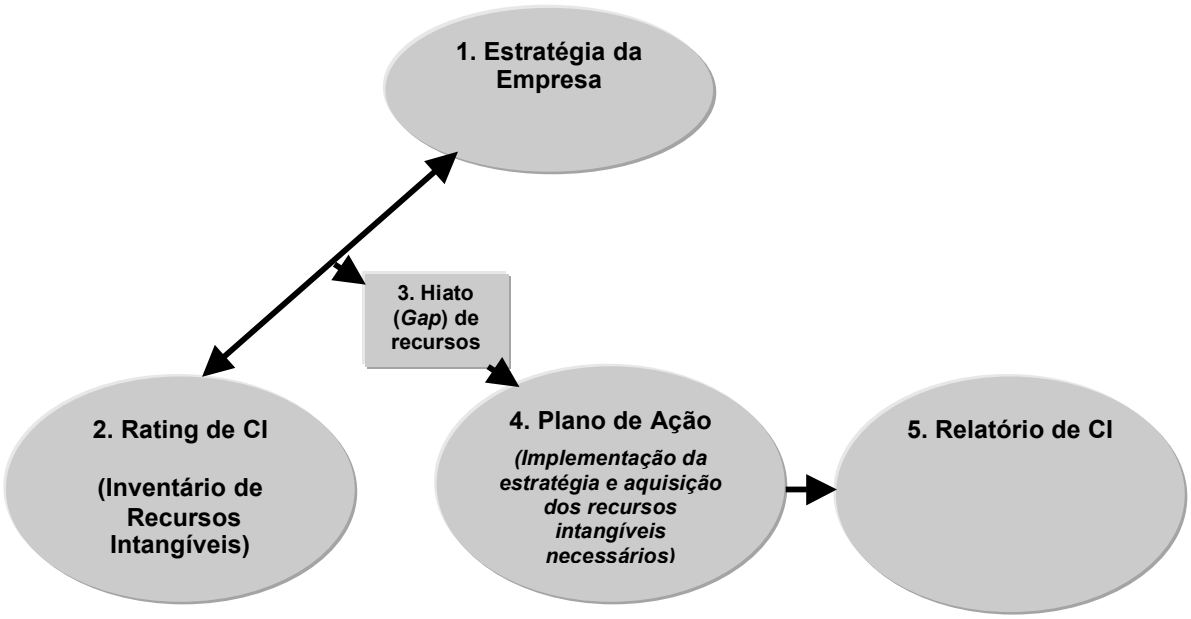

Figura 17 – Fluxo para elaboração do Relatório de CI.
Fonte: elaborado pelo autor.

1. **Estratégia da empresa –** é o ponto de partida do relatório de CI e mostra a estratégia da empresa conforme seu Plano de Negócios.
2. ***Rating* de CI** - ao definir esta estratégia a empresa deve se perguntar que recursos serão necessários para a sua execução. Considerando que a construção de um ativo intangível implica em desembolso, a seleção do que deve ser construído ou deixado de lado resulta na otimização dos investimentos.
3. **Hiato (*Gap*) de Recursos** estes recursos podem estar disponíveis dentro da empresa ou devem poder ser desenvolvidos ou então adquiridos, dentro de uma relação tempo e custo adequado.

4. **Plano de Ação –** trata de como a estratégia será implementada e de que forma os recursos serão adquiridos ou desenvolvidos internamente. Deve indicar os tempos e os custos destes desenvolvimentos ou aquisições.
5. **Relatório de CI –** Ao final de cada período a empresa deve emitir um relatório dando conta aos seus acionistas das ações e investimentos realizados no último período para a construção dos ativos intangíveis das empresas. O modelo do Relatório é apresentado na tabela 14, a seguir:

Tabela 14 **Produto: Relatório de Capitais Intangíveis**	
Capítulos	**Descrição**
Mercado de atuação da empresa e sua dinâmica	Novas tendências de mercado; Dinâmica do mercado; Ameaças e oportunidades.
Posicionamento estratégico	Como a empresa pretende atuar para aproveitar a(s) oportunidade(s) ou neutralizar a ameaça(s) descritas acima.
Construção dos Capitais Intangíveis	Baseado em uma análise de forças e fraquezas para a execução da estratégia, explicita as ações no período: Ativos e Competências necessários para executar a estratégia; Ações e investimentos desenvolvidos no período; Conquistas do período.

Fonte: Construída pelas equipes BNDES / UFRJ, 2007.

As empresas prepararam os Relatórios de CI, conforme modelo acima, e os apresentaram no evento Conferência de CI realizado nos dias 29 e 30 de outubro de 2007 no Rio de Janeiro.

4. Pesquisas de Campo – BNDES e Consórcio Exportador ABEDESIGN

4.1 BNDES

A metodologia apresentada no capítulo anterior foi aplicada em quatro empresas da carteira do BNDES – Suzano Papel e Celulose, EMBRAER, Genoa Biotecnologia e TOTVS Informática (antiga Microsiga), sendo o modelo aprovado pelo Banco.
Durante as entrevistas, com as empresas, as equipes do BNDES e CRIE – UFRJ se reuniram com os principais executivos de cada uma das áreas. Cada uma das empresas selecionou um coordenador que fez a interface com as equipes BNDES / CRIE. Cada entrevista durou cerca de 16 horas.
Após cada encontro as equipes BNDES – CRIE se reuniam para avaliar a eficácia do questionário. Segundo o entendimento das mesmas o questionário se mostrou eficaz.
Cada participante da equipe deu uma nota de 1 a 7 a cada um dos 53 indicadores.
Encerrada a etapa das entrevistas foram atribuídos pesos a cada um dos Capitais, Ativos e Indicadores. O entendimento das equipes foi que para este momento inicial dever-se-ia trabalhar apenas com 2 conjuntos de empresas:

- As grandes e médias empresas já estruturadas e que já são normalmente atendidas pelo Banco – faturamento acima de R$ 60 milhões / ano
- As pequenas e médias empresas de base tecnologia, especialmente nas áreas de software e biotecnologia, que fazem uso intensivo de capitais intangíveis – faturamento abaixo de R$ 60 milhões / ano.

No momento a equipe do BNDES está concluindo a pesquisa com outras 40 empresas de sua carteira.

Nas entrevistas às empresas o seguinte questionário foi aplicado:

4.1.1 Capital Estratégico

1. Estratégico	1.1 Competência em Monitorar o **Mercado**	1.1.1 Processos de **Captura** da Informação	1.1.1.1 Oportunidades e Ameaças - Tendências e Movimentação dos Players	A empresa possui um mecanismo eficiente que a permita monitorar o ambiente externo da empresa (mercadológico, político, social, demográfico e tecnológico)?
			1.1.1.2 Forma de obtenção da informação bruta	
			1.1.1.3 Profundidade da informação obtida	
			1.1.1.4 Grau de formalização do processo de captura - ferramentas / sistemas	
			1.1.1.5 Resultados obtidos - Valor criado	
		1.1.2 **Processamento** - Transformar Informação em Conhecimento	1.1.2.1 Forma de processamento da informação para transformá-la em conhecimento	As informações capturadas se transformam em conhecimento útil para a empresa?
			1.1.2.2 Profundidade do processamento	
			1.1.2.3 Grau de formalização do processo - ferramentas / sistemas	
			1.1.2.4 Resultados obtidos - Valor criado	
		1.1.3 Processos de **Disseminação** do Conhecimento	1.1.3.1 Forma de disseminação	Estas informações são disseminadas pelas áreas da empresa aos grupos de interesse?
			1.1.3.2 Extensão da disseminação	
			1.1.3.3 Grau de formalização dos processos - ferramentas / sistemas	
			1.1.3.4 Resultados obtidos - Valor criado	
	1.2 Competência em Formular, Implementar e Acompanhar a estratégia	1.2.1 Processos de **Formulação**	1.2.1.1 Forças e Fraquezas - Comparação com os Pares	A empresa possui um processo de formulação estratégica bem estruturado usando o apoio de empresas de consultoria externa qualificada e de acordo com o porte da empresa, onde as pessoas chave da organização participem?
			1.2.1.2 Sistema de formulação. Envolve todas as pessoas?	
			1.2.1.3 Aderência dos Recursos Operacionais à estratégia	
			1.2.1.4 Grau de formalização do processo - ferramentas / sistemas	
			1.2.1.5 Resultados obtidos - valor criado	
		1.2.2 Processos de **Implementação**	1.2.2.1 Forma de processamento da informação para transformá-la em conhecimento	A empresa possui um processo de implementação da estratégia tipo BSC (*Balanced Scorecard*) ou similar que faca a implantação da estratégia nos diferentes níveis gerenciais da empresa?
			1.2.2.2 Profundidade do processamento	
			1.2.2.3 Grau de formalização do processo - ferramentas / sistemas	
			1.2.2.4 Resultados obtidos - Valor criado	
		1.2.3 Processos de **Acompanhamento**	1.2.3.1 Forma de acompanhamento - periodicidade	A empresa possui um sistema de acompanhamento da metas estabelecidas, fazendo uma revisão periódica da estratégia estabelecida ao longo do período (revisões trimestrais)?
			1.2.3.2 Grau de formalização do processo - ferramentas / sistemas	
			1.2.3.3 Realimentação - feedback	
			1.2.3.4 Resultados obtidos - Valor criado	

4.1.2 Capital Ambiental

2. Ambiental	2.1 Sistema de Financiamento	2.1.1 Grau de Completude de Sistema	2.1.1.1 Completude do Sistema - Renda Variável (Seed, VC, PE e outros)	A empresa está inserida em um ambiente no qual exista 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 (Aspectos Institucionais)	2.2.1 Nível de Regulação do Setor	2.2.1.1 Restrições tarifárias	O setor possui um marco regulatório claro e estável que convide a empresa 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 (P&D) e Empreendedorismo	2.3.1 Aparato de Inovação	2.3.1.1 Existência 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 governamentais?
			2.3.1.2 Adequação das pesquisas ao setor da empresa;	
			2.3.1.3 Sistema 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 2.3.3.2 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 para realizar investimentos / financiamentos na empresa?
			2.3.2.2 Grau de 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	

4.1.3 Capital de Relacionamento

3. Relacionamento	3.1 Carteira de Clientes / Contratos	3.1.1 Crescimento / Renovação	3.1.1.1 Número de clientes	Avaliar o crescimento quantitativo e qualitativo da carteira de clientes nos últimos 3 anos.
			3.1.1.3 Média de crescimento da sua carteira de clientes nós últimos 3 anos	
			3.1.1.4 Média de renovação da sua carteira de clientes nos últimos 3 anos	
		3.1.2 Risco / Concentração	3.1.2.1 Grau de concentração de clientes da sua carteira	Qual é o risco associado à carteira de clientes
			3.1.2.2 Correlação a variáveis macroeconômicas (volatilidade, foco mercado Interno, exportação)	
		3.1.3 Fidelização	3.1.3.1 Percentual dos clientes que consome pelo menos um de seus produtos / serviços há pelo menos 2 anos	Faz parte da estratégia comercial da empresa desenvolver ações de fidelização de seus clientes e possui sistemas de avaliação de sua eficácia? Se positivo, a empresa vem obtendo resultados (o turnover da carteira de clientes, desconsiderando as novas entradas não e superior a 10%)? A empresa possui uma ouvidoria?
			3.1.3.2 Grau de representatividade (Percentual) dos clientes fiéis no faturamento atual	
			3.1.3.3 Ouvidoria	
		3.1.4 Integração - CRM	3.1.4.1 Existência de um sistema de CRM	A empresa utiliza algum sistema de CRM para sistematizar e automatizar todos ou parte de seus processos de venda e relacionamento com os seus clientes?
			3.1.4.2 Grau de completude deste sistema	
			3.1.4.3 Escopo do sistema	
	3.2 Fornecedores	3.2.1 Crescimento / Renovação	3.2.1.1 Número de competidores / Quantidade ofertada	A empresa possui uma rede de fornecedores que vem crescendo e se renovando ao longo dos anos, com disponibilidade de capacidade de produção para aumentar o fornecimento e com disposição para atender as demandas de novos desenvolvimentos de produtos da empresa (inovação)?
			3.2.1.2 Disponibilidade de capacidade para aumentar o fornecimento	
			3.2.1.3 Média de crescimento da sua rede de fornecedores nós últimos 3 anos	
			3.2.1.4 Média de renovação da sua rede de fornecedores nos últimos 3 anos	
		3.2.2 Risco / Concentração	3.2.2.1 Grau de concentração e nível de dependência / Tendência à integração ou fusão)	Qual é o risco associado a carteira de fornecedores? (Por risco de carteira de fornecedores entende-se o grau de concentração da carteira) A empresa monitora os seus riscos operacionais e utiliza instrumentos de hedge, quando necessário, para mitigar estes riscos?
			3.2.2.2 Barreiras a entrada	
			3.2.2.3 Evolução dos preços e grau de independência das matérias primas importadas	
			3.2.2.4 Grau de organização do mercado	
			3.2.2.5 Hedge Operacional	
		3.2.3 Fidelização / Rentabilidade	3.2.3.1 Fornecedores dispostos a atender a demanda da empresa com estratégia de diferenciação de produto	A carteira de fornecedores estratégicos tem um compromisso de fidelidade com a empresa? Como compromisso de fidelidade entende-se que os fornecedores não abandonam a empresa levando os novos desenvolvimentos para os concorrentes (possui contratos de exclusividade, *NDAs* e/ou outros mecanismos que garantam que a empresa não será abandonada pelos seus fornecedores)
			3.2.3.2 Percentual dos fornecedores que forneça pelo menos um produto / serviço há pelo menos 2 anos	
			3.2.3.3 Grau de representatividade (Percentual) dos fornecedores fiéis no custo total atual	
	3.3 Marca - Reputação	3.3.1 Empresa	3.3.1.1 Investimento - % do faturamento	A empresa vem investindo para a construção de sua imagem institucional? A empresa foi incluída em algum ranking ou recebeu algum premio relacionado a sua marca? A empresa recebeu menções positivas em mídia espontânea no ultimo ano? A empresa participa em empresa relevantes no seu setor? A empresa possui um website que tem um bom número acessos?
			3.3.1.2 Conhecimento da Marca - Formalização através de Pesquisa	
			3.3.1.3 Editoriais na mídia (gratuita) no último ano cm2	
			3.3.1.4 Participação em Feiras relevantes	
			3.3.1.5 Website. No de acessos	

		3.3.2 Produtos	3.3.2.1 Investimentos - % do Faturamento	A empresa desenvolve ações de marketing para a sustentação da imagem de seus produtos/serviços? A empresa contrata pesquisas regulares para avaliar o posicionamento mercadológico de seu produto (Top of mind)?
			3.3.2.2 Conhecimento da Marca - Formalização através de Pesquisa	
			3.3.2.3 Editoriais na mídia (gratuita) no último ano cm2	
	3.4 Rede - Fornecedores e Clientes	3.4.1 Para desenvolver produtos - P&D	3.4.1.1 Processo formalizado de P&D&I, Clientes e Fornecedores.	A rede de fornecedores e clientes onde a empresa se insere age de maneira coordenada e competitiva no desenvolvimento de novos produtos e serviços? A empresa e' ativa nesta rede e ' respeitada pelos seus parceiros?
		3.4.2 Para explorar mercados	3.4.2.1 Articulação com clientes, concorrentes, parceiros para explorar mercados	A empresa vem se articulando com a sua rede ou outras redes de forma a explorar novos mercados? (O setor de software vem construindo estas redes para explorar o mercado externa contando com o apoio da Apex)
			3.4.2.2 Financiamentos obtidos - APEX, FAPs, BNDES, Finep,...	
			3.4.2.3 Resultados obtidos Mercados desenvolvidos - % no faturamento	
		3.4.3 Governança - Grau de articulação da rede	3.4.3.1 Gestão do Conhecimento - Processo formalizado de internalização do conhecimento pela empresa	As redes nas quais a empresa participa contribuem para o seu crescimento e desenvolvimento? A empresa consegue se apropriar dos conhecimentos que fluem na rede? A empresa consegue se apropriar dos ganhos da rede? Esta rede possui uma visão compartilhada, respeito aos parceiros e princípios de governança?
			3.4.3.2 Hierarquia da Rede	
			3.4.3.3 Nível de confiança entre os atores - Capital Social	
			3.4.3.4 Complexidade da rede - número de atores envolvidos	
	3.5 Inserção no Mercado	3.5.1 Market Share	3.5.1.1 Perspectivas da empresa / grupo no mercado	Qual é a perspectiva da empresa / grupo no seu mercado alvo em termos de market share?
		3.5.2 Estágio do Mercado	3.5.2.1 Perspectiva de crescimento do mercado (em quantidade e preço)	Qual é a perspectiva de crescimento do mercado em termos de quantidade e preço?
		3.5.3 Estágio Tecnológico	3.5.3.1 Grau de maturidade tecnológica do setor	Qual é o estágio tecnológico do mercado alvo da empresa? (por estágio tecnológico, entende-se grau de maturidade tecnológica do setor, ameaças a rupturas tecnológicas e capacidade de se apropriar destas rupturas)
			3.5.3.2 Ameaças a rupturas tecnológicas	
			3.5.3.3 Capacidade em se apropriar destas rupturas	

4.1.4 Capital Estrutural

4. Estrutural	4.1 Sistema de Governança Corporativa	4.1.1 Proteção aos minoritários	4.1.1.1 Forma de Constituição - SA; Ltda,...	A empresa possui regras e processos claros de proteção aos direitos dos acionistas minoritários (aderência a que nível de classificação da BOVESPA)?
			4.1.1.2 Forma de tomada de decisão - acordo de acionistas,...	
			4.1.1.3 % de Ações em circulação - liquidez dos investimentos	
			4.1.1.4 Regras de recompra na venda do controle - tag along	
			4.1.1.5 Política de Dividendos	
			4.1.1.6 Classe de ações - ordinárias; preferenciais,...	
		4.1.2 Transparência das Informações para o Mercado	4.1.2.1 Publicações de Demonstrativos Financeiros	A empresa divulga regularmente, alem dos documentos obrigatórios, as informações relevantes que irão impactar o seu desempenho econômico-financeiro e o valor de suas ações em bolsa de forma a não permitir que haja ganhos devido a *insider informations*?
			4.1.2.2 Possuir Rating feito por agência classificadora	
			4.1.2.3 Publicação de Informações relevantes - Novos Contratos, acidentes que afetarão a produção, etc	
			4.1.2.4 Qualidade dos relatórios - nível da informação	
			4.1.2.5 Tipos de relatórios - Plano estratégico, Relatório da Administração, Capitais Intangíveis	
		4.1.3 Controle Externo da Diretoria	4.1.3.1 Subordinação da Auditoria Externa ao Conselho	A empresa esta submetida a uma auditoria externa independente, não subordinada aos órgãos executivos da empresa? A empresa de auditoria é qualificada? A empresa possui em seu conselho de administração e fiscal pessoas independentes e de fora do grupo de controle?
			4.1.3.2 Composição do Conselho de Administração	
			4.1.3.3 Composição do Conselho Fiscal	
		4.1.4 Responsabilidade Social	4.1.4.1 Existência de uma Política de Responsabilidade Social	A empresa possui ações de responsabilidade social, tanto internas quanto externas?
			4.1.4.2 Existência de uma área responsável pela sua gestão	
			4.1.4.3 Percentual do faturamento investido em Responsabilidade Social	
			4.1.4.4 Quantidade de pessoas beneficiadas pelos investimentos em Responsabilidade Social	
		4.1.5 Responsabilidade Ambiental	4.1.5.1 Existência de uma Política de Responsabilidade Ambiental	A empresa, dentro de seu processo produtivo, toma as ações necessárias para a preservação da integridade do meio ambiente alem disso ela desenvolve projetos que visem reconstituir o meio ambiente onde ela esta inserida?
			4.1.5.2 Existência de uma área responsável pela sua gestão	
			4.1.5.3 Percentual do faturamento investido em Responsabilidade Ambiental	
			4.1.5.4 Impacto dos investimentos em Responsabilidade Ambiental nas comunidades atendidas	
		4.1.6 Profissionalização da Gestão	4.1.6.1 Grau de autonomia da tomada de decisão	A empresa possui um sistema claro de delegação de responsabilidades estando estas ações sujeitas a alguma forma de controle? Se existe uma família controladora, ela interfere na gestão da operação da empresa?
			4.1.6.2 Hierarquia	
			4.1.6.3 Enpowerment	
			4.1.6.4 Sucessão e Profissionalização	

	4.2 Processos	4.2.1 Certificações de Processos / Qualidade	4.2.1.1 Impacto no custo	A empresa possui todas as certificações necessárias em relação aos seus processos ligados a seus produtos e serviços (CMM, PMI, ISO etc)?
			4.2.1.2 Acordo de Nível de Serviço (SLA - Empresas de Serviços)	
			4.2.1.3 Índice de Devolução (empresas de Produtos)	
		4.2.2 Sistemas de Gestão– ERPs,	4.2.2.1 Abrangência do sistema - sistema transacional, BI	A empresa tem um sistema de ERP em plena utilização, adequado a sua empresa, compatível com seu tamanho e simétrico a sua concorrência (SAP, TOTVS, ORACLE, Datasul e etc)?
			4.2.2.2 Qualidade do sistema - SAP; Datasul, Totvs, ...	
			4.2.2.3 Nível de Integração do sistema - sistema central + aplicativos periféricos/ legados	
		4.2.3 Sistemas de Logística Integrada– SCM – EDI fornecedor / cliente	4.2.3.1 Just in time	A empresa possui um sistema de logística integrada (Supply Chain Management, EDI, WMS, e etc) em sua cadeia produtiva?
			4.2.3.2 Integração via Eletronic Data Interchange - EDI	
			4.2.3.3 Supply Chain Management - WEB - SCM (fabricação, transporte, armazenagem, just intime)	
		4.2.4 Eficiência Operacional	4.2.4.1 Grau de modernidade	A empresa possui um processo operacional integrado (tipo BSC) que a permita performar com rentabilidade dentro do seu modelo de negócios?
		4.2.5 Avaliação do Risco Operacional	4.2.5.1 Fatores Climáticos	A empresa dispõe de planos de contingência para neutralizar seus riscos operacionais (tecnológicos, regulatório, ambientais, suprimento de matérias-primas…)?
			4.2.5.2 Flexibilidade de insumos	
			4.2.5.3 Dependência de um canal de distribuição	
			4.2.5.4 Grau de dependência de algum recursos especializado	
		4.2.6 Domínio Tecnológico	4.2.6.1 Grau de autonomia tecnológica	A empresa desenvolve uma atividade de P&D que a permita se apropriar de autonomia tecnologia?
			4.2.6.2 Adequação de sua estratégia de domínio e de atualização tecnológica frente ao padrão da indústria	
	4.3 Capacidade de Inovação	4.3.1 Processo Formal de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D&I) para Desenvolver Produtos e Processos	4.3.1.1 Tem P&D interno e/ou externo?	A empresa possui setor de P&D voltado para produtos / serviços e está interagindo com centros de P&D que agregam conhecimento aos bens e serviços produzidos? A empresa possui alguma regra no qual os novos produtos devem ter algum percentual de participação no seu faturamento?
			4.3.1.2 Tem uma estrutura de P&D&I	
			4.3.1.3 Compra tecnologia de terceiros?	
			4.3.1.4 Utiliza ou faz parte de uma Rede de P&D&I (Parcerias)	
			4.3.1.5 A empresa consegue proteger as suas inovaçães?	

4.1.5 Capital Humano

5. Humano	5.1 Gestores	5.1.1 Adequação dos Recursos Humanos em Relação aos seus Objetivos	5.1.4.1 Visão Estratégica	Os gestores estão alinhados e qualificados para conduzir a empresa, considerando a sua visão, missão e objetivos estabelecidos no planejamento estratégico da empresa?
			5.1.4.2 Visão Financeira	
		5.1.2 Capacitação / Gestão de Competências	5.1.2.1 Analise de GAPs	A empresa desenvolve um programa de gestão de competências para identificar os gaps e melhorar o desempenho de seus gestores?
			5.1.2.2 Programa de Capacitação / Gestão de talentos	
		5.1.3 Comprometimento com Resultados	5.1.3.1 Estabelecer e atingir metas	A equipe gestora esta comprometida com os resultados? Existe um processo de estabelecimento de metas individuais e premiações?
		5.1.4 Motivação / turnover	5.1.4.1 Nível de satisfação dos gestores	A empresa possui algum programa para reter e promover os melhores talentos da empresa como PLR, stock options, participação em seminários internacionais, plano de carreiras e etc?
			5.1.4.2 Grau de participação dos gestores nas decisões da empresa	
			5.1.4.3 Sistemas de medição de desempenho e feedbacks	
			5.1.4.4 Sistema de incentivos, benefícios, recompensas e participação dos resultados	
	5.2 Operadores	5.2.1 Adequação dos Recursos Humanos em Relação aos seus Objetivos	5.2.4.1 Visão Estratégica	Existe algum processo formal para envolver os operadores para o alinhamento e execução da estratégia?
			5.2.4.2 Visão Financeira	
		5.2.2 Capacitação	5.2.2.1 Programa de Capacitação / Gestão de talentos	Existem programas para melhoria do desempenho funcional dos operadores? Os melhores talentos são identificados e preparados para a promoção a um nível de gestor?
		5.2.3 Comprometimento com Resultados	5.2.3.1 Estabelecer e atingir metas	As metas dos gestores são repassadas aos operadores, incluindo parte da premiação?
		5.2.4 Motivação / turnover	5.2.3.1 Nível de satisfação dos operadores	Existe alguma atividade desenvolvida para identificar, capacitar e reter os talentos da empresa?
			5.2.3.2 Grau de participação dos operadores nas decisões da empresa	
			5.2.3.3 Sistemas de medição de desempenho e feedbacks	
			5.2.3.4 Sistema de incentivos, benefícios, recompensas e participação dos resultados.	

4.1.6 Capital Financeiro

6. Financeiro	6.1 Confiabilidade	6.1.1 Conduta do Controlador	6.1.1.1 Histórico de crédito e confiabilidade do Controlador com base na sua conduta passada.	A experiência e desempenho passado dos empreendedores faz com que possamos acreditar que será bem sucedido nesta nova empreitada? Os empreendedores são recomendáveis para receber credito ou investimento?
	6.2 Administração Estratégica do Risco	6.2.1 Hedge Financeiro	6.2.1.1 Cambial, Juros (descasamento entre o custo da dívida e o fator de repasse aos preços)	A empresa monitora os seus riscos financeiros e utiliza instrumentos de hedge, quando necessário, para mitigar estes riscos?
		6.2.2 Processos de planejamento formalizados na aprovação de investimentos	6.2.2.1 Faz EVTEs, BPs, Planejamento Estratégico, Business Case etc	A empresa possui ou vem utilizando algum processo formal de avaliação de novos projetos (tipo EVTE, BP e etc) previamente a sua aprovação?
			6.2.2.2 Premissas conservadoras	
	6.3 Inteligência Financeira	6.3.1 Competência /Capacidade em Captar Novos Aportes	6.3.1.1 Administração Eficiente do Capital Próprio/ Desejabilidade do mercado em investir na empresa (captação primária)	Como administração eficiente, entende-se que os investidores não estão sendo diluídos desnecessariamente por novos aportes de capital quando existir no mercado financiamentos cujo prazo de reembolso se adeque ao fluxo de caixa do novo projeto e a empresa possuir capacidade de endividamento. Como desejabilidade, significa que o mercado está ávido por subscrever novas ações da empresa. No caso de uma empresa de capital fechado, saber se existe a intenção de abrir o capital da empresa.
			6.3.1.2 Liquidez das Ações	As ações da empresa apresentam liquidez nos mercados onde estão listadas?
		6.3.2 Competência em Gerir o Endividamento	6.3.2.1 Adequação dos Financiamentos à geração de caixa da empresa	O gerenciamento do endividamento compatibiliza a geração de caixa com o esquema de amortização dos financiamentos (adequação de fontes e usos)?
			6.3.2.2 Relacionamento com o Sistema Financeiro	A empresa entende a importância do relacionamento com os Bancos e demais instituições financeiras? Ela faz disso uma prática?

Fonte: Construída pelas equipes UFRJ / BNDES, 2007

4.1.7 Resultados das empresas

Tabela 15 Resultados das empresas				
Capitais	**Rating**			
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Estratégico	53%	81%	80%	82%
Ambiental	67%	79%	71%	67%
Relacionamento	41%	74%	73%	78%
Estrutural	35%	83%	76%	79%
Humano	54%	84%	74%	80%
Financeiro	52%	83%	80%	80%
Total	51%	81%	76%	79%

Fonte: Equipes BNDES / UFRJ, 2007.

Comentários

Pelo *Rating* de CI observa-se a necessidade das empresas reforçarem alguns de seus capitais. No caso da empresa 1 observa-se que o de menor nota é o Capital Estrutural. Para analisarmos a razão vamos ampliar a análise:

Tabela 16 Empresa 1 Análise detalhada do Capital estrutural				
Ativos	**Indicadores**	**Nota**	**NOTA** (MÁXIMA POSSÍVEL)	**Rating**
4.1 Sistema de Governança Corporativa	4.1.1 Proteção aos minoritários	0,02	0,09	21%
	4.1.2 Transparência das Informações para o Mercado	0,02	0,09	21%
	4.1.3 Controle Externo da Diretoria	0,03	0,13	21%
	4.1.4 Responsabilidade Social	0,01	0,06	18%
	4.1.5 Responsabilidade Ambiental	0,02	0,06	32%
	4.1.6 Profissionalização da Gestão	**0,03**	**0,19**	**18%**
	Total dos Indicadores	**0,13**	**0,63**	**21%**
4.2 Processos	4.2.1 Certificações de Processos / Qualidade	0,04	0,06	64%
	4.2.2 Sistemas de Gestão– ERPs,	0,03	0,06	54%
	4.2.3 Sistemas de Logística Integrada – SCM – EDI fornecedor / cliente	0,03	0,06	46%
	4.2.4 Avaliação da Eficiência Operacional	0,03	0,06	46%
	4.2.5 Avaliação do Risco Operacional	0,01	0,03	32%
	4.2.6 Domínio Tecnológico	0,02	0,03	71%
	Total dos Indicadores	0,17	0,32	53%
4.3 Capacidade de Inovação	4.3.1 Processo Formal de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D&I) para Desenvolver Produtos e Processos	0,07	0,11	68%
	Total dos Indicadores	0,07	0,11	67,9%
	Total do Capital / Ativos	0,37	1,05	35,2%

Fonte: Equipes BNDES / UFRJ, 2007.

Análise mais detalhada nos permite visualizar a impressão das equipes do BNDES e do CRIE sobre a Governança Corporativa da empresa que obteve um Rating de 21%. Um dos itens mais críticos diz respeito à profissionalização da gestão.

4.2 Consórcio Exportador de Design – ABEDESIGN

Uma segunda aplicação da metodologia foi a elaboração de um Plano de Negócios para o Consórcio Exportador de Serviços de Design da ABEDESIGN / APEX.

A atividade de Design é suportada fundamentalmente por recursos intangíveis e o Plano de Negócios é uma ferramenta de integração entre estes recursos e a estratégia das empresas. Neste trabalho foi aplicado o mesmo conceito utilizado no trabalho com o BNDES.

A demanda da Contratante foi a elaboração de um Plano de Negócios, visando a exportação de serviços de design, considerando os possíveis destinos: Madrid, New York ou Cidade do México.
Para a escolha das cidades foi elaborado um estudo de mercado em bases públicas.
Para examinar os Recursos do Consórcio foi realizada uma análise dentro de uma perspectiva VBR.
Os Recursos foram levantados através de um questionário respondido pelas 22 empresas e a proposição de a estratégia através de entrevistas pessoais com 14 empresas.
Inicialmente iremos contextualizar o modelo do Plano de Negócios.

4.2.1 Modelagem conceitual básica: uma perspectiva VBR

O modelo para a construção do Plano de Negócios se apresenta conforme figura 18, a seguir:

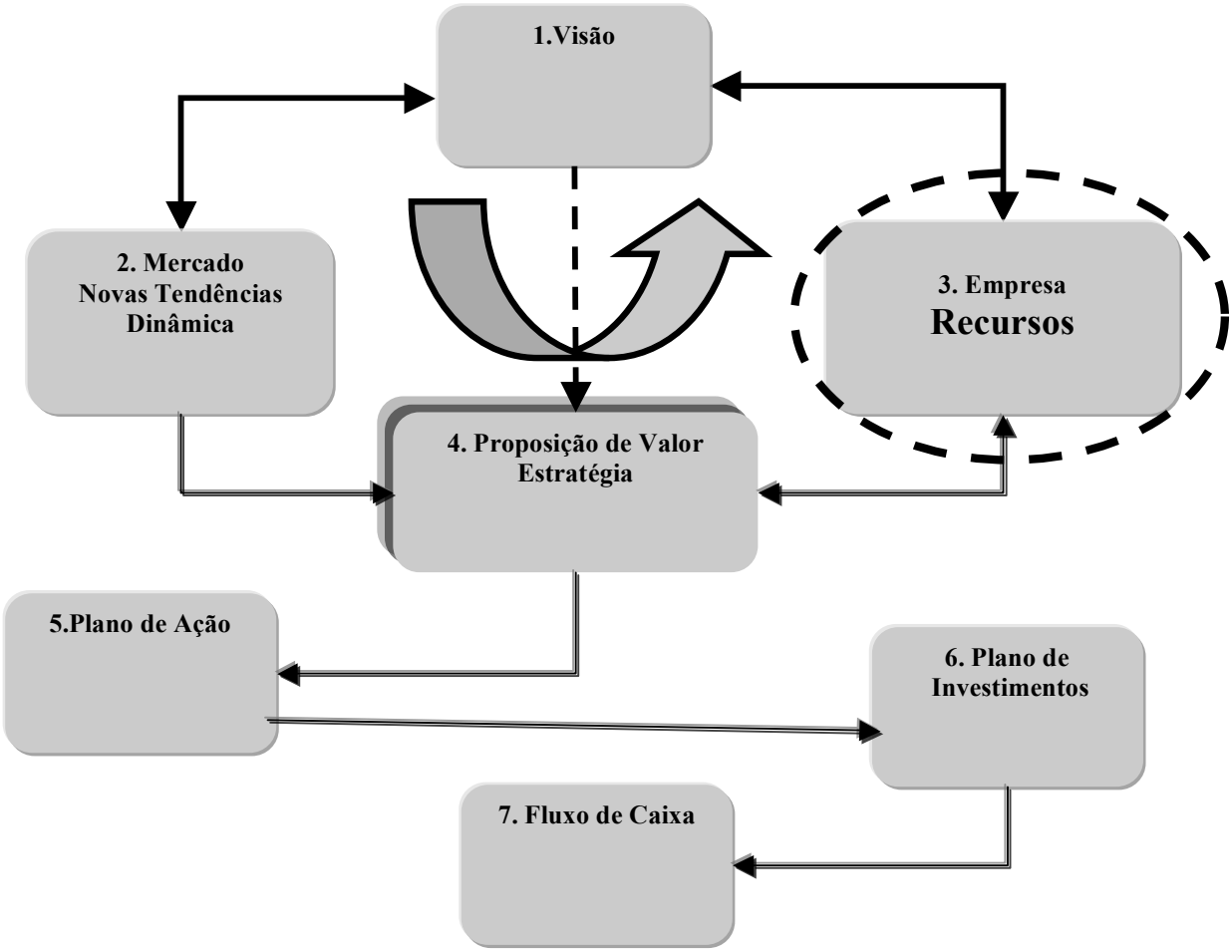

Figura 18 – O Plano de Negócios em uma perspectiva VBR.
Elaborado pelo autor

Verifica-se que o modelo proposto representa uma evolução do modelo do Relatório de CI e é de fato a evolução da modelagem de um Plano de Negócios tradicional com a metodologia de Valor Baseado em Recursos (VBR) desenvolvida nesta tese. O modelo acima é inédito e acredito que representará uma revolução na forma de pensar o Plano de Negócios da empresa.

A área circundada, Recursos, é referente ao modelo proposto na figura 16. As áreas da Estratégia e do Plano de Ação já foram explicitadas na figura 17.

A figura 18 trata então de colocar estes elementos juntos subordinando-os à Visão e condicionando-os às Oportunidades de Mercado. Como conseqüência da visão, das oportunidades de mercado, dos recursos da empresa, da estratégia definida e do plano de ação daí decorrente, deriva um plano de investimento e um fluxo de caixa.

Detalhamos, a seguir, cada uma destas etapas:

1. **Visão** – é o que nos inspira e nos move. No caso são os objetivos do consórcio conforme definição de seus participantes.
2. **Mercado** – é o que ocorre no ambiente externo. A partir das novas tendências e da dinâmica dos atores surgirão as ameaças e as oportunidades.
3. **Recursos** – São os ativos e competências das empresas do Consórcio que irão construir o diferencial competitivo.
4. **Proposição de Valor** – Em função das ameaças e oportunidades descritas no capítulo mercado e dos recursos identificados através do questionário e das entrevistas, o Consórcio deverá estabelecer sua proposição de valor. Que produtos e serviços oferecer e que diferenciais competitivos irão suportá-los.
5. **Plano de Ação** – Tendo concluído as análises anteriores definir que recursos – ativos e competências – devem ser construídos para que o Consórcio se torne realmente competitivo em um cenário internacional.
6. **Plano de Investimentos** – Quanto o Consórcio deverá investir para dar conta do Plano de Ação?
7. **Fluxo de Caixa** – Quais as conseqüências financeiras? De onde virão os recursos financeiros? Qual o retorno esperado?

Neste documento apresentaremos apenas a parte relativa à definição da Visão, dos Recursos, da Proposição de Valor / Estratégia e do Plano de Ação do Consórcio. No Plano de Negócios o modelo foi desenvolvido em sua integralidade.

4.2.2 Estrutura do Questionário – Visão e Recursos

O questionário foi estruturado em 2 blocos (Visão e Recursos) e estes, por sua vez, em 4 sub-blocos (Expectativa, Maturidade, Experiência Internacional e Diferenciação). Para cada um deles foi atribuído um peso, conforme tabela 17, abaixo:

Tabela 17: Visão e Recursos: Blocos, Sub-Blocos e Pesos	
	Pesos
Visão	
1. Expectativa dos resultados do consórcio para as empresas	20%
Recursos	
2. Maturidade da empresa	25%
3. Experiência Internacional	25%
4. Diferenciação	30%
TOTAL	100%

Elaborada pelo autor

Cada sub - bloco foi analisado através de um conjunto de indicadores. Para cada Indicador foi atribuído um peso conforme tabela 18, abaixo:

Tabela 18

Modelagem do *Rating*

Sub-Blocos	Pesos	Indicadores Selecionados	Pesos
Bloco I: Visão			
1. Expectativa	20%	1.1 Motivação para entrar no Consórcio	20%
		1.2 Impactos esperados sobre o crescimento da empresa	20%
		1.3 Aderência do projeto de exportação à estratégia da empresa	60%
			100%
Bloco II: Recursos			
2. Maturidade da empresa	25%	2.1 Tempo de existência da empresa	25%
		2.2 Número de Funcionários em 2006	40%
		2.3 Experiência do Sócio Gestor	25%
		2.4 Educação Formal dos Gestores	10%
			100%
3. Experiência Internacional	25%	3.1 Número de Projetos realizados – exportação direta	25%
		3.2 Número de Projetos realizados – exportação indireta	15%
		3.3 % do faturamento obtido com exportação 2006	10%
		3.4 Países para onde exportou em 2004, 2005 e 2006	20%
		3.5 Presença internacional através de filial / escritório / representante	20%
		3.6 Participação em eventos internacionais - tipo de evento	10%
			100%
4. Diferenciação	30%	4.1. Artigos publicados em revistas do setor - importância	5%
		4.2 Prêmios nacionais recebidos	26%
		4.3 Prêmios internacionais recebidos	34%
		4.4 Casos internacionais de sucesso da empresa - importância	20%
		4.5 Acordo de Cooperação Internacional	15%
			100%

Elaborada pelo autor

Assim, por exemplo, a aderência em relação à estratégia (indicador 1.3) tem um peso de 12% (60% x 20%).

4.2.3 Resultados do Rating – Visão (Bloco I)

Construir a Visão para um conjunto de empresas que se reúne pela primeira vez para dar conta de um objetivo inicial não é uma tarefa simples. As 22 empresas são concorrentes no mercado interno e nem sempre estão alinhadas em relação aos objetivos de um Consórcio.

Em uma primeira etapa foi preparado um questionário (Anexo 1) e enviado às 22 empresas. Todas elas responderam. A metodologia e as respostas são a seguir apresentadas:

Tabela 19

Visão – Expectativas em Relação ao Consórcio

1. EXPECTATIVAS	20%	1.1 Motivação	20%	1.1.1 Aumentar Vendas no Brasil	5%
				1.1.2 Aumentar Vendas no Exterior	40%
				1.1.3 Visibilidade no Brasil	5%
				1.1.4 Melhores práticas de Negócios	20%
				1.1.5 Desenvolver Inovação	20%
				1.1.6 Parceria com empresas do Consórcio	10%
		1.2 Impactos esperados sobre o crescimento	20%		
		1.3 Aderência à estratégia	60%		

Elaborada pelo autor

4.2.3.1 Motivações ao decidir ingressar no Consórcio

Na tabela 20, a seguir, se observa que a maior parte das respostas (91%) diz respeito ao aumento das vendas para o exterior. Este fato mostra o comprometimento das empresas com o projeto de exportação.

Tabela 20 **1.1 Motivações ao decidir ingressar no Consórcio**		
	Número de empresas que atribuíram Notas acima de 4	% de Empresas (denominador 22)
1.1.1 Aumentar suas vendas no Brasil	8	36%
1.1.2 Iniciar ou aumentar suas vendas para o exterior	20	91%
1.1.3 Obter maior visibilidade da sua empresa no Brasil	6	27%
1.1.4 Poder implantar melhores práticas de negócio	8	36%
1.1.5 Desenvolver o potencial de inovação de sua empresa	6	27%
1.1.6 Parceria e/ ou trabalho em conjunto com empresas do Consórcio	5	23%

Elaborada pelo autor

4.2.3.2 Impacto esperado sobre o crescimento da empresa

A tabela 21, a seguir, mostra as respostas atribuídas a este item:

Tabela 21 **1.2 Impacto esperado sobre o crescimento da empresa**		
	Número de empresas que atribuíram Notas	% de empresas
Nota 1	0	
Nota 2	3	14%
Nota 3	12	55%
Nota 4	5	23%
Nota 5	2	9%
	22	100%

Elaborada pelo autor

4.2.3.3 Aderência à estratégia das empresas

A aderência dos objetivos do Consorcio em relação à estratégia atual da empresa pode ser visualizada na tabela 22, a seguir:

Tabela 22 1.3 Aderência à estratégia das empresas		
	Número de empresas que atribuíram Notas	% de empresas
Nota 1	0	0%
Nota 2	2	9%
Nota 3	7	32%
Nota 4	7	32%
Nota 5	6	27%
	22	100%

Elaborada pelo autor

A tabela, acima, mostra que em cerca de 60% das empresas que responderam ao questionário, a exportação está no centro da estratégia.

4.2.3.4 Resumo do Rating da Visão

A figura 19, abaixo, ilustra a análise realizada. Apenas 13 das 22 empresas atingiram um Rating superior a 3,5 (70% da nota máxima possível). Duas empresas ficaram abaixo de 2,5 (50% da nota máxima possível). A média do Rating foi de 3,61.

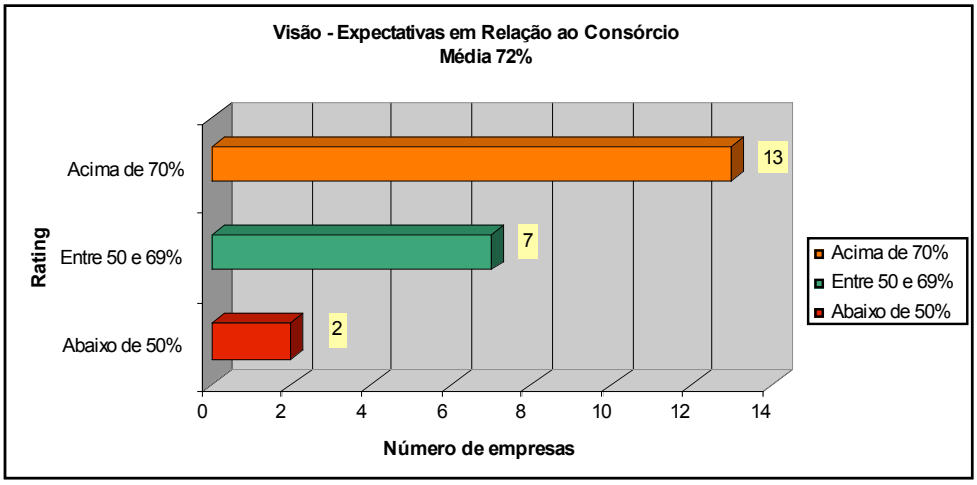

Figura 19 – Visão – Expectativas em relação ao Consórcio.

Observa-se, no gráfico anterior, que as expectativas das empresas em relação ao Consórcio são muito fortes.

4.2.4 Resultado do Rating - Recursos

Conforme já explicitado na tabela 17 os Recursos foram segmentados em Maturidade das empresas, Experiência Internacional e Diferenciação.

Tabela 23

Modelagem do Rating Recursos

Blocos	Pesos	Indicadores Selecionados	Pesos
Recursos			
2. Maturidade da empresa	25%	2.1 Tempo de existência da empresa	25%
		2.2 Número de Funcionários em 2006	40%
		2.3 Experiência do Sócio Gestor	25%
		2.4 Educação Formal dos Gestores	10%
			100%
3. Experiência Internacional	25%	3.1 Número de Projetos realizados – exportação direta	25%
		3.2 Número de Projetos realizados – exportação indireta	15%
		3.3 Percentual do faturamento obtido com exportação 2006	10%
		3.4 Países para onde exportou em 2004, 2005 e 2006	20%
		3.5 Presença internacional através de filial / escritório / representante	20%
		3.6 Participação em eventos internacionais - tipo de evento	10%
			100%
4. Diferenciação	30%	4.1 Artigos publicados em revistas do setor - importância	5%
		4.2. Prêmios nacionais recebidos	26%
		4.3. Prêmios internacionais recebidos	34%
		4.4 Casos internacionais de sucesso da empresa - importância	20%
		4.5 Acordo de Cooperação Internacional	15%
			100%

Elaborada pelo autor

4.2.4.1 Maturidade das empresas

Foi solicitado às empresas que respondessem sobre os indicadores abaixo. Foram estabelecidos os seguintes pesos conforme tabela 24, abaixo:

Tabela 24 Recursos **Maturidade das empresas**			
2. MATURIDADE	25%	2.1 Idade das empresas	25%
		2.2 Número de funcionários em 2006 (tamanho das empresas)	40%
		2.3 Experiência do Sócio Gestor	25%
		2.4 Especialização acadêmica do sócio gestor	10%

Elaborado pelo autor

Os resultados das respostas após as tabulações foram:

- As 22 empresas têm, em média, 15 anos de existência,
- O número médio de pessoas por empresa é de 28. Este número está bem acima da média em termos dos mercados analisados (Madrid e New York),
- A experiência média dos gestores é de 18 anos o que demonstra um alto grau de maturidade,
- A escolaridade média dos sócios gestores encontrada foi de 17,2 anos.

A figura 20 ilustra os resultados:

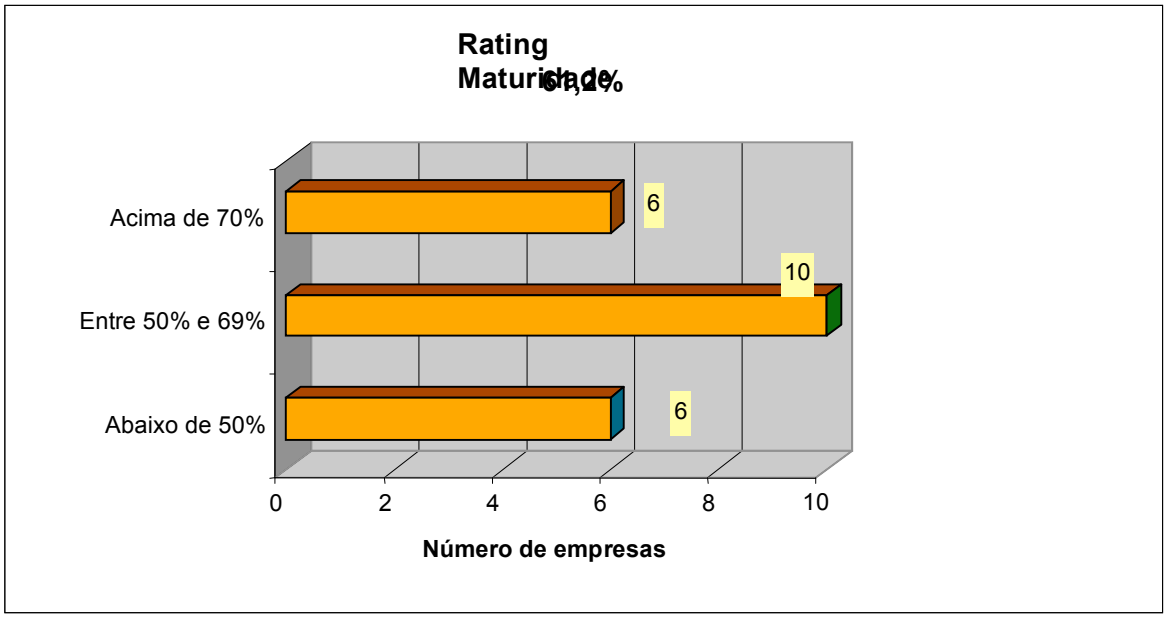

Figura 20 – maturidade das empresas.

Elaborada pelo autor

Observa-se que as empresas do Consórcio são bastante maduras, conforme descrito.

4.2.4.2 Experiência Internacional das empresas

Foi solicitado às empresas que respondessem sobre a sua experiência internacional. Foram estabelecidos os seguintes pesos:

Tabela 25 Recursos Experiência Internacional das empresas					
3. EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL	25%	3.1 Número de Projetos realizados – exportação direta	25%		
		3.2 Número de Projetos realizados – exportação indireta	15%		
		3.3 percentual do faturamento obtido com exportação em 2006	10%		
		3.4 Destino das exportações em 2004, 2005, 2006.	20%	Europa / Extremo Oriente	25%
				Estados Unidos / Canadá	25%
				África	10%
				América Latina e Central	25%
				Oriente Médio	15%
		3.5 Presença Internacional	20%	Representante	20%
				Escritório	30%
				Filial	50%
		3.6 Participação em eventos internacionais 2004 / 2007	10%		

Elaborada pelo autor

Notas:

Exportação direta: realizadas diretamente para as empresas clientes no exterior.

Exportação indireta: realizadas através de outras empresas. O mais comum é a exportação via filial de uma multinacional ou outra agência de design internacional (sub-contratação).

Os resultados apresentados foram:

- Número de Projetos realizados – exportação direta - 59% das empresas já realizou pelo menos 2 projetos diretos,
- Número de Projetos realizados – exportação indireta - 67% das empresas já realizou algum tipo de exportação indireta,
- % do faturamento obtido com exportação em 2006 – O percentual ficou em média em 8% do faturamento das empresas
- Destino das exportações em 2004, 2005, 2006 – o maior destino foi América Latina – cerca de 50% das exportações,
- Presença Internacional – a presença internacional através de representantes, escritórios ou filiais é próxima a zero,
- Participação em eventos internacionais – Foi considerada baixa – apenas cerca de 1 evento / ano por empresa.

A figura 21 ilustra os resultados:

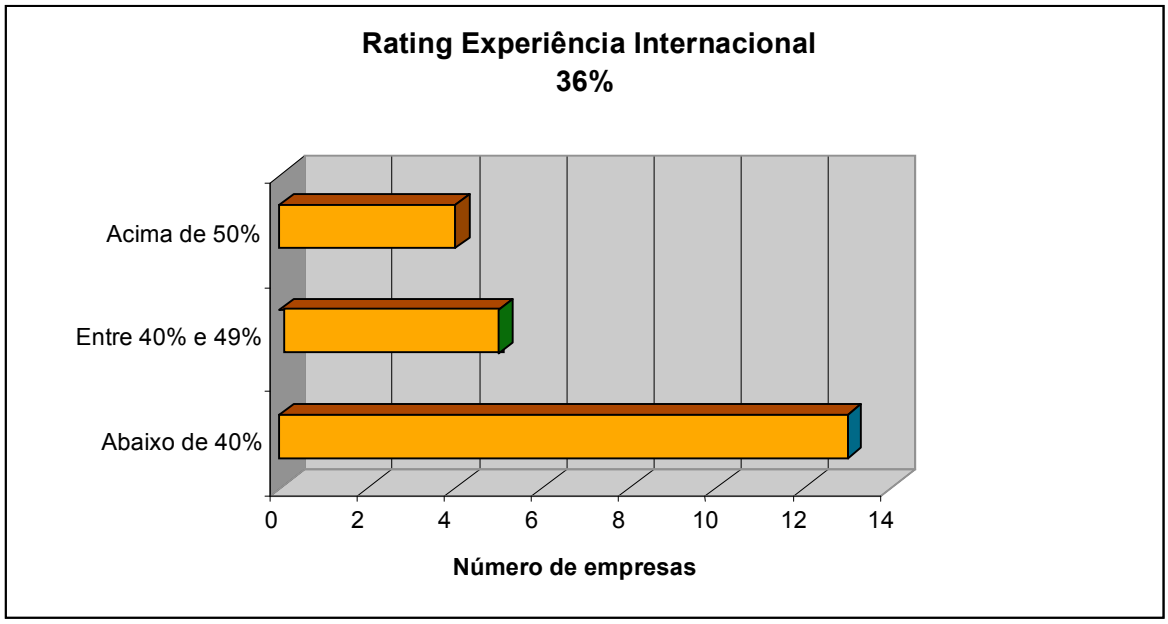

Figura 21– Rating de experiência internacional.

Elaborada pelo autor

A figura 21 ilustra a análise realizada. Apenas 4 das 22 empresas atingiram um Rating superior a 2,5 (50% da nota máxima possível). Cinco empresas ficaram entre 2 e 2,5 e treze empresas abaixo de 2 (40% da nota máxima possível). A média das 22 empresas foi de 1,82.

4.2.4.3 Diferenciação

Foi solicitado às empresas que respondessem sobre os seus diferenciais competitivos. Foram estabelecidos os seguintes pesos:

Tabela 26 Recursos
Diferenciação das empresas

4. DIFERENCIAÇÃO	30%	4.1 Artigos Publicados	5%		
		4.2 Prêmios Nacionais	25%	2004	10%
				2005	25%
				2006	30%
				2007	35%
		4.3 Prêmios Internacionais	35%	2004	10%
				2005	25%
				2006	30%
				2007	35%
		4.4 Casos internacionais	20%		
		4.5 Acordos de cooperação internacionais	15%		

Elaborada pelo autor

Resultados das respostas

- Artigos publicados – baixo nível de publicação – 0,5 ao ano em média
- Prêmios nacionais recebidos entre 2004 e 2007 – foram recebidos 58 prêmios nacionais no período – cerca de 0,65 por empresa / ano
- Prêmios Internacionais recebidos entre 2004 e 2007 – foram recebidos 26 prêmios - cerca de 0,3 prêmio empresa / ano
- Casos internacionais entre 2004 e 2007 – foram relatados 37 casos internacionais de sucesso - cerca de 0,4 caso empresa / ano
- Acordos de cooperação internacionais – apenas 9 acordos existentes em 2007 em uma amostra de 22 empresas – 40%

A figura 22 ilustra estes resultados:

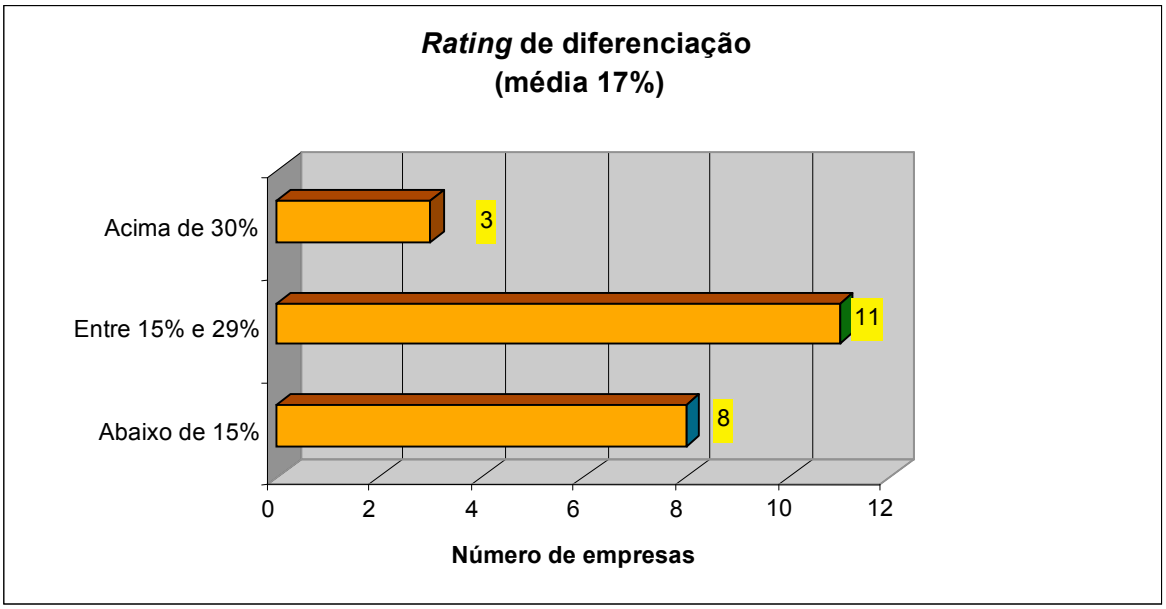

Figura 22– Rating de diferenciação.

Elaborada pelo autor

4.2.4.4 Resumo dos Recursos do Consórcio

A Análise do *Rating* dos Recursos se apresenta conforme figura 23, a seguir:

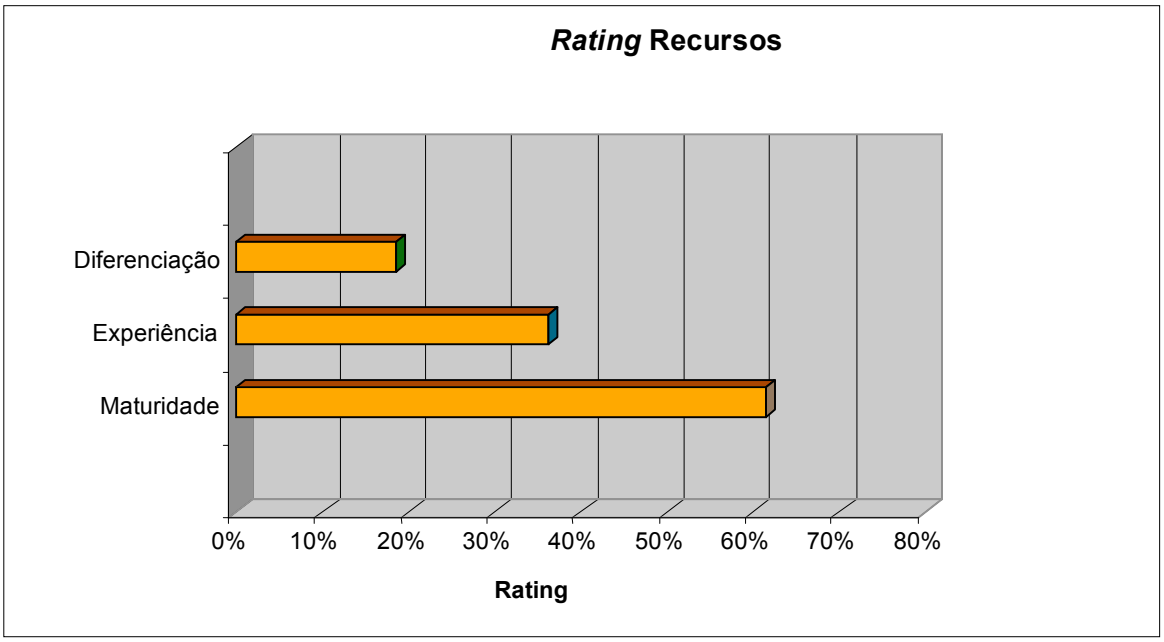

Figura 23– Rating de diferenciação.
Elaborado pelo autor

Em resumo: a maturidade é alta, porém as empresas do consórcio carecem de experiência internacional e de diferenciação.

4.2.4.5 Resumo da Visão e dos Recursos

A Figura 24, abaixo, ilustra o resumo da Visão e dos Recursos das empresas do Consórcio:

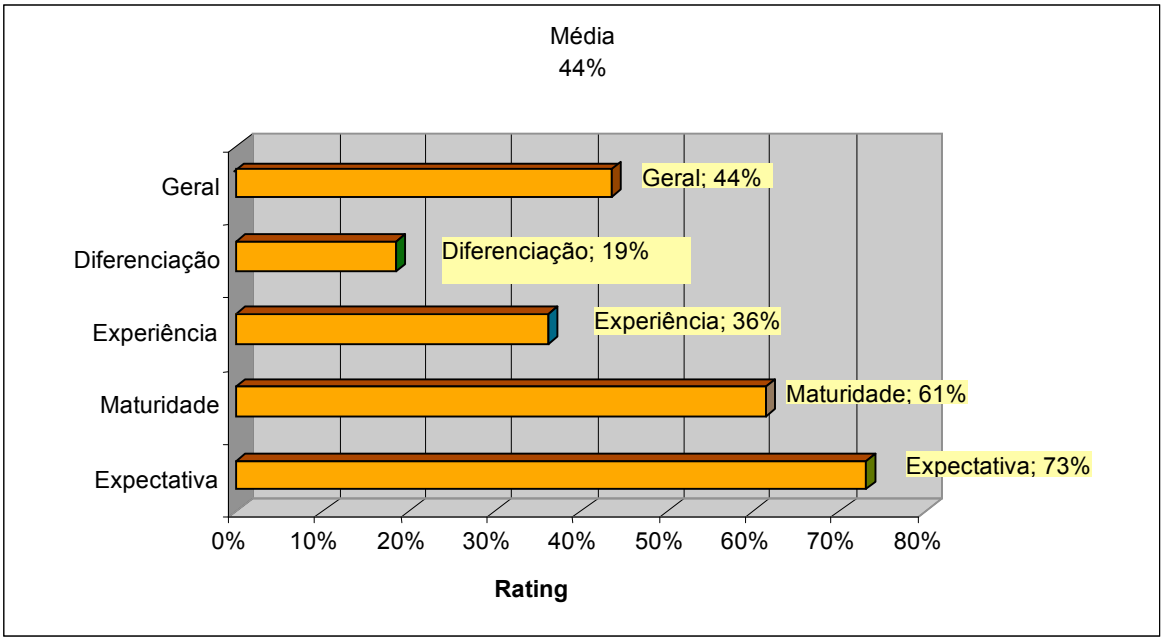

Figura 24– Resumo do Rating da Visão e dos Recursos.

Elaborada pelo autor

Pela observação da figura acima se verifica:

a. As empresas possuem uma forte expectativa dos resultados do Consórcio, sendo a exportação aderente às suas estratégias.
b. As empresas são maduras, considerando que possuem cerca de 15 anos em média, 28 funcionários em 2006 na média, 18 anos de atividade dos sócios gestores e uma escolaridade média de 17 anos.
c. A experiência internacional é baixa, sendo a participação da exportação no faturamento de apenas 8,3%, em 2006. As empresas, em sua maior parte, não possuem qualquer tipo de representação no exterior.
d. Na diferenciação reside a maior deficiência. Os gestores ou funcionários das empresas não publicaram nas revistas do setor. Em 2007 apenas 10 ganharam prêmios nacionais e 4 internacionais.

4.2.5 Proposição de Valor e Estratégia proposta pelas empresas.

Para estabelecer a Proposição de Valor e a Estratégia de atuação foram entrevistadas 14 empresas. O questionário foi dividido nos seguintes blocos:

Bloco I – Visão estratégica proposta para o consórcio

1. Expectativas em relação às cidades alvo;
2. Estratégia de entrada proposta nos mercados;
3. Proposição de Valor sugerida.

Bloco II – Vantagem competitiva do design brasileiro

1. Identificação das vantagens competitivas do design brasileiro.

Cada entrevista durou cerca de 2 horas e a tabulação dos resultados é apresentada a seguir:

4.2.5.1 Bloco I – Visão estratégica proposta para o consórcio

4.2.5.1.1 Expectativas em relação às cidades alvo.

A tabela 27 resume os critérios utilizados para a eleição da cidade alvo:

Tabela 27
1. Resumo das expectativas dos entrevistados em relação às cidades alvo

Indicadores				Madrid	New York	México	Madrid	New York	México
	Peso		Peso	Notas			Notas ponderadas		
1.1 Capacidade de superar Barreiras de entrada	50%								
Reconhecimento da Marca			20%	3,5	4,4	3,6	0,35	0,44	0,36
Ambiente Regulatório			10%	4,5	3,7	4,7	0,23	0,19	0,24
Custos			30%	2,5	4,0	3,6	0,38	0,60	0,54
Fuso Horário			20%	3,0	4,3	4,0	0,30	0,43	0,40
Cultura			10%	4,0	3,9	4,3	0,20	0,19	0,21
Língua			10%	5,0	4,4	4,7	0,25	0,22	0,24
1.2 Impacto sobre o Aprendizado	25%		100%	4,7	5,0	4,3	1,18	1,25	1,08
1.3 Impacto sobre a reputação da Marca	25%	Brasil	40%	4,9	4,9	4,5	0,49	0,49	0,45
		Exterior	60%	4,4	4,4	3,8	0,65	0,66	0,58

Rating							4,03	4,47	4,09

Elaborada pelo autor.

A figura 25, a seguir, ilustra:

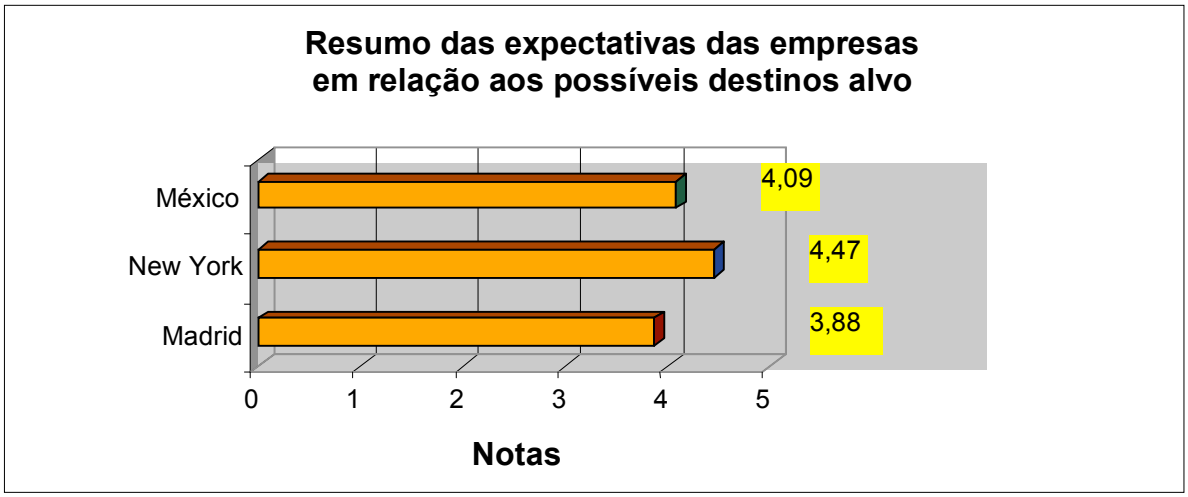

Figura 25– *Rating* das expectativas das empresas em relação aos possíveis destinos alvo.

Elaborada pelo autor.

As entrevistas indicaram uma preferência para a cidade de New York que acabou sendo a escolhida.

4.2.5.1.2 Estratégia de entrada para o Consórcio

Dentre as respostas obtidas a seguinte estratégia foi considerada a mais adequada:

Tabela 28 2. Estratégias de entrada		
		New York
2. Estratégia de entrada	2.1 Participar em feiras internacionais	4,3
	2.2 Ganhar prêmios Internacionais	3,6
	2.3 Contratar Assessoria de Imprensa / RP	3,3
	2.4 Contratar Representante	3,1
	2.5 Participar em Redes Internacionais	1,8
	2.6 Obter casos de sucesso	0,7
	2.7 Abrir filial	0,2
	2.8 Abrir loja	0,1

Elaborada pelo autor.

Esta estratégia é absolutamente aderente à análise dos recursos, pois o conjunto de ações proposto visa superar as deficiências apontadas de experiência internacional e diferenciação. A figura 26 ilustra:

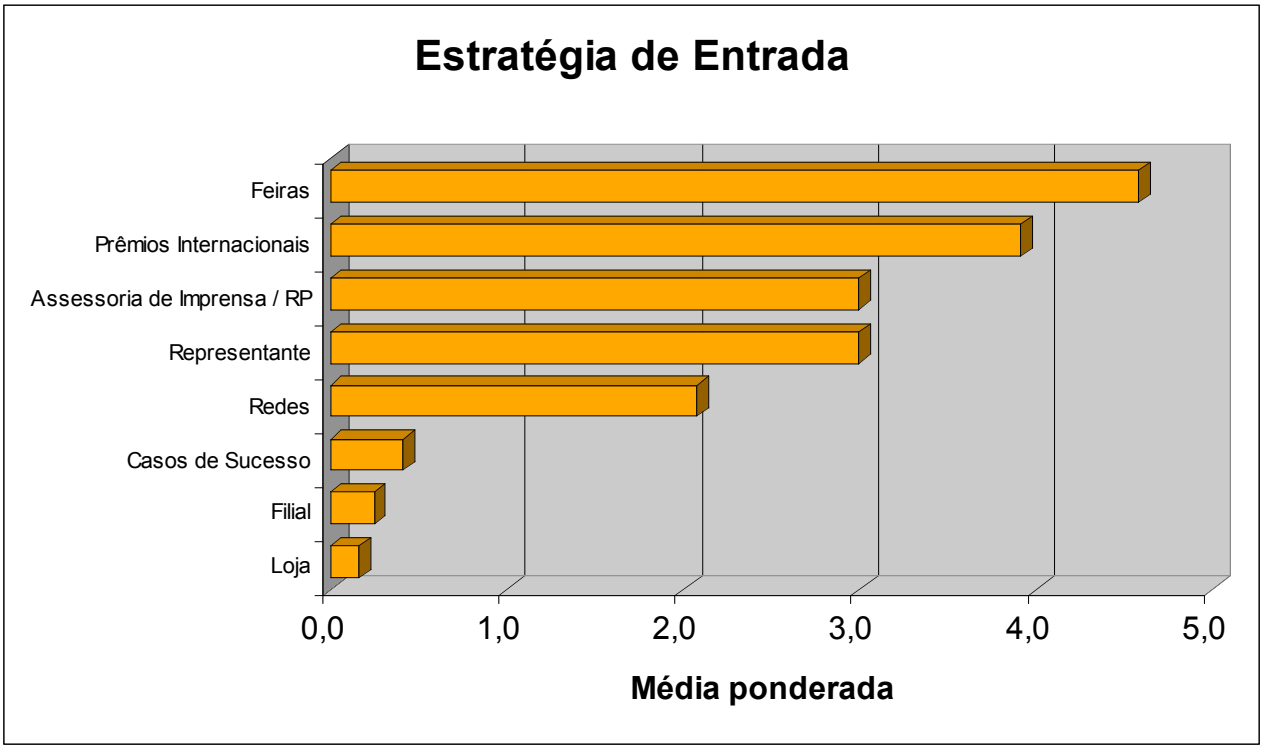

Figura 26 – Rating das possíveis estratégias de entrada.
Elaborado pelo autor

4.2.5.1.3 Que proposição de valor você sugere?

As perguntas deste item são apresentadas na tabela 29 a seguir:

Tabela 29 3. Que a proposição de valor você sugere?						
	etapas					
	1	2	3	4	5	6
3.1 Entrar em que etapas do ciclo de desenvolvimento do *design*?						
3.2 Com que estratégia de valor?						
Entrego mais por mais (Mont Blanc)						
Entrego mais pelo mesmo preço						
Entrego mais por menos						
3.3 Com que Marca?						
O Consórcio não deveria ter Marca própria (Marca das empresas)						
A Marca é do Consórcio e as Marcas das empresas não aparecem						
3.4 Com que Produto?	Notas de 1 a 5					
Embalagens						
Design de Produto						
Ambiente de varejo						
Branding						
Design Gráfico						

Elaborada pelo autor

Em que etapa do ciclo de desenvolvimento entrar?

O ciclo de desenvolvimento do design se apresenta, de uma forma simplificada, conforme a seguir:

Tabela 30 Ciclo de produção do design **Exemplo:** Produto xxx						
Etapas	1	2	3	4		
	Conceituar			Executar		
Diagnóstico do problema do cliente						
Formular a solução – estratégia						
Fazer o Plano de Ação						
Criar as soluções						
Implementar a solução						
Acompanhar a implementação e os resultados						

Elaborada pelo autor

As etapas iniciais são as de maior valor agregado e demandam uma interface com o cliente final. As etapas de execução são as de menor valor agregado e são passíveis de sub-contratação por um integrador (modelo fábrica de design). A pergunta visava conhecer as expectativas das empresas entre ser o integrador ou ser sub contratado. As respostas foram:

Tabela 31 Em que etapa do ciclo entrar?		
3.1 Entrada no Ciclo de Produção	Sub -contratação	0
	Fases iniciais do ciclo	5
	Atender o ciclo inteiro	9
Total		14

Elaborada pelo autor

A figura 27, a seguir, ilustra:

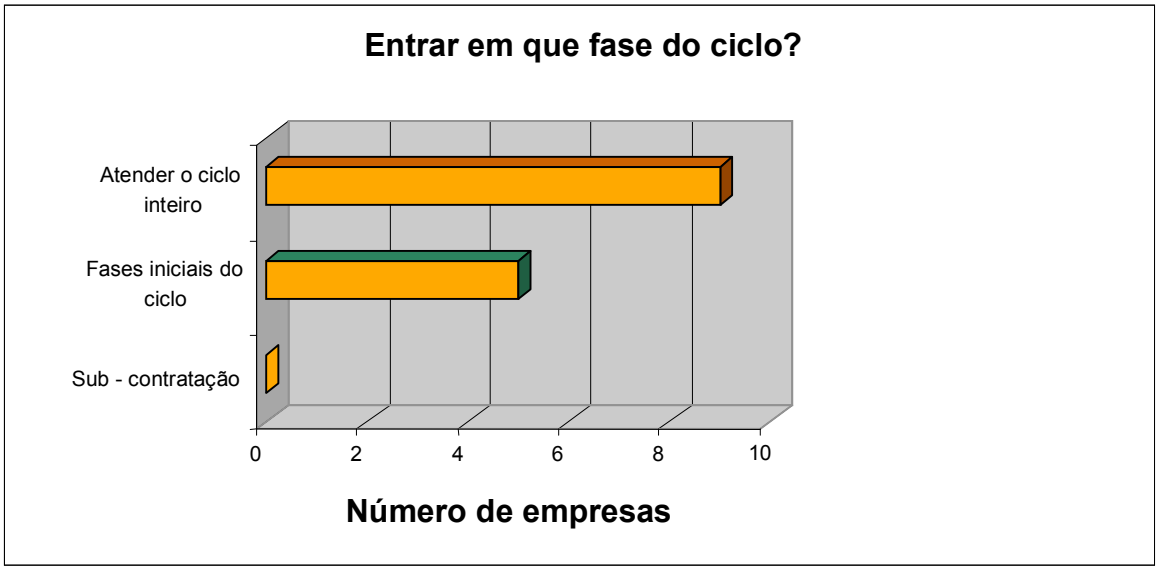

Figura 27– Em que fase do ciclo de produção o Consórcio deve entrar?
Elaborada pelo autor

Com que estratégia de valor ?

O conceito de estratégia de valor implica em uma relação entre os atributos do produto versus custos /preços. A cada estratégia corresponderá um conjunto de atributos e diferentes ativos e competências a serem construídos.
Um exemplo é a escolha entre caneta Mont Blanc ou BIC. Embora as duas sejam canetas, no primeiro caso a marca, canal de distribuição exclusivo e design são atributos importantes. Já para a caneta BIC o mais importante é a conveniência – produto descartável, de baixo custo e que pode ser encontrado com facilidade (banca de jornal).

A tabela 32 e a figura 28, abaixo, ilustram a posição das empresas entrevistadas:

Tabela 32 Estratégia de Valor		
3.2 Com que estratégia de valor	Entrego mais serviços por um preço maior	2
	Entrego mais serviços pelo mesmo preço	4
	Entrego mais serviços por preço menor	8
Total		14

Elaborada pelo autor

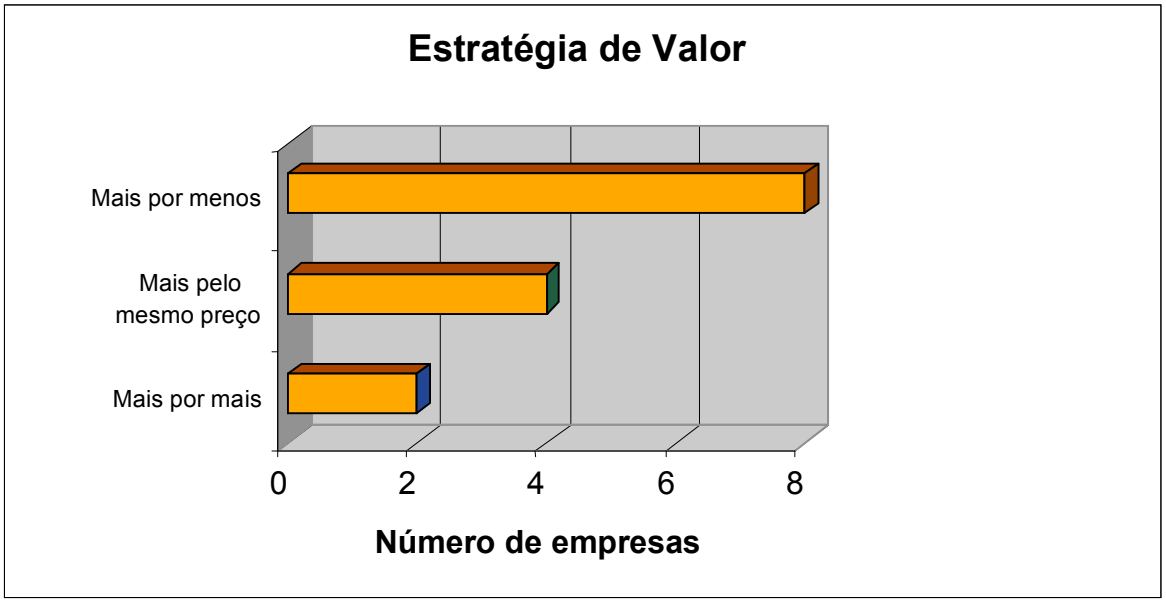

Figura 28– Estratégia de valor.

Elaborada pelo autor

Com que identidade / Marca?

O consórcio deve ter sua própria identidade e a das empresas não aparece ou o consórcio abre as portas, mas a negociação é direta com as empresas ? (modelo shopping center).

Tabela 33 Com que identidade / Marca?		
3.3 Com que Identidade?	Do Consórcio	4
	Das empresas	10
Total		14

Elaborada pelo autor

As empresas entenderam que a Marca deve ser a das empresas, funcionando o Consórcio como um agente de articulação e promotor da Marca Brasil.

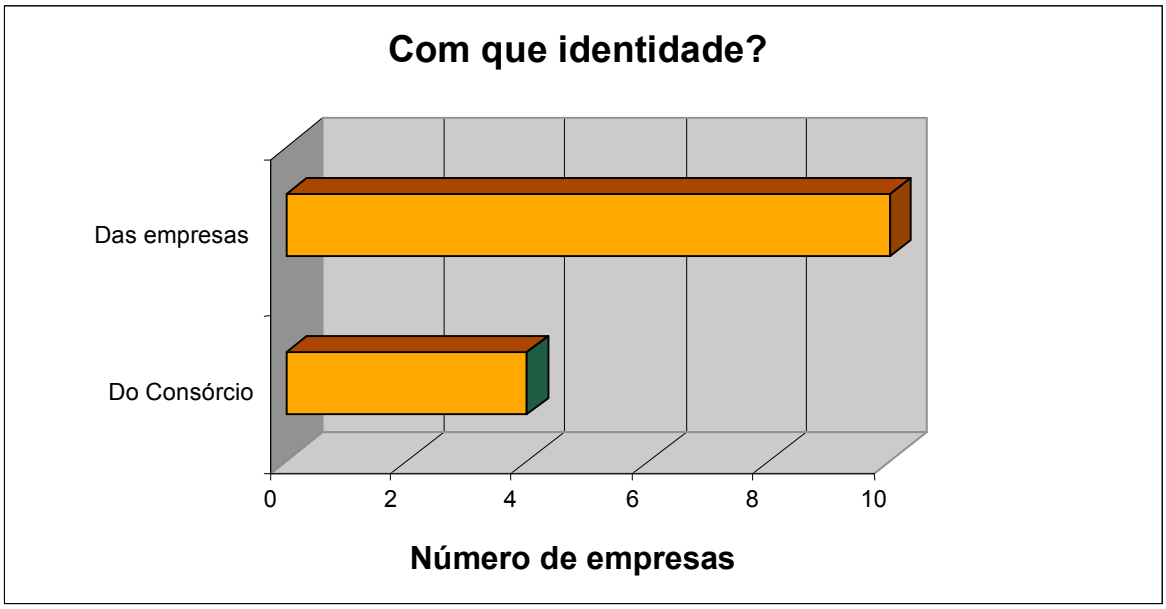

Figura 29– Com que identidade?

Elaborada pelo autor

Com que produto?

Esta questão ainda não ficou muito clara, uma vez que as empresas alegaram atuar em todos o produtos. A tabela e a figura, abaixo, ilustram as respostas:

Tabela 34
Com que produto (média das respostas)

		Média
Com que produto?	*Design* de Produto	4,5
	Branding	4,0
	Design Gráfico	3,7
	Embalagem	3,6
	Ambiente de Varejo	3,4

Elaborada pelo autor

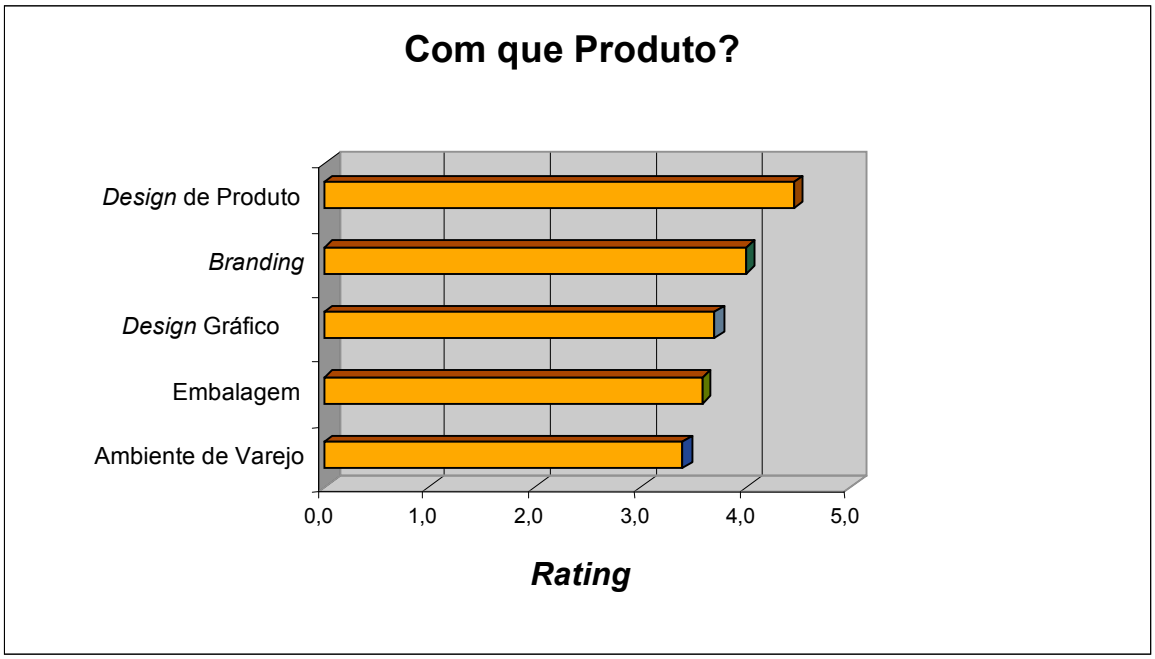

Figura 30– *Com que produto?*

Elaborada pelo autor

4.2.5.2 Bloco II – Identificação das vantagens competitivas do design brasileiro

A tabela 35, abaixo, resume as respostas mais freqüentes:

Tabela 35 Vantagens competitivas do *design* brasileiro		
1. Vantagens Competitivas	Criatividade	4,3
	Flexibilidade	4,2
	Custos	4,2
	Inovação	2,4
	Multiculturalismo	2,0

Elaborada pelo autor

Apesar de sua baixa pontuação o multiculturalismo foi reconhecido posteriormente como uma forte vantagem competitiva brasileira. Outra vantagem pouco citada na entrevista foi o conhecimento do mercado brasileiro o que permitirá desenvolver uma estratégia de internacionalização tipo *porteiro* (*gatekeeper).*

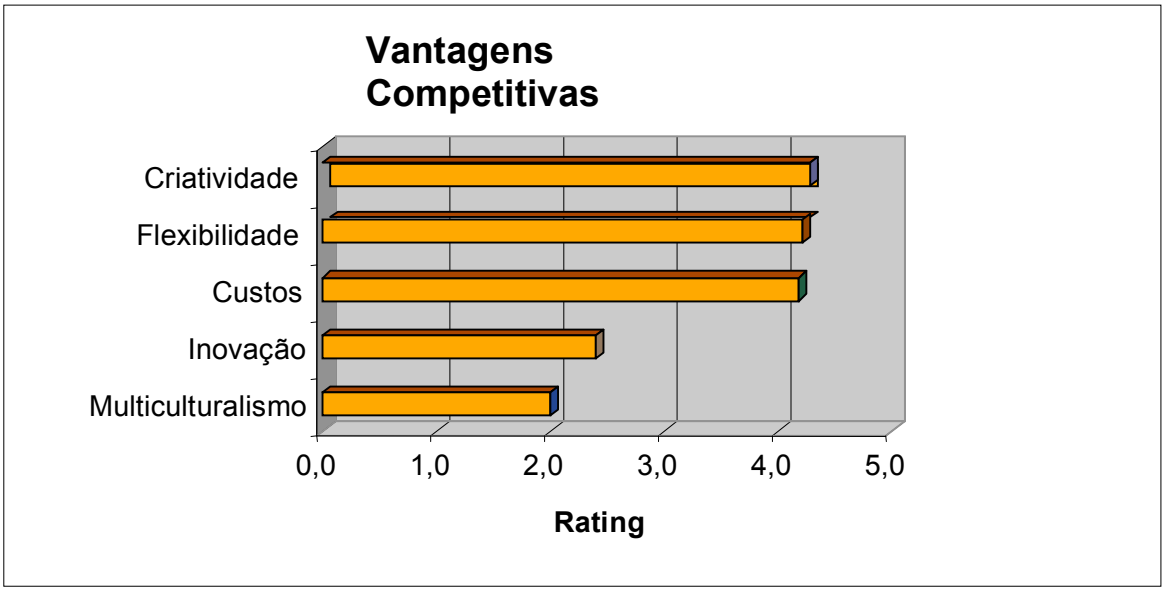

Figura 31– *Vantagens competitivas do design brasileiro*

Elaborada pelo autor

4.2.5.3 Resumo da Proposição de Valor

a. A cidade foi New York.

   A justificativa é que estar em NY permite uma exposição internacional,

b. A estratégia de entrada sugerida propõe uma articulação entre:

   - Participação em feiras internacionais
   - Ganhar prêmios internacionais
   - Contratar RP e / ou Assessoria de Imprensa para fazer a divulgação
   - Buscar um representante em N.Y.
   - Participar em Redes

   Participar em feiras e ganhar prêmios parece ser essencial,

c. As empresas desejam participar no ciclo completo de desenvolvimento do *design* ou pelo menos em suas fases iniciais de maior valor agregado. Não desejam ser sub - contratadas por integradores,

d. A estratégia de valor inicial é do tipo ofereço mais serviços por um preço menor que o praticado naquele mercado,

e. A identidade (Marca) é a das empresas, funcionando o consórcio como um agente de planejamento, articulação e gerador de ações de marketing – modelo Shopping Center – visibilidade para a identidade das empresas,
f. Os produtos a serem focados devem ainda ser melhor definidos. Isto dependerá também do equilíbrio do mix de produtos que será possível construir,
g. As vantagens competitivas emanam da criatividade, flexibilidade e baixo custo da mão de obra. Multiculturalismo e conhecimento do mercado são vantagens importantes. Esta última permite atuar como *gatekeeper* no mercado brasileiro para as empresas internacionais que desejam entrar no Brasil,
h. Inovação não foi considerada uma vantagem o que deve ser objeto de reflexão.

4.2.6 Plano de Ação

A partir das conclusões dos capítulos anteriores é possível traçar uma estratégia e um Plano de Ação apresentado na modelagem dos Capitais Intangíveis.

Plano de Ação – 2008 /2009		
Capital	Ativos	Ação
Estratégico	Inteligência Competitiva	1. Aprofundar estudo de mercado NY: Compra de pesquisas Pesquisa de campo
Relacionamento	Mercado / Clientes	2. Prospectar Representante em NY com show room 3. Participar na Feira de Milão 4. Participar na Feira ICSID / US 5. Prospectar Assessor de imprensa / RP 6. Divulgar
Estrutural	Governança	7. Construir a Governança do Consórcio
	Marca / Identidade	8. Buscar ganhar prêmios importantes
	Redes	9. Participar em Redes de fornecimento ou atendimento
	P&D	10. Estabelecer convênios com centros de pesquisa
Pessoas	Gestores	11. Contratar gerente
	Operadores	12. Contratar operadores 13. Capacitar operadores
Financeiro	Funding	14. Buscar financiamentos

Elaborada pelo autor

4.2.6.1 Análise das ações

4.2.6.1.1 Capital Estratégico

Capital	Ativos	Ações
Estratégico	Inteligência Competitiva	1. Aprofundar estudo de mercado NY através de: Compra de pesquisas Pesquisa de campo

O estudo de mercado apresentado em bases públicas é insuficiente para desenhar uma estratégia mais sólida. Entendemos que durante o ano de 2008 o Consórcio deva consolidar o seu conhecimento sobre os mercados alvos. A forma proposta é através de compra de pesquisas ou entrevistas com clientes potenciais.

4.2.6.1.2 Capital de Relacionamento

Capital	Ativos	Ações
Relacionamento	Mercado	2. Contratar Representante em NY 3. Participar na Feira de Milão 4. Participar na Feira ICSID / US 5. Contratar Assessor de imprensa / RP 6. Divulgar os resultados do Consórcio

Para construir o capital de relacionamento é necessário iniciar uma exposição ao mercado. Para tanto a estratégia proposta é:

- a prospecção para futura contratação de um representante que disponha de amplo conhecimento do mercado.
- participação em duas feiras importantes do setor

- contratar um assessor de imprensa ou um RP para divulgar as ações das empresas. Não é uma ação imediata, pois só faz sentido quando houver algo concreto a divulgar.

4.2.6.1.3 Capital Estrutural

Capital	Ativos	Ações
Estrutural	Governança	7. Construir a Governança do Consórcio
	Marca / Identidade	8. Buscar ganhar prêmios importantes
	Redes	9. Participar em Redes de fornecimento ou atendimento
	P&D	10. Estabelecer convênios com centros de pesquisa

É necessário dotar o Consórcio de uma estrutura de funcionamento. Assim o Plano de Ação passa por:

- Governança – em estruturas não hierárquicas as regras de funcionamento devem ser claramente definidas.
  - Como o Consórcio se apresentará?
  - Como distribuir as consultas dos clientes pelos participantes do Consórcio?

- Marca / Identidade – Construir a Marca / Identidade é essencial. Entendemos que a melhor forma é através de ações do tipo participar em feiras, conquista de prêmios internacionais, publicações de artigos em revistas especializadas do setor, divulgação de casos de sucesso, entre outras. O Consórcio deve buscar a criação de uma identidade Brasil.
- Redes – A participação em Redes pode trazer conhecimento e negócios interessantes paras as empresas do Consórcio especialmente dentro da estratégia do *gatekeeper*.
- P&D – No estudo apresentado a partir dos questionários e das entrevistas aparece o baixo nível de diferenciação das empresas participantes do consórcio. Uma das formas de melhorar é através de convênios com centros internacionais de pesquisa, assinatura de revistas sobre tendências, entre outras ações.

4.2.6.1.4 Pessoas (Capital Humano)

Capital	Ativos	Ações
Pessoas	Gestores	11. Contratar gerente
	Operadores	12. Contratar 13. Capacitar

O Consórcio deverá ser dotado de uma estrutura mínima de funcionamento para gerenciar as ações propostas. Estes operadores deverão ser capacitados visando um melhor desempenho de suas funções e a recepção de delegação.

4.2.6.1.5 Capital Financeiro

Financeiro	*Funding*	14. Buscar financiamentos

Dentro do escopo de funções do gestor o desenvolvimento de um sistema de financiamento é essencial. Relacionamento com a APEX, BNDES, FINEP, entre outros, deve requerer atenção permanente.

4.2.6.2 Investimentos, Fontes de Recursos e Resultados esperados.

Os investimentos para a implementação deste Plano foram estimados em R$ 15 milhões no período compreendido entre 2008 e 2013.
As fontes de financiamento são de três naturezas:
(a) Contribuição mensal das empresas,
(b) Comissão sobre as vendas do Consórcio e
(c) Contrapartida APEX.

O resultado esperado é criar uma plataforma de exportação que leve o Consórcio a um patamar de R$ 35 milhões, em 2013.

5. Conclusões

Os modelos iniciais buscavam calcular o valor do capital intangível pela diferença entre o valor de mercado das ações e o valor contábil do patrimônio líquido. Esta abordagem foi utilizada por alguns analistas de investimentos, no final dos anos 90, para justificar o valor das ações das empresas de tecnologia na Nasdaq (fenômeno que ficou conhecido como a bolha).

Esta tentativa de valorar ativos intangíveis somente é possível em algumas ocasiões muito especiais e mesmo assim sujeita a fortes assimetrias. O melhor exemplo é o leilão do Banco Banespa, quando o Unibanco ofereceu cerca de R$ 2 bilhões e o Banco Santander cerca de R$ 7 bilhões. Quem afinal estava correto? A meu juízo os dois estavam certos, pois os valores oferecidos correspondiam ao valor do Banespa (através do seu conjunto de ativos tangíveis, intangíveis e competências) para cada uma das duas organizações: para o primeiro, aumentar em 10% o número de agências e para o segundo, um novo entrante, a sua última oportunidade de participar no rentável mercado de varejo brasileiro.

Este fato demonstra que o valor de um intangível está claramente subordinado às estratégias de vendedores e compradores inexistindo uma valoração em termos absolutos.

Nesta mesma ocasião e ainda sob o impacto da valorização das ações na Nasdaq, a proposta corrente era a capitalização contábil dos investimentos em intangíveis nos Balanços das empresas. Após o aparecimento de fraudes contábeis, (caso Enron) esta prática foi proibida pela regulamentação IAS 38 da *International Accounting Standard Board* – IASB.

No bojo destas discussões alguns autores já forneciam os elementos para o caminho que iríamos adotar: os intangíveis como elemento central no processo de criação de valor nas empresas. Dentre eles destacamos David Teece, Verna Allee e Marcos Cavalcanti. A literatura de Teece nos levou ao caminho do VBR (valor baseado em recursos) que considero a fonte de inspiração para a abordagem da criação de valor na empresa pela gestão dos intangíveis. A literatura de Verna Allee e Marcos Cavalcanti nos levou ao conceito dinâmico, a importância do atrelamento dos capitais (recursos) à visão e à estratégia.

Importante destacar as teses defendidas na COPPE / UFRJ sob orientação ou co-orientação do Professor Marcos Cavalcanti dentre elas a tese de Gilson Deutscher (2003) – Ativos Intangíveis – Criação de Valor e Avaliação e Eduardo Rath Fingerl,– Considerando os Intangíveis – Brasil e BNDES, que já trazem uma abordagem centrada na Criação de Valor.

Pela experiência e resultados obtidos na aplicação do modelo dos intangíveis no BNDES e no Consórcio ABEDESIGN, temos a certeza de estar no caminho certo, ao evoluir para um modelo centrado na Criação de Valor subordinado à Visão e à Estratégia das empresas.

No caso do Consórcio Exportador da ABEDESIGN, foi identificado que as empresas deveriam em seu Plano de Ação contemplar investimentos para a construção dos recursos de diferenciação e de experiência internacional.
A meta do projeto é gerar volumes de exportação para o ano 2013 da ordem de R$ 35 milhões em serviços de design. Se este valor for atingido, poderemos ter certeza de que a metodologia ajudou a produzir os resultados planejados.

Assim como a ABEDESIGN esta metodologia se aplicará em outras empresas. Recentemente foi assinado um convenio entre a UFRJ e o Canal Futura para mapeamento dos intangíveis da emissora.

No BNDES a metodologia está sendo implantada e uma equipe interna está, no momento, dedicada a aplicá-la em 40 empresas da carteira do Banco.
Se ao final houver uma mudança nos critérios de aceitação de risco do Banco, para incluir as pequenas e médias empresas de base tecnológica no sistema de financiamento, poderemos afirmar que a experiência foi bem sucedida.
Também, a partir da percepção da importância dos intangíveis, o BNDES criou o Fundo CRIATEC com recursos alocados de R$ 80 milhões para investimentos em empresas *start ups* de base tecnológica, em sua maior parte localizadas nos laboratórios das Universidades. Estas empresas têm como único ativo o conhecimento tácito dos pesquisadores ou, em alguns casos, algumas patentes.

Ainda importante mencionar que o reconhecimento dos intangíveis como elemento estratégico, poderá representar uma grande revolução na política de PD&I do país, na medida em que se entender o conhecimento / tecnologia como elemento central na obtenção das vantagens competitivas de longo prazo para as empresas, cidades, regiões e países.

As experiências do CENPES da Petrobrás e da Embrapa são bons exemplos. Afinal o que seria a Petrobras sem o CENPES / Universidades. De que forma a Petrobras poderia extrair óleo a 2.200 m de profundidade e levar o país à auto-suficiência. O que seria do agro negócio brasileiro sem a Embrapa? Qual o componente de tecnologia incorporada a uma tonelada de soja ou de carne bovina?

Futuros Desenvolvimentos

Como continuidade desta Tese sugerimos que as experiências do BNDES e da ABEDESING sejam acompanhadas para monitorar seus resultados.

Adicionalmente sugerimos que dentro da linha de pesquisa da Gestão da Inovação da COPPE / UFRJ sejam desenvolvidas novas teses buscando identificar as ferramentas existentes no mercado que possam indicar a maturidade dos indicadores de forma a tornar as respostas às perguntas mais objetivas, reduzindo o viés da subjetividade.

6. Referências Bibliográficas

ALLEE, V., 1999, The art and practice of being a revolutionary. Journal of Knowledge Management, Volume 3, Number 2, MCB University Press, p. 121à131.

A.T. KEARNEY., 2003, Where to locate - Selecting a Country for Offshore Business Processing. http://www.atkearney.com.

BACKHUIJS, J. B., et al., 1999, Report PricewaterhouseCoopers, apud Balancing Accounts With Knowledge, The Hague, Holanda, http://info.minez.nl/ .

BOUNFOUR, A., 2006 – Complementary Assets and Dynamic Capabilities, apud High Level Expert Group On Ricardis, 2006 - Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs, European Commission, p34 http://ec.europa.eu/invest-in-research/policy/capital_report_en.htm.

BOUNFOUR, A. , 2006 – Valeur et Performance des SI, Dunod, Paris.

CAVALCANTI, M., GOMES, E.B.P., PEREIRA NETO, A.F., 2001, *Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento.* 2ed. Rio de Janeiro, Editora Campus.

CASAS, R., 2001, La formación de Redes de Conocimiento, Anthropos Editorial, Barcelona, Espanha.

DEUTSCHER, G., [Tese de Mestrado], 2003, Ativos Intangíveis – Criação de Valor e Avaliação, COPPE / UFRJ, Engenharia de Produção.

DEUTSCHER, J. A., 2005, Knowledge assets valuation - Relevance to innovation process in the companies – artigo apresentado na 5th Triple Helix – Turim, It, (http://www.triplehelix5.com/programme_saturday.htm em *Knowledge Asset Valuation – Relevance to the Innovation Process in Companies* (A056).

DEUTSCHER, J. A., ZIVIANI, N., RENAULT, T., 2005 A Geração de riqueza a partir da Universidade, artigo publicado na Revista Inteligência Empresarial 24, CRIE / COPPE / UFRJ, RJ.

DEUTSCHER, J. A., 2007, Avaliando os Capitais Intangíveis, artigo publicado na Revista Inteligência Empresarial 31 , CRIE / COPPE / UFRJ, RJ.

EDVINSSON, L., MALONE, M., 1998, *Capital Intelectual*, S.Paulo, Makron Books.

EXPERT GROUP, 1999, Balancing accounts with knowledge, The Hague, Holanda. http://info.minez.nl/,

HIGH LEVEL EXPERT GROUP ON RICARDIS, 2006, Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs, European Commission http://ec.europa.eu/invest-in-research/policy/capital_report_en.htm.

HOOGENDOORM, M. et al., 1999, Report Ernst Young apud Balancing Accounts With Knowledge, p55, The Hague, Holanda, http://info.minez.nl/.

KAPLAN, R. S., 1997, NORTON, D.P., *A Estratégia em Ação -Balanced Scorecard,* Rio de Janeiro, Editora Campus.

LEV, B., 2001 – *Intangibles: Management, measurement, and reporting* , Washington, D.C., Brookings Institution Press.

PENROSE, E., 1959, The theory of the growth of the firm, London, Basil Blackwell publisher.

PORTER, M., What Is Strategy?, 2000 , Harvard Business School Publishing Corporation.

RATH FINGERL, E., [Tese de Mestrado], 2004 Considerando os Intangíveis – Brasil e BNDES, COPPE / UFRJ, Engenharia de Produção.

SAXENIAN, A., 1998, Regional Advantage Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128, 5ª ed. Cambridge, Ma., Harvard University Press.

SCHUMPETER, J. A., 1961, Teoria do desenvolvimento Econômico, 1ª ed., Rio de Janeiro, Editora Fundo de Cultura.

TISSEN, R, J. et al, 1999, Report KPMG, apud Balancing accounts with knowledge, p 21,The Hague, Holanda, http://info.minez.nl/ .

SVEIBY, K. E., 1997, *A Nova Riqueza das Organizações*, Rio de Janeiro, Editora Campus.

SVEIBY, K. E., 2001, The Balanced Score Card (BSC) and the Intangible Assets Monitor - a comparison http://www.sveiby.com.au/EmergingStandard.html.

TEECE; D. J., 1986, Profiting from technological innovation, 1986, *School of Business Administration, of California, Berkeley, CA 94720, U.S.A.*

TEECE; D. J., PISANO; G., SHUEN, A., 1997, Dynamic Capabilities and Strategic Management *Strategic Management Journal (1986-1998);* Aug 1997; 18, 7; ABI/INFORM Global pg. 509.

TEECE; D. J., 1998 Capturing Value from Knowledge Assets, California management Journal, volume 40 , n.3.

WINTER, S., 2002, Understanding Dynamic Capabilities, A Working Paper of the Reginald H. Jones Center The Wharton School University of Pennsylvania.

Anexo 1 Questionário ABEDESIGN – respondido por 22 empresas

Questionário de Pesquisa de Campo
ABEDESIGN

DADOS DO ENTREVISTADO						
Nome						
Contato						
Função						
Empresa						
Segmentos de atuação	*Design* de embalagem	*Design* de produto	Ambiente de varejo	*Branding*	*Design* gráfico	Outras

BLOCO I – EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO CONSÓRCIO

		Motivação	**Nota (1 a 10)**
1	Na escala de 1 a 10, como você classificaria, por grau de importância, as suas motivações ao decidir ingressar no Consórcio (Preencher todos os campos)	Aumentar suas vendas no Brasil	
		Iniciar ou aumentar suas vendas para o exterior	
		Obter maior visibilidade da sua empresa no Brasil	
		Ter acesso e poder implantar melhores práticas de negócio	
		Desenvolver o potencial de inovação de sua empresa	
		Parceria e/ou trabalho em conjunto com empresas do Consórcio	
		Nada em especial	
		Outros:- listar	

2	Em relação ao projeto do Consórcio, qual é o impacto esperado sobre o crescimento da empresa?
	Irrelevante (1) (2) (3) (4) (5) Bastante significativo

3	Em relação ao projeto do Consórcio, qual é a aderência a atual estratégia da empresa?
	Irrelevante (1) (2) (3) (4) (5) Bastante significativa

BLOCO II – MATURIDADE DA EMPRESA

4	Qual é o tempo de existência da empresa?

5	Qual foi o tamanho do faturamento? (receitas brutas para os anos de 2004, 2005 e 2006 apuradas no Balanço contábil)
	2004:
	2005:
	2006:

6	Quanto a empresa está disposta a investir no projeto?

7	Qual foi o número médio de funcionários em 2006?

8	Qual foi o lucro apurado após IR em 2006 (balanço contábil)?

9	Preencha o quadro indicando o tempo médio (experiência) na função de cada profissional (caso haja)	
	Diretores	Diretor 1:
		Diretor 2:
		Diretor 3:
	Gerentes	Gerente 1:
		Gerente 2:
		Gerente 3:

10	Especificamente sobre os sócios-gestores. Há quantos anos estão na atividade?	
	Sócio-gestor 1	
	Sócio-gestor 2	
	Sócio-gestor 3	

11	Especificamente sobre os sócios-gestores. Por favor, assinale com “X” o maior nível de escolaridade formal de cada um (até três sócios):				
	Doutorado	Mestrado	Especialização	Graduação	Tecnólogo
	Doutorado	Mestrado	Especialização	Graduação	Tecnólogo
	Doutorado	Mestrado	Especialização	Graduação	Tecnólogo

	Preencha o quadro indicando o número de funcionários para cada nível de escolarização formal.					
12		***Design***	**Publicidade**	**Arquitetura**	**Administração**	**Comunicação**
	Doutorado					
	Mestrado					
	Especialização					
	Graduação					
	Tecnólogo					

BLOCO III – EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL

	Quantos projetos internacionais a empresa já realizou (venda direta)? – Listar 3	
13	Projeto	Valor

14	Quantos projetos internacionais a empresa já realizou, através de exportação indireta – venda para o exterior através de filial de multinacional localizada no Brasil? – Listar 3	
	Projeto	Valor

15	Qual é a porcentagem (%) do faturamento obtido com exportação em 2004, 2005 e 2006?	
		%
	2004	
	2005	
	2006	

16	Para quais países a empresa já exportou? (indicar o ano)	

17	A empresa possui presença internacional através de filial / escritório / representante? Se sim, onde se localiza?			
		Filial	Escritório	Representante

18	A empresa ou membros participaram de eventos internacionais do setor nos anos de 2004, 2005, 2006 e 2007? Se sim, liste-os.				
		2004	2005	2006	2007

BLOCO IV – REFERÊNCIA / DIFERENCIAÇÃO

19	Quantos artigos os membros da empresa publicaram nas revistas do setor a partir de 2004? Liste-os indicando a publicação e o ano.			
	Título do artigo	Autor	Livro	Editora

20	Cite os prêmios **nacionais** recebidos pela empresa: (listar os três mais importantes nos anos de 2005, 2006 e 2007)			
		2005	2006	2007

21	Cite os prêmios **internacionais** recebidos pela empresa: (listar os três mais importantes nos anos de 2005, 2006 e 2007)			
		2005	2006	2007

22	Cite os casos nacionais de sucesso da empresa : (listar três casos)

23	Cite os casos internacionais de sucesso da empresa: (listar três casos, indicando os países)

24	Cite os cinco clientes referência da empresa: (no período de 2005 a 2007)			
	Clientes	2005	2006	2007
	1			
	2			
	3			
	4			
	5			

25	A empresa possui algum tipo de acordo de cooperação internacional? Com quem? De que tipo?		
	Tipo de acordo	Com quem?	Empresa

Anexo 2 – ABEDESIGN - Questionário para entrevista presencial com 14 empresas

Roteiro de entrevista

ABEDESIGN

DADOS DO ENTREVISTADO	
Nome	
Contato	
Função	
Empresa	

BLOCO I – VISÃO ESTRATÉGICA EM RELAÇÃO AO CONSÓRCIO

BLOCO II – VANTAGEM COMPETITIVA DO *DESIGN* BRASILEIRO

BLOCO I – VISÃO ESTRATÉGICA EM RELAÇÃO AO CONSÓRCIO

1. Você já teve alguma experiência de negócios nas cidades alvo? Qual delas é a sua preferida?

Tabela 1 (Nota de 1 a 5)			
	Madrid	New York	México
Experiência de Negócios (sim / não)			
Qual a sua cidade preferida (de 1 a 5) – Por que?			

2. Para aqueles que responderam afirmativamente a pergunta acima como você considera a **experiência** em termos de:

Tabela 2				
		Madrid	New York	México
Sucesso da experiência (de 1 a 5 conforme pergunta 1)	Volume exportado			
	Resultado financeiro			
	Continuidade da operação			
	Outros: listar			
Quais foram as principais barreiras de entrada encontradas? (de 1 a 5)	Língua			
	Cultura			
	Fuso Horário			
	Custos e Investimentos da Operação			
	Ambiente regulatório no país			
	Reconhecimento da Marca			
Aprendizado	A operação aumentou o aprendizado de sua empresa?			
Marca / Reputação – impactos positivos	No Brasil			
	No exterior			

3. Para os que responderam não a pergunta 1 o que você considera que serão as principais barreiras de entrada e que resultados são esperados

Tabela 3				
		Madrid	New York	México
Quais você considera serão as barreiras de entrada (de 1 a 5)	Língua			
	Cultura			
	Fuso Horário			
	Custos e Investimentos da Operação			
	Ambiente regulatório no país			
	Reconhecimento da Marca			
Aprendizado	A operação aumentaria o aprendizado de sua empresa?			
Marca / Reputação – impactos positivos esperados	No Brasil			
	No exterior			

4. Que empresas que você considera referência para ***benchmark*** e quais foram suas estratégias de entrada nos mercados citados:

Tabela 4 Que empresas que você considera referência para **benchmark** e quais foram suas estratégias de entrada nos mercados citados:				
	Madrid	New York	México	Descrição da estratégia de entrada
Exemplo Bang & Olufsen				

5. Que **estratégia de entrada** você adotaria? (Pergunta aberta para não induzir qualquer tipo de resposta).

Tabela 5 Que **estratégia de entrada** você adotaria? (Pergunta aberta para não induzir qualquer tipo de resposta).				
Estratégia de entrada para o Consórcio	Madrid	New York	México	Número de vezes em que a resposta aparece
Abrir uma loja em				
Abrir um show room em				
Contratar um representante em				
Abrir uma filial em				
Montar um escritório em				
Organizar feiras sobre o design brasileiro em				
Participar de feiras internacionais em				
Anunciar em revistas especializadas em				
Participar em redes – nominar, em				
Ganhar prêmios internacionais				
Ter casos internacionais de sucesso				
Contratar RP e Assessoria de Imprensa				
Outras (listar)				

6. Apresente sua visão de ciclo de produção do design – exemplo tabela 6

Tabela 6 Apresente sua visão de ciclo de produção do design **Exemplo:** Produto xxx						
Etapas (exemplo)	1	2	3	4	5	
Diagnóstico do problema do cliente						
Formular a solução – estratégia						
Fazer o Plano de Ação						
Criar os produtos						
Implementar a solução						

7. Qual a proposição de valor você sugere?

Tabela 7 Qual a proposição de valor você sugere como estratégia de entrada?						
	etapas					
	1	2	3	4	5	6
Entrar nas etapas x, y, z do ciclo de desenvolvimento.						
Com que estratégia de valor?						
Entrego mais por mais (Mont Blanc)						
Entrego mais pelo mesmo preço						
Entrego mais por menos						
Com que Marca?						
O Consórcio não deveria ter Marca própria (Marca das empresas)						
A Marca é do Consórcio e as Marcas das empresas não aparecem						
Com que Produto?	Notas de 1 a 5					
Embalagens						
Design de Produto						
Ambiente de varejo						
Branding						
Design Gráfico						

8. Quais são as principais **fontes de pesquisa** de mercado para cada uma das cidades?

Tabela 8 Quais são as principais **fontes de pesquisa** de mercado para cada uma das cidades?				
	Madrid	New York	México	Fonte
Sites Internet				
Livros				
Artigos				

BLOCO II

VANTAGEM COMPETITIVA

9. O que você considera ser a maior vantagem competitiva do design brasileiro?

Tabela 9 O que você considera ser a maior vantagem competitiva do design brasileiro?	
Custo	
Inovação	
Criatividade	
Flexibilidade	
Multiculturalismo	
Outras - Citar	