



## **Avaliando Competitividade de Empresas Através de Ativos Intangíveis: a abordagem de análise qualitativa do BNDES**

- I. Antecedentes**
- II. A Metodologia de Avaliação de Competitividade de Empresas**
- III. Benefícios e Desafios**

## I. Antecedentes

- **Empresas sustentáveis a longo prazo**
- **Implementar política industrial**

**Necessidade de avaliar  
competitividade de  
empresas**



**Desenvolver um instrumento  
para avaliar competitividade**

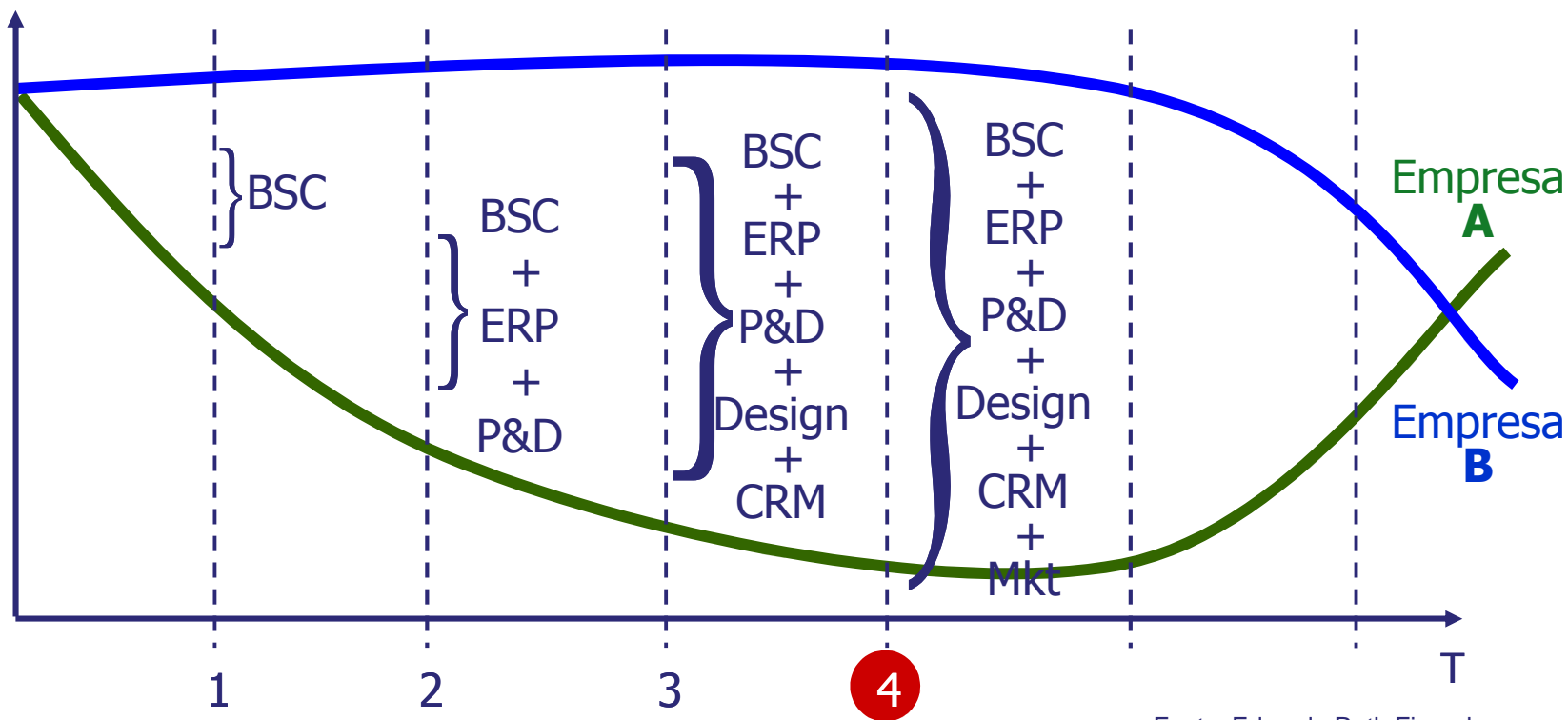
## Competitividade:

***“Capacidade de uma empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de maneira duradoura, uma posição sustentável no mercado.”***  
**(Coutinho e Ferraz, 1994)**

- Os fatores determinantes da competitividade podem ser internos ou externos à empresa (Ferraz, Kupfer e Haguenaer, 1996).

# Fatores internos: além das finanças

Lucro / Despesas  
com intangíveis

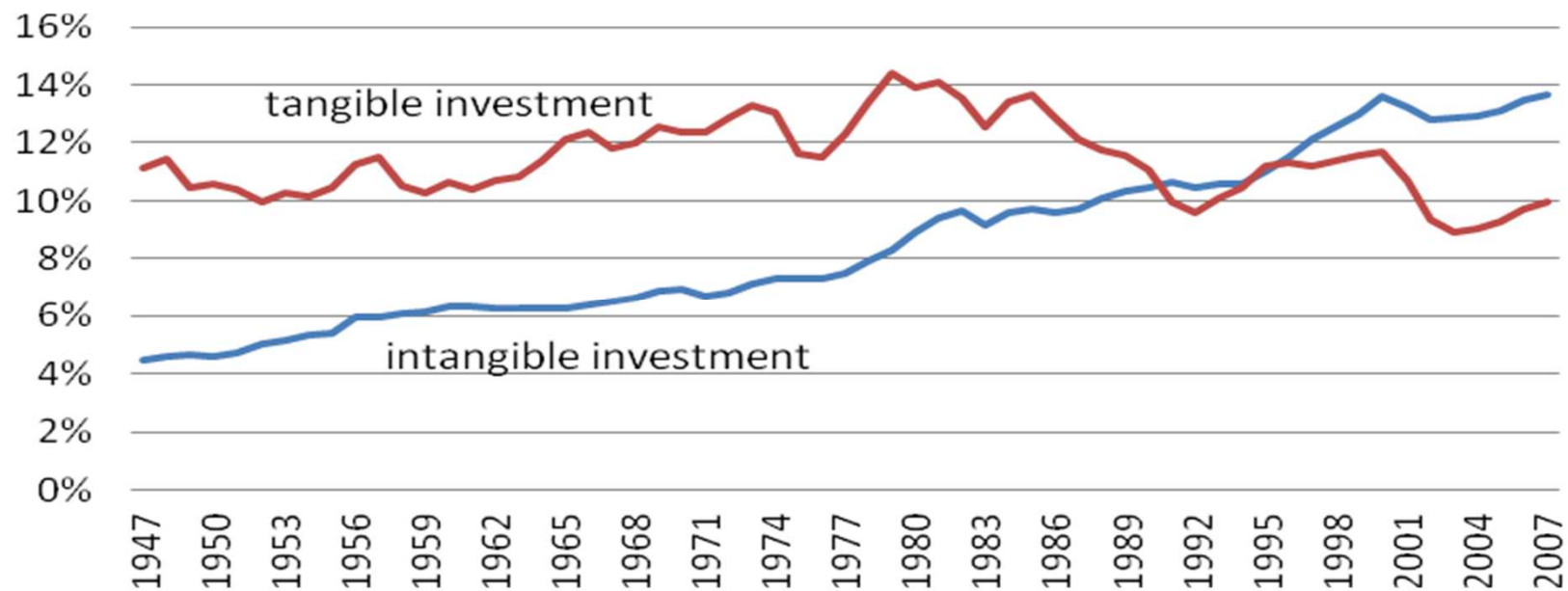


Fonte: Eduardo Rath Fingerl

**AS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DA EMPRESA DEVEM SER VALORIZADAS NA DECISÃO DE FINANCIAMENTO**

- ✓ Os ativos intangíveis são centrais na determinação da competitividade de empresas.

Figure: Rising U.S. non-farm business investment in intangible assets (% of output)



Source: Corrado and Hulten (2010)

✓ Exemplo mais Conhecido:



✓ Processos Internos à Empresa,  
RH, Ambiente de Trabalho

✓ Redes de Relacionamento  
com Agentes Estratégicos

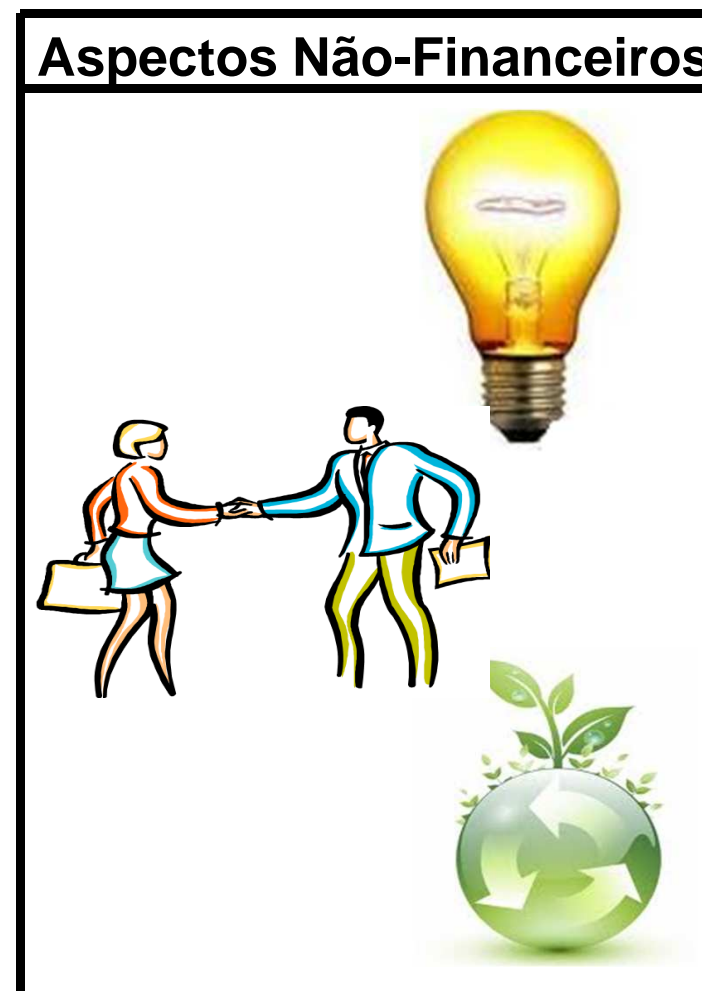


✓ Capacidade Inovativa



# Objetivo central da nova abordagem

- ✓ Ampliar o escopo da avaliação de empresas com a inclusão de parâmetros de natureza qualitativa.



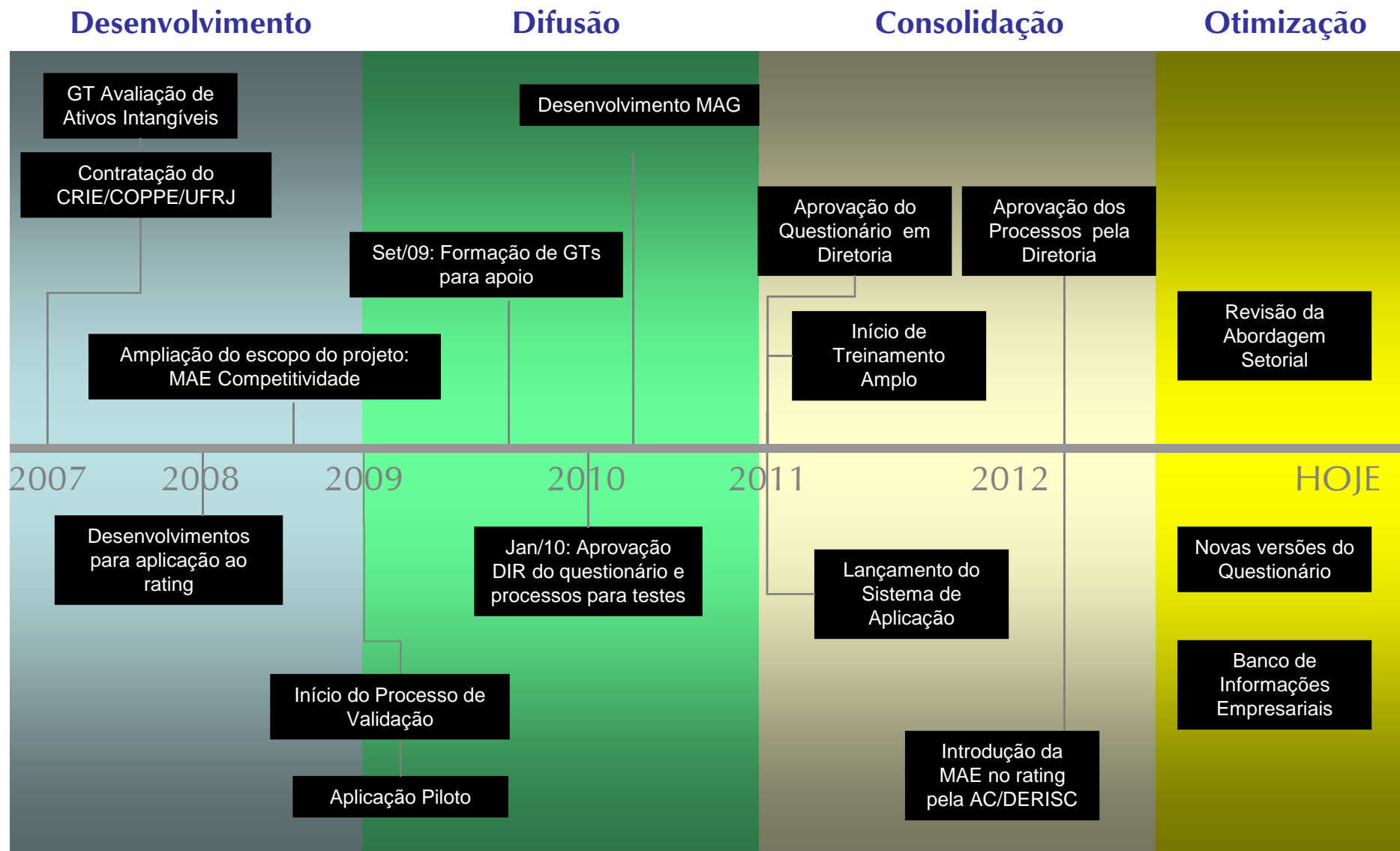
**Ativos Intangíveis**

**Competitividade da empresa**

**Estratégia da empresa**

## **II. Metodologia de Avaliação de Competitividade (e de Ativos Intangíveis) de Empresas - MAE**

# Implantação da MAE

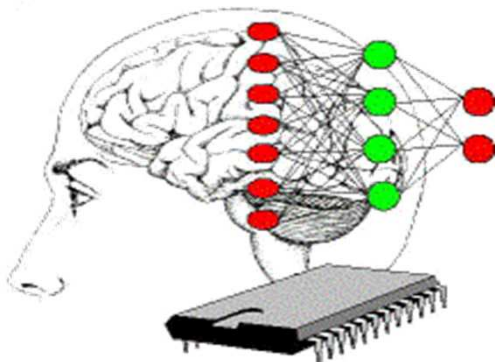




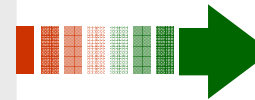
- ✓ **Processo sistemático para avaliação de empresas, de maneira colegiada, através de metodologia estruturada**



- ✓ **Sistematizar e gerenciar informações sobre empresas para suporte à concessão de apoio financeiro**



**Conhecimento  
Tácito**



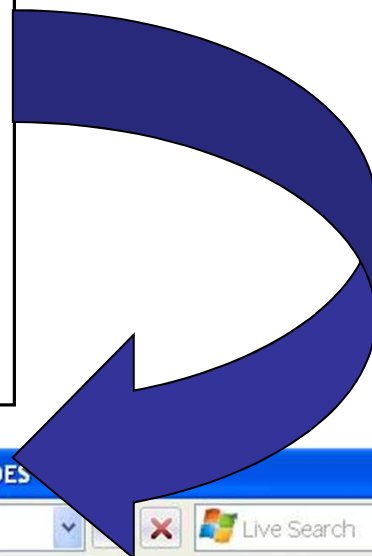
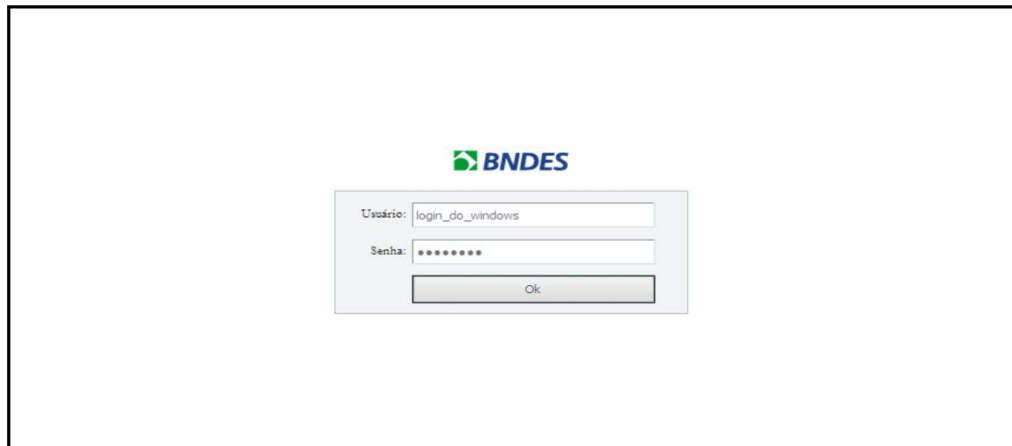
**Conhecimento  
Explícito**

**Empresas já avaliadas : 121**

**Empregados Envolvidos: 283**

	<b>Participação</b>
Infraestrutura	34,48%
Commodities	18,97%
Indústria/ Comércio e Serviços	46,55%

# Apoio do TI: Sistema MAE



Minhas Tarefas - Microsoft Internet Explorer fornecido por BNDES

http://mae-h.bndes.net/mae/ff/n/minhasatividadescon

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Favoritos Mi... x Lista ... Página Segurança Ferramentas

**BNDES** O banco nacional do desenvolvimento  
MAE - SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE EMPRESA / Minhas Tarefas

Seja bem-vindo, JBRAG | Sair

Avaliação Ajuda

### Minhas Tarefas - Por Fazer

Por Fazer | Não Iniciadas | Em Andamento | Finalizadas | Administrar Tarefas

Identificador	Atividade	Executante	Prazo	Estado
Empresa: AGRICOLA DO VALE LTDA	<a href="#">MAE - Elaborar Avaliacao Individual</a>	JBRAG	09/06/2011	Em andamento

Informações Reservadas - Não divulgar externamente

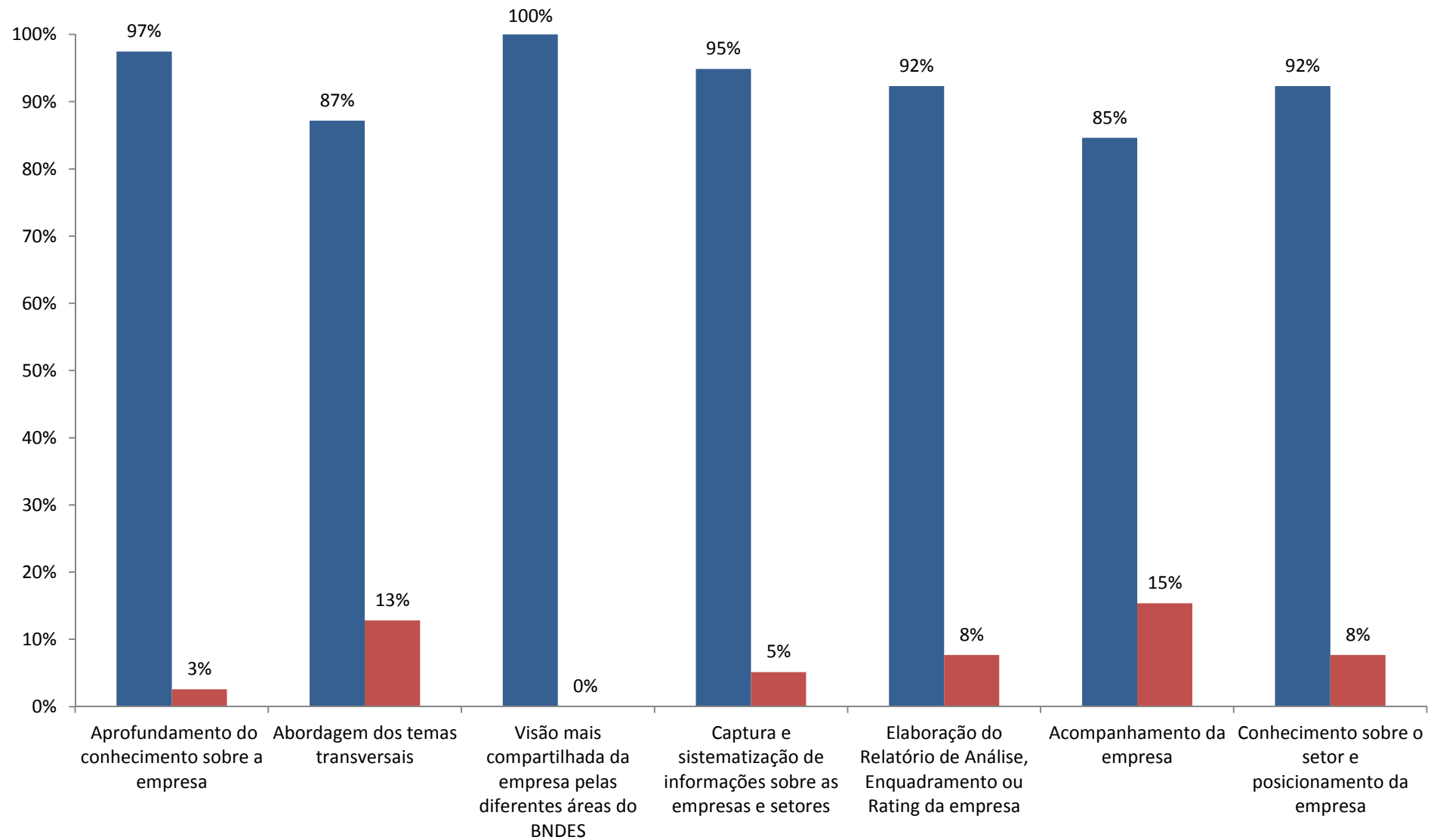
### **III. Benefícios e Desafios**



## BENEFÍCIOS

- **Captura e sistematização de informações sobre empresas**
- **Maior conhecimento sobre as empresas**
- **Foco na empresa, não apenas no projeto**
- **Abordagem de temas transversais x abordagem financeira**
- **Visão colegiada: multiplicidade de pontos de vista**
- **Insumo para relatórios e avaliações de risco**
- **Maior conhecimento setorial**

# Pesquisa de opinião



■ CONCORDO

■ DISCORDO

## DESAFIOS

- **Benchmarks em mudança constante**
- **Evidências / indicadores de resultado e efetividade**
- **Abordagem setorial: identificar a dinâmica de segmentos específicos**
- **Relacionamento com empresas avaliadas: *feedback* e agenda**



**BNDES**

*O banco nacional  
do desenvolvimento*

**Obrigado!**

*[marconi.viana@bndes.gov.br](mailto:marconi.viana@bndes.gov.br)*