Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Ciências Sociais

Faculdade de Administração e Finanças

Programa de Mestrado em Ciências Contábeis

Janaína Senra Silva

O Capital Intelectual nos Sistemas de Planejamento e Controle em empresas internacionalizadas: um estudo de caso

Rio de Janeiro

2008

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

Janaína Senra Silva

O Capital Intelectual nos Sistemas de Planejamento e Controle em empresas Internacionalizadas: um estudo de caso

Dissertação apresentada, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre, ao Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Orientador: Prof. Dr. Josir Simeone Gomes

Rio de Janeiro

2008

S586 Silva, Janaína Senra.
O Capital Intelectual nos Sistemas de Planejamento e Controle em Empresas Internacionalizadas: um estudo de caso. / Janaína Senra Silva. – 2008.
152 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Josir Simeone Gomes.
Dissertação apresentada ao curso de Mestrado (Ciências Contábeis) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.
Bibliografia: f. 127-136.

1. Capital Intelectual. 2. Ativos Intangíveis. 3. Aracruz. 4 Suzano. I. Título.

CDU 657.658.3

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a repodução total ou parcial desta dissertação.

_____ _____

Assinatura Data

Janaína Senra Silva

O Capital Intelectual nos Sistemas de Planejamento e Controle em empresas Internacionalizadas: um estudo de caso

Dissertação apresentada, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre, ao Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Aprovado em: _____

Banca Examinadora: _____

_____

Prof. Dr. Josir Simeone Gomes (Orientador)

Faculdade de Administração e Finanças da UERJ

_____

Prof. Dr. Celso José Campos

Faculdade de Administração e Finanças da UERJ

_____

Prof. Dr. Fernando Padovani

Escola de Negócios da Univercidade

Rio de Janeiro

2008

DEDICATÓRIA

À minha mãe e estrela-guia, Maria Amélia pela fé, educação, motivação e exemplo.

AGRADECIMENTOS

A Deus e Meishu-Sama por me guiarem, me fortalecerem e me iluminarem nesse caminho.

À minha família que compartilhou comigo esse sonho, em especial minha mãe Maria Amélia, minha avó Yayá, minhas irmãs Liliane e Bianca, meu sobrinho Victor Hugo e meu pai Osvaldo, pelas orações, fé, confiança, motivação e compreensão nos momentos de ausência, isolamento, indisposição e cansaço.

Ao querido Paulo Roberto pelo companheirismo, incentivo constante e paciência nessa expedição.

A todos os meus amigos pelas orações e pelas palavras, escritas ou faladas, de compreensão e apoio nesse período de ausência.

Aos amigos da turma de 2006, especialmente as amigas Luana, Savana, Giselle e Aline, pela amizade, estímulo e colaboração.

Ao Professor Carlos, mestre que me incentivou a ingressar na Graduação de Ciências Contábeis com sua dedicação e amor à profissão contábil.

Aos amigos, chefes e colegas do BNDES pela compreensão e apoio, direto ou indireto, nesses dois anos de "jornada dupla".

Aos executivos da Aracruz Celulose e Suzano Papel e Celulose que colaboraram com a realização desta pesquisa. Em especial Isac Zagury, Bernardo Spizgel e Jorge Cajazeira.

Ao meu orientador e Coordenador do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro Prof. Dr. Josir Simeone Gomes pela paciência, compreensão nos momentos difíceis, empenho e dedicação visando à qualidade do Programa.

Aos funcionários do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro pela atenção e dedicação ao curso.

Aos Professores Celso Campos e Fernando Padovani pela participação na banca examinadora.

Quando todos os homens abrirem as portas do seu coração, desaparecerão as trevas que envolvem este mundo.

Meishu-Sama

RESUMO

SILVA, Janaína Senra. *O Capital Intelectual nos Sistemas de Planejamento e Controle em empresas Internacionalizadas: um estudo de caso*. 2008. 152 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

Nas últimas décadas, o cenário mundial está passando por diversas modificações. Os fatores de produção de outrora, tais como uso intensivo de mão-de-obra e de máquinas estão sendo substituídos pela tecnologia, pelo conhecimento, pelos ativos intangíveis, pelo capital intelectual. Nesse sentido, as empresas estão tendo que se adaptar, sendo necessárias mudanças nos sistemas de planejamento e controle para manterem-se competitivas. Assim, a presente pesquisa visa analisar a inserção de aspectos do capital intelectual nos sistemas de planejamento e controle de empresas internacionalizadas. Para tanto, foi utilizada o método de estudo de caso e realizadas entrevistas com executivos da Aracruz Celulose e da Suzano Papel e Celulose. A utilização da metodologia do estudo de caso permitiu o levantamento de percepções com o auxílio de um roteiro de entrevista. Posteriormente, os resultados obtidos através das entrevistas e das pesquisas documentais realizadas foram analisados com base nas variáveis de pesquisa determinadas. Os resultados obtidos evidenciaram que as principais medidas adotadas pelas companhias estudadas referem-se aos sistema de avaliação de desempenho, à preocupação com a fidelização dos clientes e à utilização dos recursos tecnológicos com o objetivo de reter o conhecimento. Outrossim, as principais divergências nos modelos adotados pelas organizações referem-se ao uso de indicadores financeiros na avaliação dos executivos, na formalização dos procedimentos e na adoção de políticas de valorização da marca.

Palavras-chave: Capital intelectual, Ativos intangíveis, Suzano, Aracruz.

ABSTRACT

In the last decades, the worldwide scene is passing for sundry modifications. The factors of production of long time ago, such as the intensive use of manpower and machines are being substituted for the technology, the knowledge, the intangible assets, the intellectual capital. In this direction, the companies are having to adapt themselves, being necessary changes in the planning and control systems to remain themselves competitive. Thus, the present research aims to analyze the insertion of aspects of the intellectual capital in the planning and control systems of internationalized companies. This way, it was used the method of case study and accomplished interviews with executives of Aracruz Celulose and Suzano Papel e Celulose. The use of the case study methodology allowed the survey of perceptions with the aid of an interview script. Later, the results gotten through the interviews and the documentary research accomplished were analyzed on the basis of the variables of research given. The gotten results evidenced that the main measures adopted for the companies studied referred to the performance appraisal system, to the concern with the customers fidelity and to the use of the technological resources with the objective of holding the knowledge. On the other hand, the main divergences in the models adopted for the organizations referred to the use of financial indicators in the executives valuation, the bureaucracy of the procedures and the adoption of politics of trademark valuation.

Key-words: Intellectual Capital, Intangible Assets, Suzano, Aracruz.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – *Ranking* Interbrand 18
Quadro 2 – Tipos de Ativos do Capital Intelectual - BROOKING 22
Quadro 3 – Componentes Básicos do Capital Intelectual – EDVINSSON e MALONE 23
Quadro 4 – Elementos do Capital Intelectual - SVEIBY 25
Quadro 5 – Tipos de controles organizacionais – GOMES e SALAS 42
Figura 1 – Sistema de Controle Gerencial - FLAMHOLTZ 50
Quadro 6 – Plano de referência 66
Quadro 7 – Comparação de rotação e rendimento celulose de fibra curta 75
Gráfico 1 – Produção de celulose em toneladas – 2006 e 2007 76
Quadro 8 – Maiores produtores mundiais de papel e celulose - 2006 77
Gráfico 2 – Produção brasileira de papel celulose – 1970 a 2007 77
Gráfico 3 – Exportação da produção brasileira de papel celulose 78
Gráfico 4 – Balança Comercial do Setor de Papel e Celulose – 1990 a 2007 78
Quadro 9– *Ranking* mundial de vendas do setor de papel e celulose 79
Gráfico 5 – Capacidade de produção Aracruz – 1978 a 2005 81
Gráfico 6 – Estrutura acionária Aracruz Celulose 83
Gráfico 7 – Mercado de celulose branqueada de fibra curta de 2001 a 2006 84
Figura 2 – Distribuição geográfica das unidades e dos mercados - Aracruz 85
Figura 3 – Mapa estratégico Aracruz 89
Quadro 10 – Classificação dos Fornecedores – Aracruz Celulose 95
Gráfico 8 – Evolução do valor de mercado Suzano 2001 – 2006 (US$ milhões) 97
Gráfico 9 – Evolução da produção Suzano 2005 – 2007 (toneladas) 98
Figura 4 – Estrutura organizacional Suzano 99
Figura 5 – Ciclo de Planejamento Estratégico Suzano 100
Quadro 11 – Grupos de Objetivos Estratégicos Suzano 104
Gráfico 10 – Grau de Instrução dos Funcionários - Suzano 107
Quadro 12 – Análise das variáveis relacionadas ao Sistema de Controle Gerencial 114
Quadro 13 – Análise das variáveis relacionadas ao Capital Intelectual 116
Quadro 14 – Resposta às questões de pesquisa 118

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11

1.1 Proposta e Objetivos da Pesquisa 11

1.2 Relevância do Estudo 12

1.3 Delimitação do Âmbito da Pesquisa 13

1.4 Organização do estudo 14

2 REFERENCIAL TEÓRICO 15

2.1 A Era do Conhecimento 15

2.2 Capital Intelectual 16

2.2.1 Ativos Intangíveis e Contabilidade 16

2.2.2 Conceito de Capital Intelectual 21

2.2.3 Mensuração do Capital Intelectual 26

2.2.4 Gestão do Capital Intelectual 29

2.3 Planejamento e Controle em empresas internacionalizadas 36

2.3.1 Empresas internacionalizadas 36

2.3.2 Estratégia 37

2.3.3 Controle Gerencial 38

2.3.4 Sistemas de Controle 41

2.3.4.1 Sistemas de Controle Gerencial (SCG) 45

2.3.5 *Balanced Scorecard* (BSC) 52

2.3.6 Sistemas de avaliação de desempenho 55

2.3.6.1 Remuneração dos executivos 59

3 METODOLOGIA DA PESQUISA 62

3.1 Introdução 62

3.2 Tipos de Pesquisa 62

3.3 Definição das perguntas de pesquisa 63

3.4 Plano de Referência 64

3.5 Variáveis da Pesquisa e Definições Operacionais 65

3.5.1 Variáveis da pesquisa 65

3.5.2 Definições operacionais 66

3.6 Critério de seleção da amostra 69

3.7 Coleta de dados 70

3.8 Análise dos dados 72

3.9 Limitações do método 73

4 DESCRIÇÃO DOS CASOS 74

4.1 O setor de Papel e Celulose 74

4.1.1 O mercado de Celulose e Papel 76

4.2 Aracruz Celulose 80

4.2.1 Histórico 80

4.2.2 A empresa 82

4.2.3 O Sistema de Controle Gerencial 85

4.2.4 Aspectos do Capital Intelectual 92

4.3 Suzano Papel e Celulose S/A 96
4.3.1 Histórico 96
4.3.2 A empresa 98
4.3.3 O Sistema de Controle Gerencial 99
4.3.4 Aspectos do Capital Intelectual 105
5 ANÁLISE DOS CASOS 113
5.1 Análise das variáveis relacionadas ao Sistema de Controle Gerencial 113
5.2 Análise das variáveis relacionadas ao Capital Intelectual 115
5.3 Resposta às perguntas de pesquisa 117
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS 120
6.1 Considerações Finais 120
6.2 Sugestões para futuras pesquisas 125
7 REFERÊNCIAS 127
8 ANEXO 137

1 INTRODUÇÃO

1.1 Proposta e Objetivos da Pesquisa

As mudanças ocorridas nos cenários político, econômico e social mundial, principalmente, após a queda do Muro de Berlim, em 1988, consolidaram o capitalismo no mundo. A divisão em dois blocos hegemônicos, estanques e antagônicos (socialistas/comunistas versus capitalistas) deu lugar aos blocos econômicos, tais como MERCOSUL, na América do Sul, UNIÃO EUROPÉIA, na Europa, dentre outros.

A queda das barreiras comerciais aliada à revolução tecnotrônica, ou seja, ao vertiginoso progresso da informática, da tecnologia das comunicações e da eletrônica potencializou a aproximação dos países, tanto em nível econômico e comercial como, principalmente, financeiro.

Nesse sentido, KAPLAN e NORTON (2001, p.12) apontam que

> na economia industrial, as empresas criavam valor a partir de ativos tangíveis, mediante a transformação de matérias-primas em produtos acabados. Um estudo do Brookings Institute, de 1982, mostrou que o valor contábil dos ativos tangíveis representava 62% do valor de mercado das organizações industriais. Dez anos mais tarde, o índice caiu para 38%. E estudos recentes estimam que, em fins do século XX, o valor contábil dos ativos tangíveis correspondia a apenas 10 a 15% do valor de mercado das empresas. Sem dúvida, as oportunidades para a criação de valor estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram os ativos intangíveis da organização: relacionamentos com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação e banco de dados, além de capacidades, habilidades e motivação dos empregados.

Para STEWART (1998), a interdependência dos países, a tecnologia e o incremento da concorrência caracterizam uma nova conjuntura. Assim, os ativos principais das organizações já não são mais a terra, o trabalho físico, as ferramentas e as fábricas. No novo contexto, o ativo fundamental é baseado no conhecimento e na informação.

Dessa forma, na Era do Conhecimento, os ativos intangíveis e o Capital Intelectual passam a ser incluídos no Sistema de Planejamento e Controle das organizações.

Diante deste contexto, a presente pesquisa se propõe a analisar a inserção do capital intelectual nos sistemas de planejamento e controle das empresas brasileiras internacionalizadas do setor de celulose e papel. Para tanto, pretende-se atingir os seguintes objetivos:

- Analisar como o Capital Intelectual está inserido nos sistemas de planejamento e controle das duas empresas brasileiras internacionalizadas do setor de papel e celulose pesquisadas;
- Explorar a relação existente, em termos de proximidade ou afastamento, entre os aspectos de capital intelectual inseridos nos sistemas de planejamento e controle das empresas pesquisadas e o plano de referência teórico que alicerça esta pesquisa; e
- Analisar a relação, em termos de proximidade ou afastamento, entre as empresas no que concerne à inserção do capital intelectual nos sistemas de planejamento e controle.

1.2 Relevância do Estudo

A presente pesquisa é relevante tanto do ponto de vista acadêmico como do enfoque prático.

Do enfoque acadêmico, a relevância da presente pesquisa está associada aos seguintes aspectos:

- Desenvolvimento de um estudo sobre capital intelectual no âmbito das principais empresas brasileiras do setor de papel e celulose que desenvolvem atividades no exterior;
- Compreensão das medidas adotadas para inserir os aspectos do capital intelectual no sistema de planejamento e controle, assim como para assegurar a retenção do conhecimento na organização;
- Colaboração para o aumento do entendimento da inserção dos aspectos do capital intelectual nos sistemas de planejamento e controle de empresas internacionalizadas, em especial devido a verificação da literatura sobre essa aplicação é bastante incipiente.

Do ponto de vista prático, a pesquisa torna-se relevante em diversos cenários:

- No contexto das companhias pesquisadas, uma vez que a pesquisa contribui para algumas reflexões e comparações sobre os aspectos do capital intelectual nos sistemas de planejamento e controle;
- No cenário social, pois os sistemas de planejamento e controle devem considerar os objetivos de todos os *stakeholders*; e

- No setor de celulose e papel brasileiro e internacional devido à representatividade das companhias pesquisadas

Não obstante, cumpre salientar que a escolha do setor como foco para esta pesquisa deve-se aos seguintes fatores:

- As organizações do setor são voltadas para o mercado externo, no qual possuem grande representatividade;
- As organizações brasileiras do setor de papel e celulose apresentam grande complexidade, uma vez que precisam atender a diversos *stakeholders* (acionistas, governo, clientes, comunidades locais, funcionários, etc.), tornar as unidades fabris eficientes e desenvolver pesquisas com o objetivo de manter a vantagem competitiva do eucalipto brasileiro.

1.3 Delimitação do Âmbito da Pesquisa

A presente pesquisa foi alicerçada nas abordagens de controle gerencial que priorizam aspectos motivacionais e comportamentais dos sistemas de controle gerencial. Alguns estudiosos dessa linha são ANTONHY e GOVINDARAJAN (2002), FLAMHOLTZ (1996), MACIARIELLO e KIRBY (1994), dentre outros.

A abordagem comportamental refere-se a controle gerencial como um processo capaz de influenciar o comportamento dos membros da organização através de alguns mecanismos e instrumentos com a finalidade de cumprir a estratégia e alcançar os objetivos e metas estabelecidos.

Portanto, não foram consideradas as abordagens do controle gerencial relacionadas aos modelos de decisão quantitativos e a evolução dos sistemas de informações gerenciais.

No que tange ao capital intelectual, foi utilizado o conceito de EDVINSSON e MALONE (1998). A escolha está fundamentada no fato de que este conceito compreende os capital humano, o capital de clientes e o capital estrutural e entende-se que estes são os elementos mais evidenciados nos diversos autores pesquisados.

Outrossim, a pesquisa não teve como objetivo abordar aspectos relacionados à mensuração do capital intelectual. Dessa forma, foram apresentadas algumas metodologias, dentre as quais EDVINSSON e MALONE (1998), ROSS, ROSS, EDIVINSSON e DRAGONETTI (1997), BROOKING (1996), SVEIBY, (1998) e KAPLAN e NORTON,

(1997). Assim, a presente pesquisa não visou a análise minuciosa dos modelos de mensuração do capital intelectual.

1.4 Organização do estudo

Com a finalidade de alcançar os objetivos descritos anteriormente, o presente estudo foi dividido em 6 capítulos.

O capítulo 1 visa introduzir o assunto, estabelecer a proposta e os objetivos da pesquisa, sua relevância sob diversos enfoques, assim como a delimitação do âmbito do estudo.

No capítulo 2 foi apresentado o referencial teórico que alicerça esta pesquisa. Os principais aspectos abordados referem-se ao conceito e gestão do capital intelectual e ao controle gerencial das empresas internacionalizadas sob o enfoque comportamental e organizacional.

No capítulo 3 foram descritos os procedimentos metodológicos adotados na presente pesquisa, incluindo o tipo de pesquisa, os meios, métodos e critérios utilizados, assim como suas limitações. Ademais, são apresentados o plano de referência, as variáveis de pesquisa e definições operacionais e o método coleta e análise dos dados.

O capítulo 4 apresentou a descrição dos dois casos estudados, abrangendo uma visão geral do setor de papel e celulose e das empresas pesquisadas. A apresentação foi organizada com base nas variáveis operacionais relativas ao sistema de controle gerencial e aspectos do capital intelectual.

No capítulo 5 foram realizadas as análises dos resultados obtidos nos dois casos estudados. Para tanto, foram utilizadas as variáveis operacionais como principais direcionadores para a resposta das três questões da presente pesquisa.

Por fim, o capítulo 6 apresentou as conclusões do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente pesquisa apresenta uma característica interdisciplinar. Assim, foi necessária a realização de uma extensa revisão de literatura nas variadas áreas que a compõem. Para tanto, o referencial teórico foi distribuído nos seguintes tópicos: A Era do Conhecimento, Capital Intelectual e Planejamento e Controle em Empresas Internacionalizadas.

2.1 A Era do Conhecimento

As transformações ocorridas nas últimas décadas na organização mundial quebraram diversos paradigmas. Barreiras comerciais entre os países deixaram de existir, dando lugar aos blocos econômicos. Segundo THUROW (1997) o surgimento dos blocos regionais representa uma etapa de um processo evolutivo na direção de uma economia global.

Os principais alicerces da nova conjuntura foram a globalização, o desenvolvimento da tecnologia, dos sistemas de comunicação, dos transportes, da infra-estrutura, o que possibilitou o incremento de transações entre os mais diversos países.

Para IANNI (1997), “a história do capitalismo pode ser vista como a história da mundialização, da globalização do mundo. Um processo de larga duração, com ciclos de expansão e retração, ruptura e reorientação”.

De fato, as mudanças ocorridas no cenário mundial obrigaram as organizações a buscarem novos desafios para se manterem competitivas. Assim, novos modelos de negócios estão emergindo. Esses modelos utilizam um ou mais dos seguintes métodos: alianças, parcerias, combinações societárias, *clusters*, *outsourcing*, *off-shoring*, comércio eletrônico, propriedade intelectual e transferência de tecnologia. (ALCALY, 2003)

Diversos estudiosos, dentre eles DRUCKER (1993), SVEIBY (1998), STEWART (1994, 1998 e 2001), apontam o período de transformações na economia global como a transição entre a Era Industrial e a Era do Conhecimento.

De fato, a Sociedade Industrial deu lugar a Sociedade do Conhecimento. Neste novo paradigma, o principal ativo das empresas passou a ser o conhecimento que elas detêm. Por conseguinte, as organizações passaram a considerar a gestão do conhecimento imprescindível para manterem-se competitivas (SILVA, 2006, p. 20).

DRUCKER (1999) afirma que, na Sociedade do Conhecimento, o verdadeiro investimento se dá cada vez mais no conhecimento do trabalhador. Sem este conhecimento, as máquinas se tornam improdutivas, por mais avançadas e sofisticadas que sejam. Portanto, na

Sociedade do Conhecimento, os recursos humanos (ativos intelectuais) se tornam uma vantagem competitiva sustentável para a organização.

STEWART (1998) exemplifica a situação da seguinte forma: na década de 90, uma tradicional siderúrgica americana precisava de quatro horas para produzir uma tonelada de aço, em 1995 uma siderúrgica congênere, que possuía um processo informatizado, produzia a mesma quantidade em quarenta e cinco minutos.

Segundo SVEIBY (1998, p. 24), as organizações do conhecimento são caracterizadas por "possuírem poucos ativos tangíveis sendo os seus ativos intangíveis muito mais valiosos do que seus ativos tangíveis".

Dessa forma, o valor das organizações é incrementado com a aplicação do conhecimento, uma vez que a materialização da utilização desse recurso aliada as tecnologias disponíveis e empregadas para atuar num ambiente globalizado produzem benefícios intangíveis. Neste contexto, a gestão e inserção do capital intelectual e dos ativos intangíveis nos sistemas de planejamento e controle tornam-se fundamental para a sobrevivência das organizações na Era do Conhecimento.

2.2 Capital Intelectual

2.2.1 Ativos Intangíveis e Contabilidade

A avaliação de uma organização em montante três, quatro ou dez vezes maior que o valor contábil de seus ativos expressa que os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis (STEWART, 1998).

Assim, o talento dos funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes, que, juntos, constituem seu capital intelectual representam grande parte do valor da organização.

No tocante ao assunto, BARBOSA e GOMES (2002, p. 30) afirmam que os ativos intangíveis de uma empresa são um:

> conjunto formado por conhecimento acadêmico e tácito de seus funcionários (C), seus processos facilitadores de transferência e aquisição de conhecimento (T), seu

> relacionamento com clientes, fornecedores e mercado de trabalho (R), sua capacitação em pesquisa e desenvolvimento(P).

Segundo EDVINSSON E MALONE (1998), os ativos intangíveis representam fatores extracontábeis que influenciam no valor de uma empresa e que conferem uma vantagem competitiva aos proprietários.

Do ponto de vista de KARSTEN e BERNHARDT (2003, p. 2), o grande responsável pela defasagem contábil (divergência entre o valor contábil e o valor de mercado da organização) é o conjunto dos recursos intelectuais que correspondem aos ativos mais valiosos encontrados nas empresas e que não são considerados.

Assim, grande parte das combinações de negócios é efetuada por valores superiores ao contábil em função do conhecimento que a companhia possui. Nesse sentido, KARSTEN e BERNHARDT (2003, p 3) citam os seguintes exemplos:

> - A compra da Lotus pela IBM em 1995. A IBM pagou US$ 3,5 bilhões (14 vezes a avaliação contábil de US$ 250 milhões). O ágio pago pela IBM representa sua avaliação monetária do conhecimento exclusivo daquela empresa.
> - A MICROSOFT, empresa de Bill Gates, é muito mais capital intelectual do que capital físico. O seu valor de mercado corresponde a 100 vezes o valor de seu ativo tangível.
> - A NOKIA, filial finlandesa, com apenas cinco empregados, fatura US$ 200 milhões ao ano.

Em outros termos, JOHNSON e KAPLAN, (1993, p.30) explicam que o valor econômico de uma companhia não é limitado à soma dos valores de seus ativos tangíveis, pois inclui o valor de seus ativos considerados intangíveis.

A reestruturação promovida pela Ford nos Estados Unidos em 2000 exemplifica a importância dos ativos intangíveis nas organizações. Em abril do referido ano a empresa anunciou que retornaria US$ 10 bilhões aos seus acionistas, pois este capital não seria necessário na concepção da nova Ford. A empresa estava fazendo um *spin off* em suas operações e em suas fábricas, terceirizando parte de suas atividades produtivas e enxugando sua estrutura organizacional. Ao mesmo tempo em que se desprendia de ativos físicos, a Ford investia cerca de US$ 12 bilhões na aquisição de marcas famosas como Jaguar, Aston Martin, Volvo e Land Rover (PEREZ e FAMÁ, 2004).

De fato o valor contábil de diversas organizações não expressa o montante que o mercado estaria disposto a pagar (valor justo). Com efeito, o conceito de valor econômico está intrinsecamente ligado à definição de valor justo de mercado da empresa.

MARTINS (2000) reproduz o conceito de valor justo do *International Accounting Standards Committee (IASC):* "é o montante pelo qual um ativo pode ser negociado, ou um

passivo liquidado, entre agentes econômicos plenamente informados e independentes, cada qual buscando o melhor de seus próprios interesses".

A diferença entre o valor contábil e o valor justo de uma organização decorre, dentre outros motivos, dos ativos intangíveis que esta possui. Nesse sentido, muitas empresas, dentre as quais Coca-Cola, Microsoft, IBM e GE, detêm marcas valiosas que não estão evidenciadas nas suas demonstrações contábeis.

A consultoria INTERBRAND (2007) listou as 100 marcas mais valiosas do mundo. O quadro a seguir reproduz o "*ranking*" até a 10ª posição:

Posição 2007	Posição 2006	Marca	País de origem	Valor em 2007 (US$ mil)	Variação no valor (2006/2007)
1	1	Coca-Cola	Estados Unidos	65,324	-3%
2	2	Microsoft	Estados Unidos	58,709	3%
3	3	IBM	Estados Unidos	57,091	2%
4	4	GE	Estados Unidos	51,569	5%
5	6	Nokia	Finlândia	33,696	12%
6	7	Toyota	Japão	32,070	15%
7	5	Intel	Estados Unidos	30,954	-4%
8	9	McDonald´s	Estados Unidos	29,398	7%
9	8	Disney	Estados Unidos	29,210	5%
10	10	Mercedes	Alemanha	23,568	8%

Quadro 1 – *Ranking* Interbrand
Fonte: Adaptado de Best Global Brands 2007, disponível em www.interbrand.com.

Portanto, a origem da diferença entre o valor contábil e o valor de mercado das empresas está nos ativos intangíveis. Sobre esse aspecto, a norma contábil brasileira determina que o ágio oriundo da diferença entre o valor patrimonial e o valor de mercado de

ativos e passivos identificados (tangíveis) seja alocado. Outrossim, o resíduo não identificável é denominado *goodwill*.

IUDÍCIBUS, MARTINS e GELBCKE (2007, p. 228) ensinam que "*goodwill"* é a expectativa de rentabilidade; um agregado de benefícios econômicos futuros, sinergia de ativos e a capacidade de gestão de novos administradores.

Por conseguinte, na contabilidade brasileira, os ativos intangíveis não identificáveis são reconhecidos somente nas combinações de negócios através do ágio e devem ser amortizados em, no máximo, 10 anos.

Já a prática norte-americana de reconhecimento do "*goodwill"* é explicada por HENDRIKSEN e VAN BREDA (1999, p.391) da seguinte forma:

> consiste em alocar o máximo possível do preço de compra de ativos específicos, indicando o resíduo como goodwill. O goodwill é reconhecido, portanto, por diferença. Às vezes, nenhuma tentativa é feita para alocar a ativos específicos a diferença positiva entre o valor de mercado da empresa e o valor contábil desses ativos. Muito embora esse resíduo possa ser chamado de goodwill, ele possui poucos atributos de um ativo intangível. Ao contrário, essa diferença simplesmente representa custos não alocados de ativos tangíveis e alguns intangíveis específicos.

A norma norte-americana não permite amortização do "*goodwill*". Porém, deve ser feito um teste de *impairment*, cujo objetivo é equiparar o valor contábil ao valor recuperável.

Diante do exposto, EDVINSSON E MALONE (1998) explicam que, o modelo tradicional de contabilidade, eficiente durante tantos anos, não está alcançando as mudanças que estão acontecendo no mundo dos negócios.

Ademais, nos últimos anos, vários estudiosos, tais como, KAPLAN e NORTON (1997), SVEIBY (1998), BOULTON, LIBERT e SAMEK (2000), EDVINSSON e MALONE (1998) e LEV (2001, 2003 e 2004), têm criticado o papel da Contabilidade e sua eficácia no reconhecimento e evidenciação dos intangíveis.

Do ponto de vista de AHRENS e CHAPMAN (2007), há uma relação intrínseca entre a contabilidade e os objetivos da organização, uma vez que a contabilidade fornece as informações para avaliar o cumprimento das metas, possibilitando a reformulação e adequação dos objetivos. Dessa forma, as organizações utilizam a contabilidade nas decisões futuras, para refletir o passado e o presente da organização.

Neste sentido, MILLER (2001) explica que a contabilidade deve estar intrinsecamente ligada à estratégia, ao crescimento eficiente, ao aumento da competitividade e ao crescimento econômico.

Sobre esse aspecto, ANTUNES e MARTINS (2002), explicam que a Contabilidade é alicerçada em Princípios Fundamentais e normas que impossibilitam o reconhecimento e evidenciação de muitos elementos que compõem o Capital Intelectual nas Demonstrações Contábeis divulgadas para os usuários externos.

Dessa forma, o Capital Intelectual e parte dos ativos intangíveis não são abrangidos pela Contabilidade Financeira. Todavia, devido a sua importância nas organizações, os administradores utilizam a Contabilidade Gerencial para gerir os elementos intangíveis.

Em outros termos, ANTUNES (2006, p. 22) afirma que:

> dada as limitações que as normas contábeis impõem à Contabilidade Financeira, entende-se que todo o panorama que envolve a complexidade dos ativos intangíveis e do Capital Intelectual faz com que se direcionem os esforços da sua materialização para a Contabilidade Gerencial. Essa, por ser interna e não restrita às imposições legais, pode desenvolver modelos gerenciais para a identificação, registro e gestão dos elementos intangíveis que associados à estratégia das organizações podem conduzi-las a maior competitividade.

BAXTER e CHUA (2003) explicam que a prática da contabilidade gerencial surge como um fenômeno favoravelmente situado – limitado pelos seguintes aspectos: pelas condições históricas dos raciocínios que são específicos para determinados locais e períodos; pelo pensamento local e valores; pela racionalidade encontrada no ambiente particular da organização; e pelos hábitos individuais dos participantes da organização que estão unidos para conduzir o trabalho da contabilidade gerencial.

Contudo, para GUILDING, CRAVENS e TAYLES (2000), o sistema de contabilidade gerencial convencional não visa uma postura orientada para o futuro (longo prazo) nem é caracterizado pelo foco em marketing ou competição. Neste modelo, há predominância dos itens financeiros, dentre os quais o orçamento e avaliação do retorno do investimento baseado em períodos curtos.

Dessa forma, as organizações devem adaptar seus modelos contábeis e seus sistemas de planejamento e controle à nova realidade, utilizando medidas financeiras e não financeiras. Logo, na Era do Conhecimento, torna-se fundamental que as organizações consigam gerenciar seus recursos intangíveis, especialmente o capital intelectual. Em outros termos, o conceito, mensuração e gestão do capital intelectual passam a ter grande importância na organização.

Por fim, KAPLAN e NORTON, (1997) afirmam que, na Sociedade do Conhecimento, a gestão dos ativos intangíveis é fundamental para manter a vantagem competitiva.

2.2.2 Conceito de Capital Intelectual

Conforme explicitado na seção anterior, na Sociedade do Conhecimento o recurso intangível mais importante de uma empresa é o Capital Intelectual. Diversos estudiosos, dentre os quais CRAWFORD (1994), BROOKING (1996), STEWART (1998 e 2001), PABLOS (2002) e LEV (2001, 2003 e 2004), relacionam o Capital Intelectual aos intangíveis gerados pela organização em função da adaptação e atuação na atual realidade (Sociedade do Conhecimento).

Assim, o Capital Intelectual tem sua origem dentro da organização. Com isso, pode-se afirmar que o Capital Intelectual é intrínseco, sendo diferente entre as organizações. Tal fato decorre, principalmente, do ramo de atuação da organização e, conseqüentemente, das atividades desenvolvidas e dos intangíveis gerados. Portanto, o capital intelectual de uma indústria será diferente de uma prestadora de serviços, por exemplo.

A despeito da origem, a definição de capital intelectual tem sido discutida por muitos pesquisadores. Não obstante os debates, ainda não há consenso sobre o conceito de capital intelectual. De fato, muitas pesquisas vêm sendo realizadas com enfoques diferenciados nas áreas de Administração de Empresas, Economia Institucional, Contabilidade e afins.

Do ponto de vista de ANTUNES e MARTINS (2005), a maior parte dos estudos objetiva tratar o conhecimento como recurso econômico nas organizações, dentro de suas variações, motivados pela premissa de que contribuem para a melhoria de seu desempenho.

Interessante salientar que não há uma definição única de Capital Intelectual. Outrossim, por tratar-se de um conceito relativamente novo, não há uma generalização e/ou caracterização única sobre o mesmo na literatura disponível sobre esta temática.

Conforme ensinam ROSS, ROSS, EDVINSSON e DRAGONETTI (1997, p. 29), para entender a definição de Capital Intelectual é necessário “distinguir os diferentes componentes desse nebuloso e abrangente conceito, pois ajuda além da compreensão do mesmo, a trazê-lo para o nível estratégico e operacional da organização”.

Diante do exposto, serão citados conceitos e algumas definições de autores pesquisadores e estudiosos deste assunto.

BROOKING (1996, p. 12) conceitua capital intelectual como uma combinação de ativos intangíveis, oriundos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento. O referido estudo sugere que o capital intelectual inclui quatro tipos de ativos: ativos de mercado, ativos de propriedade intelectual, ativos humanos e ativos de infra-estrutura, conforme demonstrado no quadro a seguir:

CAPITAL INTELECTUAL	
Ativos de Mercado	Potencial que a organização detém em conseqüência dos ativos intangíveis relacionados ao mercado, tais como marcas, negócios em processo e recorrentes, base de clientes, canais de distribuição, lealdade dos clientes.
Ativos de Propriedade Intelectual	Ativos intangíveis que carecem de proteção legal para gerarem benefícios às organizações, tais como patentes, direitos de reprodução (“*copyright*”), *designs*, segredos industriais e comerciais e “*Know-how*”.
Ativos Humanos	Benefício que os indivíduos podem oferecer para as organizações, de forma coletiva e dinâmica, através da educação e conhecimento relacionado às atividades, competências, expertise, habilidade para resolver problemas, criatividade.
Ativos de Infra-estrutura	Abrange as tecnologias, os processos e as metodologias empregadas, como sistemas de informação, cultura organizacional, métodos gerenciais e redes de comunicação, aceitação ao risco e banco de dados de clientes.

Quadro 2 – Tipos de Ativos do Capital Intelectual - BROOKING
Fonte: Adaptado de BROOKING (1996, p.13-16).

ROSS, ROSS, EDVINSSON e DRAGONETTI (1997) dividem o conceito de Capital Intelectual em positivo e negativo. Do ponto de vista positivo, o capital intelectual é formado pelo conjunto do conhecimento dos membros da organização, incluindo nesse aspecto as marcas, produtos e processos (conhecimento materializado). Já na forma negativa, o Capital Intelectual é a diferença entre o valor total da companhia e seu valor financeiro. Nesse sentido, o capital intelectual é entendido como “algo” que cria valor, sendo, no entanto, intangível.

Em outros termos, STEWART (1998) define capital intelectual como o conjunto de conhecimentos e informações encontrado nas organizações, que agrega valor ao produto e/ou serviços, mediante a aplicação da inteligência e não do capital monetário ao empreendimento, proporcionando-lhe vantagem competitiva.

Capital Intelectual é, segundo EDVINSSON e MALONE (1998), um capital não financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil, compreendido no conceito de *goodwill*. Sendo, portanto, a soma do Capital Humano e do Capital Estrutural (componentes básicos).

CAPITAL INTELECTUAL=CAPITAL HUMANO + CAPITAL ESTRUTURAL

Para EDVINSSON e MALONE (1998, p. 10),

> Capital Humano é o conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a-dia. Inclui também os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O capital humano não pode ser de propriedade da empresa.

Segundo os autores supramencionados, o Capital Estrutural é composto dos seguintes itens: capital organizacional, capital de inovação e capital de processos.

CAPITAL ESTRUTURAL= ORGANIZACIONAL + INOVAÇÃO + PROCESSOS

O capital organizacional abrange os investimentos da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional, agilizando o fluxo do conhecimento da organização. O capital de inovação compreende os dois ativos tradicionais que não possuem natureza física: a propriedade intelectual e o saldo remanescente dos ativos intangíveis, como a filosofia com a qual a empresa é administrada. O capital de processos é constituído por aqueles processos, técnicas e programas direcionados aos empregados, que aumentam e ampliam a eficiência da produção ou da prestação de serviços.

Já para STEWART (1998) capital estrutural é tudo aquilo que permite que o capital humano crie valor para a empresa. Dessa forma, o capital estrutural é composto pelos equipamentos de informática, "*softwares*", bancos de dados, patentes, marcas registradas. Enfim, o capital estrutural é formado pela infra-estrutura fundamental para que os funcionários produzam, incluindo os sistemas utilizados para transmitir e armazenar o conhecimento intelectual. Portanto, este capital pode ser negociado.

O quadro a seguir sintetiza os componentes básicos do Capital Intelectual segundo EDVINSSON e MALONE (1998, p.11):

CAPITAL INTELECTUAL	
Capital Humano	Abrange conhecimento, habilidades, capacidade de inovação, valores, cultura organizacional, filosofia empresarial e capacidade dos empregados desenvolverem as tarefas.
Capital Estrutural	Estrutura organizacional, patentes, marcas, *hardwares*, *softwares*, bancos de dados, relacionamento com clientes, estrutura que apóia a produtividade dos empregados.

Quadro 3 – Componentes Básicos do Capital Intelectual – EDVINSSON e MALONE
Fonte: Adaptado de EDVINSSON e MALONE (1998, p.11).

Além desses dois componentes básicos, EDVINSSON e MALONE (1998) apontam o capital de clientes como um terceiro componente do Capital Intelectual, abrangendo as relações com o ambiente externo, especialmente clientes e fornecedores. Do ponto de vista dos autores é no relacionamento com os clientes que o fluxo de caixa se inicia, ou seja, trata-se de um fator determinante para a formação do resultado e para a continuidade do negócio.

Outrossim, EDVINSSON e MALONE (1998) comparam o capital intelectual a uma árvore – organismo vivo -, na qual as partes visíveis (troncos, galhos, folhas) representam a forma como a empresa é conhecida no mercado.

A parte mais perceptível da árvore seria expressa pelos relatórios contábeis, notas explicativas, organogramas e outros documentos. Os frutos seriam os lucros e os produtos da empresa. As raízes representariam o valor oculto, escondido debaixo da terra, que nem sempre é visível. Para que a árvore se desenvolva e dê bons frutos, é imprescindível que suas raízes sejam fortes e sadias.

Dessa forma, o capital intelectual seria as raízes da árvore, pois é imprescindível para o sucesso da organização, mas seu valor não é expresso nas demonstrações contábeis. O investidor inteligente examinará a árvore em busca de frutos maduros para colher.

Além desta metáfora, EDVINSSON e MALONE (1998) comparam o capital intelectual a um *iceberg* gigante escondido embaixo da superfície reduzida imersa, que representa 2/3 ou mais das empresas.

KARSTEN e BERNHARDT (2003, p.3) chamam a atenção para o fato de que

> se o capital intelectual representa a massa enterrada da raiz da árvore visível, ou, usando uma outra imagem conhecida, o iceberg gigante escondido embaixo da superfície que se encontra emersa; supondo que represente 2/3 ou mais do valor real das empresas, então nos defrontamos não somente com uma distorção no setor de investimentos, mas com uma verdadeira crise que se estende por toda a economia.

Para SVEIBY (1998), o Capital Intelectual é formado por três elementos: estrutura externa, estrutura interna e competência individual, conforme quadro a seguir:

CAPITAL INTELECTUAL	
Estrutura Externa	Abrange a imagem da organização e as marcas (registradas ou não), relações com fornecedores e clientes.
Estrutura Interna	Composta dos seguintes itens: pesquisas e desenvolvimento, estrutura organizacional, legal, gerencial, sistemas e "*softwares*".
Competência Individual	Contempla a capacidade de ação nas diversas situações para gerar ativos tangíveis e intangíveis.

Quadro 4 – Elementos do Capital Intelectual - SVEIBY
Fonte: Adaptado de SVEIBY (1998, p.14).

LEV (2001) afirma que o Capital Intelectual decorre de investimentos em Inovação, Desenho Organizacional Diferenciado e Recursos Humanos.

Segundo BARBOSA e GOMES (2002), o Capital Intelectual de uma organização é representado pelo conjunto formado pelas competências de seus funcionários e pelo conhecimento individual e coletivo incorporado em seus processos produtivos e de gestão organizacional; por sua capacidade de transferência e de integração de conhecimento; pela qualidade de seus relacionamentos com clientes, fornecedores e mercado de trabalho; e, finalmente, por sua capacidade de inovação e crescimento.

Do ponto de vista de ANTUNES e MARTINS (2005, p. 6), capital intelectual é "o somatório do conhecimento proveniente das habilidades aplicadas (conhecimento tácito) dos membros da organização com a finalidade de trazer vantagem competitiva, materializado em bons relacionamentos com clientes e no desenvolvimento de novas tecnologias".

Dentre as definições apresentadas, pode-se perceber que o Capital Estrutural definido por EDVINSSON e MALONE (1998) aproxima-se do conceito de STEWART (1998) e dos Ativos de Mercado, de Propriedade Intelectual e de Infra-Estrutura apontados por BROOKING (1996).

Ademais, vários títulos são utilizados para classificar os elementos que compõem o Capital Intelectual, dentre os quais Elementos Intangíveis, Ativos Intangíveis, Recursos Intangíveis e Capital Intangível. Tal fato pode ser observado em BONTIS (2001), BROOKING (1996), CADDY (2002), CRAWFORD (1994), EDVINSSON e MALONE (1998), JOHNSON e KAPLAN (1996), SVEIBY (1998), LEV (2001, 2003 e 2004), dentre outros.

Do ponto de vista de MOURITSEN, BUKH, LARSEN e JOHANSEN (2002), os principais elementos que podem ser observados nas classificações do Capital Intelectual dos diversos autores relacionam-se com os seguintes aspectos: conhecimento, capacidade de

aprendizagem organizacional, gestão dos recursos humanos, tecnologia da informação, marca, liderança tecnológica, qualidade dos produtos, clientes, posição de mercado, dentre outros.

Sobre esse fato, ANTUNES (2006, p. 23) afirma que sua explicação

> pode estar na própria natureza abstrata desses elementos que são gerados por elementos igualmente intangíveis, tendo o conhecimento tanto como recurso (insumo), quanto como produto per si e que devem ser vistos isoladamente e também no conjunto, pois produzem sinergia.

Com efeito, os autores e estudiosos apresentados convergem em relação à origem da formação do Capital Intelectual, adotam classificações com muitos aspectos semelhantes, cujas alterações não afetam a essência. Tal fato pode ser percebido em ANTUNES (1999, 2006), ERICKSON e ROTHBERG (2000), ROSS, ROSS, BAINBRIDGE e JACOBSEN (2001), BONTIS (2001), ANSON e LUSSAN (2001), CADDY (2002) e BARBOSA e GOMES (2002).

Para fins desta pesquisa, foi adotado o conceito de EDVINSSON e MALONE (1998), uma vez que foi considerado o mais adequado, pois contempla o capital humano, o capital estrutural e o capital de cliente. Além disso, entende-se que os elementos mais evidenciados nos conceitos de capital intelectual apresentados estão expressos na definição de EDVINSSON e MALONE (1998).

2.2.3 Mensuração do Capital Intelectual

Assim como o conceito, a mensuração do capital intelectual tem sido estudada por muitos pesquisadores. SVEIBY (1998, p. 196) discorre sobre o objetivo da avaliação dos intangíveis em função dos usuários da informação (*"stakeholders").* Em relação ao usuário externo, as informações devem ser fidedignas e refletir a realidade da organização para que clientes, credores, fornecedores, governo, acionistas, dentre outros, possam analisar e avaliar a qualidade da gestão. No aspecto interno, o gestor necessita da informação para tomar as decisões.

Além disso, na Sociedade do Conhecimento torna-se imprescindível a mensuração do Capital Intelectual das organizações, uma vez que, neste novo paradigma, muitas empresas são compostas apenas por ativos intangíveis. Portanto, o processo decisório e a estratégia da empresa devem estar em conformidade com a realidade na qual a organização está inserida. Logo, as informações não podem limitar-se aos ativos tangíveis.

Contudo, ainda não há consenso entre os pesquisadores, estudiosos e profissionais sobre o modelo de mensuração do capital intelectual mais adequado. Há, no entanto, diversos modelos, dentre os quais o Navegador da Skandia (EDVINSSON e MALONE, 1998), o CI-INDEX (ROSS, ROSS, EDIVINSSON e DRAGONETTI, 1997), o "*Technology Brokser´s CI Audit"* (BROOKING, 1996), o *"Intangible Asset Monitor"* (SVEIBY, 1998) e o *"Balanced Scorecard"* (KAPLAN e NORTON, 1997).

Os modelos citados contemplam a identificação, mensuração, registro e acompanhamento dos ativos, possibilitando a avaliação do retorno. Dessa forma, para ANTUNES (2006, p. 26), os modelos citados visam à gestão do Capital Intelectual. Por outro lado, a referida pesquisadora explica que os modelos de mensuração do Capital Intelectual são aqueles cuja finalidade é atribuir valor numérico e objetivo, preferencialmente em valores monetários.

Assim, ANTUNES (2006, p. 26) cita os seguintes exemplos de modelos de mensuração de Capital Intelectual:

> Fórmula do Capital Intelectual da Skandia (EDVINSSON e MALONE, 1998), a Diferença entre o valor de mercado e o Valor Contábil (STEWART, 1998; SVEIBY, 1998; ROSS, ROSS, EDVINSSON e DRAGONETTI, 1997; EDVINSSON e MALONE, 1998; CADDY, 2002; HOPE e HOPE, 2000) e o Intangibles-Driven-Earnings (LEV, 1994).

O modelo de Luthy e Willians é apresentado por SVEIBY (2001) como um método "*Scorecards"*. GOMES (2007, p.13) explica que, no método de Luthy e Willians, os diversos componentes dos ativos intangíveis ou do capital intelectual são identificados. Os índices e indicadores são expressos em tabelas ou gráficos. Segundo o autor, são representantes do método *"Scorecards"*, os modelos *"Intagible Assets Monitor", "Balanced Scorecard" e "Skandia Navigator"*.

O modelo *"Intagible Assets Monitor"* resulta dos estudos do grupo Konrad, na Suécia, o qual julgou que as informações disponíveis nos relatórios anuais não forneciam subsídios suficientes para o processo decisório de empresas alicerçadas no conhecimento - "*know-how"* (SVEIBY, 1989). Este método considera que os ativos intangíveis estão alocados em quatro categorias: estrutura interna, estrutura externa, competência dos empregados e ativos financeiros.

Segundo SVEIBY (1998, p. 237), o *"Intagible Assets Monitor"* exibe uma série de indicadores de maneira simples. A escolha dos indicadores é função da estratégia da empresa. Para o autor, o modelo:

> pode ser integrado ao sistema de gerenciamento de informação, não devendo ultrapassar uma página, mas deve ser acompanhado por diversos comentários. A finalidade de um sistema de avaliação é cobrir todos os ativos intangíveis, de modo que uma empresa individual possa selecionar apenas alguns dos indicadores de avaliação sugeridos para cada ativo intangível. As áreas mais importantes a serem cobertas são crescimento e renovação, eficiência e estabilidade.

Em 1995, a pesquisa sobre capital intelectual teve um grande avanço devido à publicação do um relatório anual sobre o assunto pela Skandia (empresa suíça do segmento financeiro). O relatório acompanhava as demonstrações contábeis.

Segundo EDVINSSON e MALONE (1998, p. 15), que elaboraram uma lista de medição aperfeiçoada a partir da experiência da Skandia,

> o ponto central do modelo de Capital Intelectual da Skandia fundamentava-se na idéia de que o valor real do desempenho de uma empresa estava em sua habilidade para criar valor sustentável pela adoção de uma visão empresarial e de uma estratégia resultante. A partir dessa estratégia, podia-se determinar certos fatores de sucesso que deveriam ser maximizados. Esses fatores de sucesso poderiam, por sua vez, ser agrupados em 4 áreas distintas de foco: financeira, cliente, processo, renovação e desenvolvimento, bem como em uma quinta área partilhada por todas as demais: humana.

A forma de mensuração da Skandia baseava-se em três fundamentos:

- o Capital Intelectual é uma informação suplementar às informações financeiras, ou seja, não é subordinado a estas;

- o Capital Intelectual é representado pela diferença entre o valor de mercado e o valor contábil; e

- o Capital Intelectual é um passivo e não um ativo, representando um empréstimo feito pelos clientes, empregados, dentre outros.

O aspecto humano era composto por variáveis referentes à liderança, motivação, treinamento, *empowerment*, além dos indicadores demográficos, tais como número de empregados, número de gerentes do sexo feminino, rotatividade, tempo médio de serviço na empresa, idade média.

Segundo GOMES (2007, p. 14), os três objetivos do modelo "*Skandia Navigator*" eram:

- agrupar de forma coerente os índices utilizados na mensuração do capital intelectual, permitindo que eles sejam um guia na realização e visualização do trabalho;

- permitir a criação de um índice geral que possa ser comparado com outras organizações e utilizado para tomada de decisões dentro da empresa; e

- apresentar as informações de forma transparente.

STEWART (1998) aborda o gerenciamento de empresas a partir de sua experiência em empresas como General Eletric, Hewlett-Packard e a Merck & Co.

Para KARSTEN e BERNHARDT (2003, p. 4) os conceitos de medição formulados por STEWART (1998), SVEIBY (1997) e EDVINSSON & MALONE (1998) podem ser utilizados por executivos e gerentes de modo a melhorar o desempenho, aumentar a lucratividade e o sucesso organizacional em longo prazo.

O "*Balanced Scorecard*" foi criado por Kaplan e Norton na década de 1990 com o objetivo de mensurar o desempenho das empresas através de índices financeiros e não financeiros. Devido à relevância do método no atual cenário, este modelo será detalhado no item 2.3.5 do presente estudo.

GOMES (2007, p.13) chama atenção para o fato de que, quando um modelo de mensuração do capital intelectual for admitido, este deixará de ser uma parcela do "*goodwill*". Dessa forma, o capital intelectual será reconhecido como ativo intangível ou ainda atribuído a um ativo tangível identificável.

Em relação à implementação e operacionalização desses modelos, SILVA (2005) explica que podem ser realizados através dos Sistemas Integrados de Gestão ou "*Enterprise Resource Planning*" (ERP), o qual se constitui como um sistema gerencial e contábil que possibilita uma visão integrada das diversas áreas da empresa, ou por "*softwares*" aplicativos desenvolvidos especificamente para este objetivo.

Não obstante as pesquisas, ainda não existe uma metodologia objetiva para mensurar os ativos intangíveis das empresas. Este fato é relevante porque, conforme EDVINSSON e MALONE (1998, p.7) explicam, uma economia que não consegue medir adequadamente seu valor não consegue distribuir seus recursos de maneira apropriada nem remunerar adequadamente seus cidadãos. Portanto, é fundamental que a organização mensure e administre o seu Capital Intelectual.

2.2.4 Gestão do Capital Intelectual

Na Sociedade do Conhecimento, o principal ativo da organização é o capital intelectual, o conhecimento. Segundo LEV (2001), o Capital Intelectual "é um ativo que, se gerenciado com sucesso, proporciona benefícios futuros para a empresa".

NIXON e BURNS (2005) explicam que o aspecto chave do século 21 denominado de Nova Economia (PRAHALAD, 1998), Economia Digital (GATES e HEMINGWAY, 1999), Economia do Conhecimento (BROWN, 1997) e Economia Pós-Industrial (BOYETT e

BOYETT, 2001) é o Capital Intelectual. A gestão do conhecimento e o controle do Capital Intelectual são muito diferentes do controle financeiro e do controle dos ativos tangíveis.

Para SILVA e FONSECA (2007), a crescente competição entre as empresas e o fenômeno de "commoditização" dos produtos e serviços têm elevado a importância estratégica dos ativos intangíveis como fator de diferenciação entre as empresas. Tal fato gera vantagens competitivas para as organizações que detém o conhecimento. Assim, elas podem enfrentar a concorrência e se sobressair em seus mercados de atuação, pois os ativos tangíveis como fábricas ou equipamentos, por exemplo, não seriam mais os responsáveis pela maior parte da geração de valor em uma empresa.

Embora o conceito de capital intelectual não seja consenso entre os estudiosos e pesquisadores, o conhecimento tem sido tratado como um recurso econômico nas organizações. Dessa forma, os administradores se preocupam cada vez mais com a gestão do conhecimento, do capital intelectual, dos recursos e ativos intangíveis.

Nesse sentido, pode-se dividir os estudos sobre a gestão do Capital Intelectual em duas vertentes. Para FLEURY e FLEURY (2000), DUTRA (2001), NONAKA e TAKEUCHI (1997), OLIVEIRA JR. (2001), RUAS (2001) e TERRA (2001) a gestão de pessoas (detentoras do conhecimento) otimiza o conhecimento organizacional.

Já BONTIS (2001), BROOKING (1996), CADDY (2002), CRAWFORD (1994), EDVINSSON e MALONE (1998), JOHNSON e KAPLAN (1996), SVEIBY (1998) e LEV (2001, 2003 e 2004) vinculam o Capital Intelectual aos ativos ou elementos intangíveis.

Ademais, a abordagem do conhecimento, do ponto de vista da Contabilidade Financeira tem como objetivo identificar e mensurar o valor do Capital Intelectual da organização. Porém, os relatórios fornecidos pela contabilidade financeira não retratam certas realidades das empresas atualmente, especialmente em relação ao conhecimento que a organização possui.

Assim, o Capital Intelectual exige uma nova abordagem de controle gerencial, na qual, além dos indicadores financeiros, são utilizados índices não financeiros. Portanto, do aspecto gerencial, o objetivo é desenvolver modelos de gestão que incluam a capitalização e possibilitem a avaliação dos ativos intangíveis.

Segundo PEREIRA (1999, p.190), os modelos de gestão do capital intelectual têm o objetivo de atribuir valor nos aspectos qualitativo e quantitativo. GUERREIRO (1989, p. 78) afirma que a gestão do capital intelectual é realizada através de mensurações cujo objetivo é avaliar os resultados das atividades através das metas.

Sobre esse aspecto ANTUNES (2006, p. 26) afirma que “os modelos de gestão do Capital Intelectual devem contemplar não apenas a identificação, mensuração e registro desses investimentos, mas, também, o seu acompanhamento de forma a avaliar a expectativa de retorno desses ativos”.

Com isso, conforme explicam SILVA e FONSECA (2007), cada vez mais a atenção volta-se para o Capital Intelectual e as organizações passam a investir em:

- Quadro de pessoal competente, que gere ganhos através de seu conhecimento, capacidade de ação e criatividade;
- Estrutura interna que compreenda novos conceitos de gerenciamento, sistemas de informação, tecnologia, *networking*, sendo suporte para o desenvolvimento dos recursos humanos; e
- Estrutura externa que direcione a uma imagem melhor da organização diante de clientes e fornecedores.

Alguns pesquisadores têm afirmado com veemência que os investimentos em Capital Intelectual trazem retornos positivos em longo prazo, dentre eles SVEIBY (1998), EDVINSSON E MALONE (1998), STEWART, (1998), ROSS et al (1997), e LEV (2001), dentre outros.

Importante salientar que os referidos estudos sugerem que os gestores devem considerar, em seus modelos de gestão, os elementos componentes do capital intelectual a fim de otimizar as suas aplicações e de se beneficiarem das suas conseqüências, objetivando a obtenção de condições para atuar de forma competitiva em um cenário de constantes e cada vez mais rápidas transformações.

Segundo STEWART (1998), o Capital Intelectual de uma organização está na mente das pessoas (funcionários). Portanto, o ambiente interno da empresa influencia diretamente no comportamento das pessoas e ainda na motivação destas para compartilhar o conhecimento que possuem. O autor afirma que sem uma cultura de trabalho em equipe, remuneração e recompensas que o sustentem, “um jardim de conhecimentos será tão triste quanto um playground construído ao lado de um prédio onde só moram idosos”.

FARIAS, FARIAS e PONTE (2004, p. 3) chamam a atenção para o fato de que

> de nada adianta a empresa ter pessoas com destacado conhecimentos individuais, se elas trabalham isoladamente; assim, compartilhar e transmitir conhecimento dentro da empresa torna-se essencial para transformar o conhecimento pertencente aos funcionários em um aito da empresa, de modo a possibilitar a consecução de seus objetivos estratégicos. Para isso, ativos intelectuais estruturados como sistemas de informação, inteligência competiviva e de mercado, conhecimentos dos canais de mercado e foco gerencial são necessários para transformar o *know-how* individual em propriedade de um grupo.

Ante o exposto, a nova estratégia empresarial deve ser alicerçada em novas estruturas, novo modelo de negócios possibilitando o alcance de altas taxas de crescimento. Apesar disso, as organizações já não carecem mais de grandes quantidades de trabalhadores e parques industriais.

Com efeito, a valorização do Capital Intelectual deve estar em conformidade com a estratégia da empresa. A economia baseada na Sociedade do Conhecimento exige das organizações novas técnicas e formas de administração. O estoque de Capital Intelectual torna-se o recurso mais proeminente dentre os ativos da empresa e exige uma prioridade para seu gerenciamento e mensuração.

JOIA (2001) afirma que o Capital Intelectual, isoladamente, não tem valor, devendo ser entendido como uma forma de refinar a estratégia da empresa. Esta nova estratégia empresarial, concretizada através de novas estruturas organizacionais e de um novo modelo de negócios, tem proporcionado às empresas detentoras de ativos intangíveis, a possibilidade de alcançar altas taxas de crescimento, sem o ônus de administrar grandes quantidades de trabalhadores e fábricas enormes. Logo, a valorização do Capital Intelectual deve ter um claro alinhamento com a estratégia da organização, sua missão, visão e seus objetivos.

Para STEWART (1998), a administração do fluxo de conhecimento, patentes, processos, habilidades dos funcionários, conhecimento dos clientes e fornecedores e a velha experiência determinam, mais do que nunca, o sucesso ou o fracasso de uma empresa.

No tocante ao assunto, BARBOSA e GOMES (2002, p. 30) explicam que

> um controle gerencial adequado do **capital intelectual** (grifo do autor) parte da hipótese de que os ativos e recursos básicos disponíveis para uma empresa, sejam eles pessoas, processos organizacionais e produtivos, tecnologias adotadas, insumos, etc., somente serão relevantes para a empresa se ela puder, de forma eficiente e eficaz, utilizar o conhecimento neles incorporado.

SILVA e FONSECA (2007) chamam atenção para a preocupação dos executivos com as alternativas de gerenciamento do Capital Intelectual. O fato se justifica em decorrência da importância estratégica para o negócio. Algumas das principais preocupações em relação à gestão do Capital Intelectual são:

- diminuição de volatilidade do capital humano;
- transferência de conhecimento residente do capital humano para o estrutural;
- expansão do acesso ao capital estrutural pelos profissionais da empresa; e
- ampliação/retenção do capital de relacionamento.

Para STEWART (1998), a gestão do capital intelectual é como um oceano recém-descoberto, que ainda não consta no mapa, e poucos executivos entendem suas dimensões ou sabem como navegá-lo.

Ao contrário, o estudo de ANTUNES (2006, p. 21) aponta que

> a grande maioria dos gestores realiza investimentos em elementos do capital intelectual e que atribuíram indicadores para avaliar esses investimentos, mas não de forma integrada que permita a quantificação correta dos valores investidos e a avaliação do retorno desses investimentos.

Neste sentido, diversas empresas no âmbito mundial mantêm programas que buscam estimular ou desenvolver seu capital intelectual. Essas organizações utilizam instrumentos internos como o aumento de conhecimentos de seus funcionários e externos através do relacionamento com clientes e outras formas.

Para KAPLAN E NORTON (1997, p. 132),

> uma das mudanças mais radicais no pensamento gerencial dos últimos 15 anos foi a transformação do papel dos funcionários. Na realidade, nada exemplifica melhor a passagem revolucionária do pensamento da era industrial para o pensamento da era da informação do que a nova filosofia gerencial de como os funcionários contribuem para a empresa.

Portanto, para que possam agregar valor ao negócio, os indivíduos devem ser valorizados e incentivados. Dessa forma, é necessário que o sistema de planejamento e controle das organizações inclua incentivos e mensure o desempenho dos funcionários para que estes possam contribuir para o alcance das metas e objetivos da organização.

Sobre esse aspecto, as organizações estão buscando cada vez mais modelos que incluam índices financeiros e não financeiros, tal como o "*Balanced Scorecard"*, apresentado no item 2.3.5 do presente trabalho.

WAH (2000, p. 54) cita as seguintes experiências bem-sucedidas de organizações que empregam a gestão do conhecimento para facilitar os fluxos interativos de conhecimento através de toda a corporação:

> Na British Petroleum os gerentes do conhecimento buscam e codificam as lições aprendidas em suas unidades de negócios e uma equipe se encarrega de disseminar essas práticas na intranet da empresa.
> No caso da Ernst & Young, as equipes publicam o conhecimento das melhores práticas em forma de knowledge containers para serem aprendidas e aplicadas pelos outros funcionários. Assim, os consultores podem acelerar a solução de problemas e levar os resultados aos clientes mais rapidamente.
> Na Xerox, os representantes de campo contribuem com dicas eletrônicas numa plataforma padronizada para o compartilhamento de conhecimentos, utilizada no mundo todo, contribuindo para reduzir os custos de peças e de mão-de-obra.

No entanto, BURNS e SCAPENS (2000) salientam que, em vários tipos de atividade organizacional, a rotina pode surgir como um dos desvios das regras originais ou nunca estar expressamente agrupada em forma de regras. Nesses casos, deve ser decidida a formalização e das rotinas em forma de regras, como, por exemplo, um manual de procedimentos. Isto deve ser feito pelos seguintes motivos: para evitar que o conhecimento seja perdido quando as pessoas chave forem embora; para facilitar o treinamento dos novos funcionários; e/ou para exercer controle sobre modificações adicionais.

KANTER et al. (1998, p. 55) apresentam diversos exemplos de empresas que impelem o capital intelectual e utilizam métodos de estímulo na busca por inovações de produtos e processos.

Um dos exemplos é a Minnesota Mining Manufacturing (3M), empresa que tem como filosofia a inovação. Todos os anos são investidos até sete centavos de dólar de cada venda em pesquisa e desenvolvimento. Os funcionários têm 15% de tempo livre para se dedicarem a produtos e processos escolhidos por eles, sem necessidade de aprovação dos níveis hierárquicos superiores. Além disso, a 3M estimula a visita a outros laboratórios e clientes, o compartilhamento de tecnologias e projetos e a integração entre os diversos setores e departamentos.

A criação do Fórum Técnico da 3M, que conta com a participação de todos foi uma das formas de encorajar a interação entre o pessoal técnico. O Fórum tem, dentre seus programas, palestras com ganhadores do Prêmio Nobel e sessões de solução de problemas. Há também a apresentação de problemas pelos funcionários de diversas unidades e debate sobre as possíveis soluções. Outrossim, foram instituídos diversos programas e prêmios que salientam que tanto a direção da empresa como os demais funcionários valorizam as contribuições dadas por todos.

Outro exemplo citado por KANTER et al. (1998, p. 55) é o da E. I. Du Pont, que investe 1 bilhão de dólares em pesquisas por ano. A organização proporciona aos seus funcionários um ambiente que orienta e focaliza a pesquisa de inovações em produtos e processos químicos, através de um processo estruturado por intermédio de equipes multidisciplinares. O desenvolvimento é voltado para o mercado.

Assim, a interação com os clientes e entre os setores internos é estimulada através de uma rede de comunicação para a troca de informações (eletronicamente ou pessoalmente). Também são realizadas parcerias com universidades.

Os esforços da General Electric Company (GE) são para eliminar as fronteiras entre os departamentos. Para tanto, a GE utiliza equipes multifuncionais (com representantes de várias

áreas) e realiza reuniões nas quais os membros das equipes expressam livremente suas idéias. Com o objetivo de compelir a sintonia com as necessidades de mercado, a empresa financia pesquisas através de contratos externos e estimula a "abordagem multigerações", estabelecendo metas para 24 meses e para 36 meses (KANTER et al., 1998).

FARIAS, FARIAS e PONTE (2004) apontam que algumas organizações estão adotando medidas estratégicas para a criação e manutenção do capital estrutural, tais como banco de dados de conhecimento, banco de *experts*, banco de melhores práticas, banco de lições aprendidas, banco de inteligência de concorrentes e páginas amarelas de conhecimento. Estas iniciativas têm o objetivo de compilar o conhecimento de forma que todos os membros da organização possam ter acesso às informações.

Para tanto, é utilizada a tecnologia da informação de fácil acesso e baixo custo. Assim, os bancos de dados de conhecimento podem ser adaptados em função da estrutura, negócios, objetivos e estratégia da organização. Já as páginas amarelas de conhecimento são ferramentas de gestão que identificam quem possui determinado conhecimento na empresa. Assim, torna-se possível a conexão entre os indivíduos, o que gera economia de tempo e recursos. Além disso, evita erros e possíveis problemas (FARIAS, FARIAS e PONTE, 2004).

Por outro lado, o banco de lições aprendidas é um conjunto de informações sobre práticas bem e mal sucedidas na organização. As práticas são apresentadas na forma de listagens nas quais são anexadas orientações e diretrizes para futuros trabalhos e pesquisas. Tal fato possibilita o incremento das melhores práticas e evita a repetição de erros por falta de informação. Os bancos de dados de inteligência têm como objetivo reunir conhecimento sobre clientes, fornecedores e concorrentes, dentre os quais mercado, perfis, comportamento de compra e relatórios de desempenho. Dessa forma, o conhecimento pode ser disseminado dentro da organização (FARIAS, FARIAS e PONTE, 2004).

GONÇALVES et al. (2001, p. 56) explicam a utilização da Tecnologia da Informação com o objetivo de desenvolver o capital intelectual através do acesso ao conhecimento técnico da HP (Hewlett Packard):

> a empresa desenvolveu um sistema denominado ESP (Eletronic Sales Partner), que contém centenas de milhares de documentos, apresentações, especificações técnicas e elos para documentos externos disponíveis mundialmente através da internet. Alguns desses documentos são organizados automaticamente por meio de "metaconhecimento", ou seja, classificações de tipo e formato desse conhecimento, recuperado de forma eficiente por uma ferramenta de pesquisa por categoria, que dispõe de recursos de arquivamento dos documentos acessados. Outro sistema disponível na HP via Web é o Connex, que permite ao pessoal de pesquisa e desenvolvimento localizar experts em conhecimentos necessários para seus projetos. Também existem sistemas baseados no Lotus Notes, que permitem troca de conhecimento dos *trainees* com instituições de ensino e ainda há um sistema que conecta os revendedores à empresa permitindo-lhes obter informações técnicas e serviços on-line.

Por fim, SANTOS (2006, p.26) afirma que

> o capital intelectual sempre existirá, contudo, se mal gerenciado e empregado junto aos demais fatores de produção pode vir a destruir a riqueza da companhia, não agregando valor ao capital investido pelos acionistas e credores.

Por conseguinte, as organizações da Era do Conhecimento necessitam de um sistema de planejamento e controle que abranja o conceito, a mensuração e a gestão do Capital Intelectual.

2.3 Planejamento e Controle em empresas internacionalizadas

2.3.1 Empresas internacionalizadas

O processo de globalização difundiu o conceito de "mercado mundial", no qual as transações entre os países são cada vez mais freqüentes. As barreiras comerciais de outrora dão lugar a grupos econômicos, transações internacionais, interesse do detentor do capital, etc.

Com efeito, as empresas devem procurar mercados além da fronteira do país no qual estão situadas. A competição já não é apenas interna, assim, para manter a vantagem competitiva as empresas devem se internacionalizar.

Nesse contexto estão inseridas as organizações internacionalizadas, com estratégias globais. GOMES et al. (2002, p.1) definem empresa internacionalizada como aquela que realiza transações com outros países. Estas transações podem ser caracterizadas por investimentos, captação de recursos e/ou venda de produtos ou prestação de serviços, sem objetivo de especulação.

Há diferenças nos conceitos de empresa multinacional e empresa global. Empresa multinacional é aquela que opera em diversos países sob estrutura e estratégia organizacionais locais, são focadas nos objetivos, competidores e economia do ambiente no qual estão inseridas. Empresa global é a organização que obtém vantagem competitiva e estratégia coordenada em todos os países nos quais possui operações (DYMENT, 1987).

GOMES, et al. (2002, p. 3) explicam que

> os sistemas de controle das multinacionais são meras adaptações dos sistemas utilizados localmente, modificados para levar em consideração as demandas legais e necessidades

> administrativas de cada país. A administração de uma organização global necessita de uma estratégia mundial e integrada para tomar decisões que envolvem toda cadeia de valor (da pesquisa e desenvolvimento até distribuição).

Já os executivos de empresas globalizadas devem alcançar estratégias mundiais e suas decisões envolvem toda a cadeia de valor. Portanto, os resultados locais não são as principais medidas de desempenho, uma vez que fornecem pouca informação sobre o alcance da estratégia global. Dessa forma, o sistema de controle deve considerar a estratégia global.

Assim, para alguns autores, as empresas internacionalizadas devem possuir um modelo de gestão diferenciado, sendo o sistema de controle estruturado para o cumprimento da estratégia mundial. Contudo, devem ser observadas as diferenças culturais dos países.

Portanto, a gestão do capital intelectual (principal ativo na sociedade do conhecimento) nas empresas internacionalizadas torna-se imprescindível, uma vez que pode ser considerada fator de diferenciação competitiva.

Cumpre ressaltar que o presente estudo fundamentou-se na premissa de que a preocupação com os aspectos do capital intelectual deve ser relevante nas empresas internacionalizadas. Não obstante, esta pesquisa não teve como objetivo analisar o processo de internacionalização das companhias pesquisadas.

2.3.2 Estratégia

A ação de uma organização, em qualquer nível, ocorre em uma determinada área de abrangência, que pode ser um bairro, uma cidade, um Estado, uma região, ou mesmo um país ou muitos países de um ou de vários continentes.

Não obstante, a empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura e ao ambiente em constante mudança no qual está inserida. Com o objetivo de superar esse desafio, os executivos definem as metas, políticas e estratégias da organização.

Segundo GUILDING, CRAVENS e TAYLES (2000), o termo estratégia é oriundo da literatura militar. Os referidos autores citam a definição de CHANDLER (1962) como uma das mais antigas e gerais, segundo a qual estratégia é a determinação de metas e objetivos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações e recursos necessários para o alcance dos objetivos traçados.

Para PORTER (1980, 1985), a estratégia competitiva consiste em alcançar (criar e manter) uma vantagem competitiva em todas as áreas de negócios, assim como em cada uma separadamente.

Atualmente, as organizações devem competir em diversas áreas simultaneamente. Nesse contexto, o conhecimento, a competência e os ativos intangíveis, incluindo a reputação, a fidelidade dos clientes e os relacionamentos têm se tornado uma vantagem competitiva importante (DAUM, 2003; PAINE, 2003). Dessa forma, os ativos intangíveis e o capital intelectual devem estar inseridos na estratégia da empresa.

Além da variedade de conceitos para o termo estratégia, a definição de processo de gerenciamento estratégico também apresenta vários aspectos. Os modelos normativos de gerenciamento estratégico normalmente fazem referência a um processo que envolve o estabelecimento de uma missão, a identificação de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, desenho e implantação de uma estratégia, assim como retorno e controle da estratégia implementada (GUILDING, CRAVENS e TAYLES, 2000).

Já os modelos descritivos de gerenciamento estratégico sugerem que os modelos normativos são uma simplificação da realidade. Os modelos descritivos tendem a representar o gerenciamento estratégico não como um processo deliberado, mas como um processo emergente e muito fragmentado. Nesse sentido, muitas decisões estratégicas podem ser interrompidas devido a eventos imprevistos que alteram o ritmo e a direção da decisão (GUILDING, CRAVENS e TAYLES, 2000).

Assim, a estratégia é um instrumento através do qual os gestores podem influenciar o ambiente externo, as tecnologias da organização, a organização estrutural e o Sistema de Controle Gerencial (CHENHALL, 2003).

Portanto, os Sistemas de Controle Gerencial devem estar alinhados com a estratégia, sendo efetivos e consistentes (HENRI, 2006).

Com efeito, o mundo dos negócios pode ser comparado a uma guerra, na qual vence o “competidor” que melhor conhece seus adversários, manipula suas armas e motiva seus soldados.

2.3.3 Controle Gerencial

No cenário de grandes mudanças e na Era do Conhecimento, NIXON e BURNS (2005) chamam a atenção para o fato de que muitos estudiosos afirmam que a existência de um referencial conceitual para controle gerencial pode ser irrelevante e que o conceito desenvolvido há décadas carece de atualizações para adequar-se à realidade atual.

BURNS e SCAPENS (2000) destacam que o ambiente no qual a contabilidade gerencial é praticada certamente apresentou mudanças com os avanços na tecnologia da

informação, mercados mais competitivos, estruturas organizacionais diferentes e novas práticas gerenciais. Contudo, muitos pesquisadores reivindicam que a natureza fundamental dos sistemas de controle gerencial e as práticas não mudaram apesar de existirem evidências que o uso da contabilidade dentro do processo gerencial sofreu alterações. Atualmente, os gestores estão usando os sistemas contábeis e os relatórios financeiros usuais de maneira mais flexível e em conjunto com outras medidas de desempenho, tanto financeiras como não financeiras.

Do ponto de vista de WIELEMAKER et al. (2003), há duas divergências em alguns aspectos do controle gerencial atualmente. A primeira discordância é entre a literatura sobre controle gerencial e a prática, especialmente as novas estratégias e processos que são desenvolvidos e implementados nas organizações.

A segunda diferença é entre a literatura de controle gerencial e o referencial teórico relativo a assuntos como gerenciamento estratégico, estrutura organizacional, alianças, governança corporativa, gerenciamento de risco, globalização, tecnologia da informação e comunicação e gerenciamento de recursos humanos (NIXON e BURNS, 2005).

Ademais, para NEELY et al. (2004), há, atualmente, uma enorme distância entre a literatura de controle gerencial e parte substancial da literatura sobre gerenciamento e mensuração de desempenho que floresceu na década passada, grande parte tendo como base a pesquisa empírica em contabilidade e finanças, marketing, produção, capital intelectual e gestão do conhecimento, comportamento organizacional e psicologia.

Neste sentido, CHENHALL (2003), no seu estudo que abrange 20 anos, chama atenção para a quantidade relativamente pequena de trabalhos publicados sobre *"Balanced Scorecard"*, o ciclo de vida das organizações e o extenso conjunto de indicadores não financeiros de desempenho inclusive aqueles relacionados com a gestão das iniciativas dos recursos humanos. Um exemplo de medidas não financeiras utilizadas atualmente são os índices de maturidade da equipe e pesquisas sobre o clima organizacional para indicar e avaliar a capacidade de aprendizagem da organização. Estas medidas visam avaliar a efetividade das inovações administrativas.

Além disso, o referido autor explica que temas como o desenvolvimento recente nas operações globais, gestão de risco estratégico (inclusive opções reais), relatórios sociais corporativos, análise do valor econômico, avaliação de desempenho 360 graus, organizações baseadas no conhecimento, capital intelectual e cadeia de valor estão apenas começando a ser entendidos pelos pesquisadores.

As mudanças na gestão das organizações têm como ponto de partida as alterações no ambiente global. Dessa forma, COMBES (2004) ressalta que, atualmente, as organizações devem dar atenção não só aos acionistas, mas também a todos aqueles com os quais ela interage ("*stakeholders*").

No entanto, para ANTHONY e GOVINDARAJAN (2002), o conceito de controle gerencial que os estudantes aprendiam há décadas atrás ainda possui validade. Os referidos autores definem controle gerencial como o processo através do qual os executivos influenciam outros membros da organização para que obedeçam às estratégias adotadas. Nessa abordagem, controle de gestão diz respeito à combinação de atividades de planejamento e controle e é concernente à satisfação das motivações individuais.

Já AHRENS e CHAPMAN (2007) definem controle gerencial como um "conjunto de práticas e sistemas materiais". As estratégias, metas e orçamentos são traçados pelos administradores das organizações que estabelecem as prioridades, analisam o desempenho e tomam medidas necessárias para o alcance dos objetivos. As práticas de controle gerencial são fundamentais porque possibilitam a conexão entre as diversas atividades dos membros da organização. Os sistemas de controle gerencial têm o objetivo de assegurar os interesses da organização, de seus administradores e acionistas.

Para GOMES e SALAS (2001, p.23),

> o controle de gestão refere-se ao processo que resulta da inter-relação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização que influem no comportamento dos indivíduos que fazem parte da mesma. A atuação da administração pode ser muito importante no desenho de um sistema e na realização de um processo que permita influir decisivamente no comportamento das pessoas para que atuem de acordo com os objetivos negociados pela administração.

Outrossim, o controle gerencial pode ser considerado a partir das perspectivas estratégica e operacional. A primeira relaciona a estratégia da organização e ao contexto social. A segunda visa assegurar que toda a organização esteja na direção dos objetivos dos membros da administração (GOMES, RODRIGUES et al., 2002).

O controle gerencial está fundamentalmente amparado na obtenção dos objetivos estratégicos da empresa. De modo crescente, no entanto, as organizações e seus administradores precisam procurar duas estratégias simultaneamente. Eles devem competir hoje enquanto preparam o amanhã, equilibrando objetivos operacionais (com foco financeiro) com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização (MARKIDES e CHARITOU, 2004).

Com efeito, para o alcance das metas, são indispensáveis as informações e a atuação das pessoas. Assim, o controle de gestão adotado pela organização será alicerçado nas suas peculiaridades e nas características pessoais de seus administradores, dos contextos social e organizacional.

Dessa forma, o controle de gestão é realizado nas empresas através de sistemas cujos objetivos são controlar as operações, detectar possíveis desvios e corrigi-los. Além disso, os sistemas de controle gerencial alicerçam os sistemas de avaliação de desempenho.

2.3.4 Sistemas de Controle

A partir da década de 80 o ambiente de controle das organizações começou a ser modificado devido às mudanças no cenário mundial. A globalização, a emergência de países em desenvolvimento, tais como Brasil, China e Índia e a difusão de novas tecnologias (especialmente a internet) impeliram modificações no ambiente de controle das organizações (EVANS e WRUSTER, 2000; LAWRENCE et al., 2005).

Sobre esse aspecto, NIXON e BURNS (2005) chamam a atenção para o fato de que, além das alterações na conjuntura mundial nas décadas de 80 e 90, posteriormente, escândalos contábeis e colapsos financeiros evidenciaram a fraqueza dos sistemas de controle interno e externo das organizações. Com o objetivo de minimizar as fraudes, órgãos fiscalizadores de diversos países criaram normas mais rígidas, dentre as quais a Lei Norte-Americana Sarbanes-Oxley. Esta norma, criada em 2002, reúne uma série de medidas de controle interno e externo que devem ser adotadas pelas organizações. Assim, conceitos como responsabilidade e governança corporativa cada vez mais integram o ambiente de controle das organizações. Neste sentido, as dimensões de controle precisam ser reavaliadas urgentemente para o alcance do equilíbrio entre a técnica e a ação.

Segundo GOMES e SALAS (2001, p. 22)

> o controle, seja muito ou pouco formalizado, é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem da forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e consecução das estratégias, planos, programas e operações, consentâneos com as necessidades identificadas pelos clientes.

Os referidos autores apontam os seguintes tipos de controle gerencial: controle familiar, controle burocrático, controle por resultado e controle “ad-hoc”. As principais características de cada modalidade de controle estão expressa no quadro a seguir:

Características	Controle Familiar	Controle burocrático	Controle por resultado	Controle "ad-hoc"
Dimensão	Pequena	Grande	Grande	Regular
Contexto Social	Geralmente estável, muito dinâmico, pouco complexo, dependente da visão do líder.	Pouco dinâmico, pouco hostil, não muito complexo.	Dinâmico, muito hostil e complexo.	Relativamente hostil, bastante complexo.
Estratégia	Traçada pelo líder.	Curtíssimo prazo. Atenção voltada para as operações.	Formalizada com ênfase no curto prazo e no mercado.	Pouco formalizada, flexível e a longo prazo.
Estrutura Organizacional	Muito Centralizada. Personalista com necessidade de supervisão direta.	Centralizada. Delegação sem autonomia funcional.	Descentralizada, centros de responsabilidade.	Elevada descentralização, organização matricial. Elevada Profissionalização.
Atividades	Com limitada formalização.	Elevada formalização.	Grande formalização.	Desestruturadas, pouca formalização.
Estilo de gerência	Personalista	Coordenação através de normas e regulamentos. Burocrática.	Coordenação através de preços de transferência e orçamento profissional.	Gerência empreendedora.
Cultura Organizacional	Paternalista, baseada na fidelidade ao líder.	Paternalista.	Voltada para resultados.	Baseada no individualismo, busca de consenso.

Quadro 5 – Tipos de controles organizacionais – GOMES e SALAS
Fonte: Adaptado de GOMES e SALAS (2001, p. 60).

Outrossim, o controle pode ser exercido de diferentes formas. ANTHONY e GOVINDARAJAN (2002), classificam como controle rígido aquele no qual a administração freqüentemente controla as atividades de uma unidade, e como controle a distância quando é exercido um controle limitado destas atividades durante o ano.

Segundo os autores supracitados, a principal diferença entre o controle rígido e o controle distante não é o grau de delegação, mas a extensão da monitoração. Embora o controle rígido seja acompanhado freqüentemente por uma delegação de poderes mais limitada do que o controle a distância, esse nem sempre é o caso.

No controle rígido, os executivos devem alcançar metas específicas de curto prazo. A administração auxilia seus subordinados na resolução dos problemas cotidianos. O desempenho dos executivos de cada unidade será mensurado pelo cumprimento do objetivo principal e obrigatório - o lucro. O desempenho mensal será avaliado em comparação ao acumulado, as variações serão analisadas e debatidas. Caso fique evidenciado que as metas não estão consoantes com o orçamento serão consideradas providências corretivas.

Esse é um sistema em que o desempenho dos executivos é avaliado principalmente pela habilidade de atingir as metas orçadas nos períodos compreendidos nos relatórios (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002).

O controle rígido possui duas vantagens importantes sobre o controle a distância. A primeira é evitar o desperdício e a ineficiência dos executivos, já que eles estarão preocupados com os resultados. A segunda é que, devido à pressão, os executivos buscarão formas de controlar melhor as operações e iniciar novas atividades com o objetivo de alcançar as metas orçadas.

O controle rígido tem quatro desvantagens principais. A primeira é que os efeitos podem ser contraproducentes, uma vez que os executivos tomarão decisões visando o alcance das metas a curto prazo. Assim, essas decisões podem não ser de interesse a longo prazo da empresa. ANTHONY e GOVINDARAJAN (2002) chamam a atenção para o fato de que há a possibilidade de os executivos tomarem decisões anti-econômicas a curto prazo se, em um ambiente de controle rígido, é dada a estes uma grande autonomia.

A segunda desvantagem é que os executivos das unidades, para obterem lucros a curto prazo, podem não tomar decisões com efeitos a longo prazo. Os referidos autores explicam que os executivos podem propor investimentos “seguros” (que produzem adequados fluxos de caixa) em vez de projetos de alto risco, ainda que possam trazer alto retorno.

A terceira é que os executivos podem tentar fixar parâmetros de lucros considerados atingíveis. Como os executivos têm a meta única de alcançar o lucro orçado, eles podem distorcer a comunicação entre as unidades e seus superiores, ocasionando dados equivocados na empresa toda, uma vez que o lucro orçado pode ser menor que o lucro que a empresa tem capacidade de alcançar. Além disso, os executivos podem adiar medidas corretivas, relutando em admitir durante o ano que não alcançaram o lucro orçado.

A quarta desvantagem do controle rígido é que os executivos podem manipular e fraudar os dados financeiros com o objetivo de alcançar as metas financeiras estabelecidas. Uma modalidade é escolherem procedimentos contábeis que cerceiam os lucros futuros para serem atingidas metas correntes, tais como provisões inadequadas para créditos incobráveis,

manipulação de estoques, reclamações de seguros. Outra modalidade é a falsificação de dados, isto é, o uso deliberado de dados incorretos (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002).

No controle a distância, o orçamento é um instrumento de comunicação e planejamento. Os executivos não serão, necessariamente, avaliados com base nas variações entre os resultados reais e orçados. As diferenças entre os valores reais e os orçados são debatidas mensal ou trimestralmente entre a administração e os executivos das unidades. São analisadas e explicadas as origens de tais diferenças e, caso seja necessário, providências corretivas são tomadas durante o ano pela administração.

ANTHONY e GOVINDARAJAN (2002) enfatizam que “o orçamento não é, porém, considerado uma meta obrigatória, mas é considerado a melhor estimativa de lucratividade na época em que foi elaborado. O fato da meta original não ter sido atingida não significa necessariamente um fraco desempenho”.

A maioria das empresas usa técnicas similares na elaboração e revisão do orçamento de resultados e nos relatórios deles decorrentes de comparação dos resultados reais (aspectos estritamente financeiros).

Contudo, a forma como são gerenciados os sistemas orçamentários de resultados é muito diferente, principalmente no tocante à monitoração das atividades das unidades. Em muitas empresas, as técnicas de análise das variações no orçamento são utilizadas para medir o desempenho de seus executivos.

Um exemplo do controle a distância é delegar às unidades limites de compra de insumos, por exemplo, para o qual não é necessária aprovação prévia da matriz.

O controle interativo tem como principal objetivo favorecer a formação de um clima de aprendizado, no qual os funcionários de todos os níveis da organização pesquisam continuamente o ambiente, identificam probabilidade de surgimento de problemas e de oportunidades, trocam informações abertamente e experimentam modelos alternativos, a fim de se adaptarem a novos ambientes.

O controle interativo alerta a administração para as incertezas estratégicas, ou seja, alterações importantes no ambiente que podem afetar a estratégia da organização, tais como mudanças na preferência dos clientes, nas tecnologias, nos concorrentes, produtos substitutos, dentre outros. Com isso, os executivos podem avaliar o impacto da mudança sobre a organização e buscar, dentre outras, uma forma de se adaptar, uma nova estratégia ou modificação na atual.

ANTHONY e GOVINDARAJAN (2002) enumeram as seguintes características do controle interativo:

- Seu ponto principal é um subconjunto de informações de controle gerencial relativo às incertezas estratégicas;
- Os altos executivos tratam essas informações com seriedade;
- Os executivos de todos os níveis da organização concentram sua atenção nas informações produzidas pelo sistema;
- Superiores e subordinados debatem as implicações das informações, com vista em futuras iniciativas estratégicas; e
- Nas reuniões para esses debates, são analisadas as informações, são levantadas hipóteses e são tomadas decisões.

As informações interativas tendem a ser de natureza não financeira. O controle interativo é parte integrante do sistema de controle gerencial.

2.3.4.1 Sistemas de Controle Gerencial (SCG)

No contexto da Era do Conhecimento e dos mercados globais, as organizações foram impelidas a aperfeiçoarem seus sistemas de controle gerencial. Tal fato decorre da necessidade de manterem-se competitivas, sendo capazes de planejar, controlar e avaliar seu desempenho e suas atividades.

GOMES e SALAS (2001) ressaltam que

> quanto maior for a turbulência do contexto social e mais aguerrida a concorrência, mais importante se torna que os sistemas de controle disponham de mecanismos que sejam sensíveis a este contexto e aos aspectos ligados à competitividade. A formulação de estratégia permite determinar metas específicas para cada um dos centros de responsabilidade, de modo que cada um dos componentes tome decisões coerentes com os objetivos acordados entre os diversos membros da organização. Desse modo, mediante o desenho de um sistema de controle que seja sensível ao contexto social, pode-se promover um clima favorável aos resultados planejados, o que, em última análise, é o que se espera de um sistema de controle de gestão, ou seja, desenvolver ações que promovam o alcance eficiente e eficaz dos objetivos almejados. Dessa forma, o sistema de controle deve fornecer informação que permita tanto elaborar uma estratégia (planejamento estratégico) como avaliar a adequação da estratégia e da estrutura que se haja desenhado (avaliação estratégica).

Para CHENHALL (2003), a definição de Sistema de Controle Gerencial expandiu-se por muitos anos a partir de um foco mais formal, da informação financeiramente quantificável para auxiliar a tomada de decisões gerenciais para uma que adota um escopo mais amplo de informações. Isto abrange as informações relacionadas ao mercado, clientes, competidores, informações não financeiras relacionadas com o processo de produção, informações preditivas

e um amplo conjunto de mecanismos de suporte de decisões, e controles informais pessoais e sociais.

Para o autor, os exemplos de inovações contemporâneas nos Sistemas de Controle Gerencial incluem o Custeio baseado em atividades - ABC (ANDERSON e YOUNG, 1999), o cumprimento de normas não financeiras (ITNER e LARCKER, 1998) e a análise do valor econômico (BIDDLE, BOWEN e WALLACE, 1998). Além disso, os pesquisadores estão estudando o progresso relativo ao "*Balanced Scorecard"*.

Ainda segundo CHENHALL (2003), nas pesquisas sobre Sistemas de Controle Gerencial realizadas desde 1980, o ambiente, a tecnologia, a estrutura e o tamanho das organizações são considerados variáveis chave. Muitos estudos recentes incluem na sua revisão foco nos aspectos contemporâneos do ambiente, tecnologias e organização estrutural. Além disso, pesquisas têm considerado a relevância das variáveis contextuais adicionais no escopo do Sistema de Controle Gerencial.

Neste sentido, o referido autor explica que a tecnologia tem muitos significados nos procedimentos da organização. No nível geral a tecnologia se refere à forma como os processos de trabalho da organização operam (a tarefa de transformar "*inputs*" em "*outputs*") e inclui "*hardwares*" (tais como máquinas e ferramentas), materiais, pessoas, "*software*" e conhecimento.

Já a estrutura organizacional diz respeito a especificação formal das diferentes funções para os membros da organização ou grupos de serviços assegurarem que as atividades da organização estão defendidas. A organização estrutural influencia na eficiência do trabalho, na motivação dos indivíduos, no fluxo de informação e nos sistemas de controle e pode auxiliar na configuração do futuro da organização.

GOMES et al. (2002) explicam que o contexto organizacional compreende a estrutura, a estratégia, as pessoas que fazem parte da organização e as relações interpessoais existentes entre elas, a cultura organizacional.

O contexto social é composto pelo mercado, valores da sociedade, aspectos sociais e políticos. O desenho do sistema de controle das organizações deve ser sensível ao contexto social. GOMES e SALAS (2001) chamam a atenção para o fato de que, nas últimas décadas, aconteceram mudanças econômicas e sociais drásticas, tais como globalização, crise energética, inovações tecnológicas, aumento da preocupação mundial com a questão ambiental, mercados econômicos (Mercosul, União Européia), dentre outras.

Outrossim, os autores enfatizam que, saturação, crescimento limitado, o surgimento de concorrência de novos países, a elevada taxa de inovação tecnológica nos produtos e serviços

e a comunicação entre diferentes zonas geográficas são alguns fatores relacionados ao contexto social atual que obrigam às empresas a mudarem suas estratégias e sistemas de controle.

Logo, a adaptação constante às mudanças é essencial para a sobrevivência e sucesso de uma empresa. As estratégias, metas e o sistema de planejamento e controle devem refletir o novo paradigma, o mundo globalizado, a Era do Conhecimento.

Neste sentido, CHENHALL, (2003) explica que, talvez, a tendência mais importante tenha sido a relacionada ao papel da estratégia, a qual tem sido assimilada dentro do modelo organizacional tradicional, criando importantes ligações com o ambiente, a tecnologia, a estrutura organizacional e o Sistema de Controle Gerencial. Os pesquisadores têm alcançado novos critérios sobre o papel do Sistema de Controle Gerencial dentro da nova organização estrutural, como equipes, através da literatura sobre gestão de recursos humanos, a qual examina a dinâmica das equipes inclusive discussões sobre avaliação de desempenho.

No tocante ao assunto, SIMONS (1994) argumenta que existem quatro dimensões do Sistema de Controle Gerencial que se ligam estratégia: confiança nos sistemas para comunicar e reforçar os valores básicos e a missão; sistemas para estabelecer limites e regras que devem ser respeitadas; controle para monitorar resultados e corrigir desvios; e controles interativos para possibilitar que os administradores se envolvam pessoalmente com os subordinados e operações visando forçar o diálogo e a aprendizagem.

Sobre esse aspecto, CHENHALL (2003) salienta que os Sistemas de Controle Gerencial têm o potencial de auxiliar os gestores na formulação de estratégias relacionadas aos mercados e produtos, com a tecnologia requerida e com estruturas apropriadas. Com isso, os Sistemas de Controle Gerencial podem implicar na implementação e monitoramento das estratégias, fornecendo respostas para aprendizagem e informações para serem usadas na formulação da estratégia.

Ademais, o supramencionado autor explica que a cultura tem se tornado outro fator importante nos desenhos dos Sistemas de Controle Gerencial nos últimos 20 anos, uma vez que muitas companhias estão desenvolvendo operações multinacionais. Estas companhias enfrentam o problema de transferir seus Sistemas de Controle Gerencial para o exterior ou redesenhar seus sistemas com adaptações às características culturais das entidades estrangeiras.

Do ponto de vista de GOMES e SALAS (2001) a cultura organizacional é formada pelas crenças, valores e idéias que exercem influência sobre a forma como os indivíduos tomam decisões nas organizações. Para os autores o conceito de cultura, no sentido mais

amplo, refere-se ao filtro (mecanismo de depuração) que exprime o meio ambiente. A combinação entre a cultura e a personalidade dos indivíduos determina as premissas de decisão e ação no contexto de um determinado grupo cultural.

Assim, os autores supracitados chamam a atenção para a importância de uma análise prévia da adaptação dos sistemas de controle gerencial à cultura em que a organização está inserida. Logo, as características do modelo adotado não devem ser compatíveis apenas com contexto interno da organização, mas também com o contexto social.

Em outros termos, MORGAN (1996) explica que a cultura deve ser entendida como um processo de construção da realidade, no qual são gerados sistemas de significados comuns.

MACIARIELLO e KIRBY (1994) salientam a importância da estratégia adotada pela organização relacionada às suas operações internacionais para possibilitar a determinação de fatores chaves de sucesso relevantes. Portanto, deve haver sinergia entre o sistema de controle gerencial e o planejamento estratégico da organização.

As empresas internacionalizadas mantêm relações comerciais (investimentos, vendas e serviços) com organizações de países variados. Dessa forma, alguns aspectos devem ser considerados no sistema de controle gerencial adotado. Do ponto de vista estratégico estão os contextos social, econômico e político no qual a empresa está inserida. A perspectiva operacional direciona os membros para os objetivos estabelecidos pelos administradores da organização.

Assim, diversos fatores devem ser observados no desenho do sistema de controle gerencial de empresas internacionalizadas, tais como a cultura organizacional, as diferenças culturais, a economia dos diversos países envolvidos, taxas de câmbio e preço de transferência.

Um dos aspectos mais importantes que o sistema de controle gerencial deve considerar é a cultura organizacional, assim como contexto social em que a organização está inserida e as diferenças culturais dos países.

Por outro lado, a pesquisa convencional compreende que os Sistemas de Controle Gerencial são adotados apenas para auxiliar os gestores a conquistarem alguns resultados organizacionais desejados ou as metas organizacionais. Todavia, o escopo apropriado do Sistema de Controle Gerencial será influenciado pelo contexto dentro do qual eles operam.

GOMES e SALAS (2001) chamam a atenção para o fato de que as teorias oriundas das ciências sociais e humanas, como Sociologia, Filosofia e Antropologia estão sendo

incorporadas nas variáveis-chave, no desenho e na utilização dos sistemas de controle. Com isso, as abordagens mecanicistas perdem cada vez mais relevância.

Do ponto de vista de SIMONS (1987), os Sistemas de Controle Gerencial são definidos como procedimentos formais e sistemas que usam a informação para manter ou alterar modelos na atividade da organização. Esta definição inclui sistemas de planejamento, relatórios e acompanhamento de procedimentos que são baseados no uso da informação.

Para ANTHONY e GOVINDARAJAN (2001), um sistema de controle gerencial desenvolve-se em torno da necessidade de sinergia entre as atividades e tarefas dos membros. Sobre esse aspecto os autores explicam que é essencial a congruência de objetivos. Para tanto, é fundamental um instrumento para o controle, no qual os comportamentos e desempenhos possam ser avaliados com base em uma meta. Outrossim, nessa estrutura sistêmica básica, as divergências poderão ser identificas e corrigidas.

Contudo, não há simplicidade no processo, uma vez que as metas e os limites de comportamento e desempenho são oriundos das decisões humanas, o que implica em subjetividade. Logo, o processo de gestão e controle exige uma constante negociação, na qual devem ser considerados os objetivos da organização e dos seus membros.

Já o modelo de FLAMHOLTZ (1996) considera que fatores como estrutura organizacional e cultura influenciam os sistemas de controle gerencial. Para o referido autor, a natureza do controle fundamenta-se na necessidade de influenciar o comportamento das pessoas visando os objetivos da organização. Dessa forma, as funções gerenciais têm o objetivo de gerar sinergia entre as unidades e membros da organização, possibilitando a congruência entre as metas da instituição e dos indivíduos que a compõem. Além disso, deve haver eficiência e eficácia nas decisões dos membros envolvidos na estrutura organizacional para que os planos estratégicos da organização possam ser implementados.

No sistema de controle gerencial proposto por FLAMHOLTZ (1996) a estrutura organizacional influencia e delimita o esquema básico de controle (*core control).* A figura a seguir expressa o desenho de sistema de controle gerencial proposto por FLAMHOLTZ (1996).

Figura 1 – Sistema de Controle Gerencial - FLAMHOLTZ
Fonte: FLAMHOLTZ (1996).

A estrutura organizacional abrange a determinação das funções e papéis de cada unidade e indivíduo da organização. Além disso, a estrutura organizacional define a distribuição e relação de poder entre os membros da organização, as quais são estabelecidas no contexto da cultura organizacional de cada instituição.

Ante o exposto, os sistemas de controle gerencial tornam-se eficazes quando organizados em harmonia com a estrutura hierárquica, a cultura organizacional e a distribuição funcional do ambiente empresarial.

Portanto, a influência de fatores culturais deve ser considerada na aplicação de instrumentos contábeis e financeiros nos sistemas de controle gerencial. Assim, torna-se possível a identificação e mensuração de desvios de comportamento no processo produtivo da organização.

HENRI (2006) explica que o âmago do Sistema de Controle Gerencial é administrar a tensão organizacional entre a inovação criativa e a realização das metas estipuladas. O Sistema de Controle Gerencial pode ser usado como uma ferramenta de diagnóstico, uma base para monitorar e premiar o alcance das metas pré-estabelecidas. Seguindo uma noção de controle tradicional, o uso do Sistema de Controle Gerencial como instrumento de diagnóstico proporciona motivação e direciona para o alcance das metas focando na correção dos desvios do padrão de desempenho estabelecido. Esta finalidade compreende a revisão das variáveis críticas do desempenho para monitorar e coordenar a implantação da estratégia planejada.

No entanto, se por um lado, o diagnóstico está focado nos erros e nos desvios negativos, por outro lado, o sinal de divergência que é obtido quando os resultados e as metas são comparados é anulado no exame para ajustar o processo.

O uso interativo do Sistema de Controle Gerencial foca a atenção e energias no diálogo em toda a organização refletindo os sinais enviados aos administradores. O desenvolvimento de novas idéias e iniciativas é estimulado nesta modalidade. Quando os Sistemas de Controle Gerencial são usados de forma interativa são geradas informações

periodicamente para os gestores, tornando-se possível o acompanhamento, discussão e interpretação dos dados por membros de diferentes níveis hierárquicos da organização, que analisam as diversas hipóteses, desafios e planos de ação. Assim, os Sistemas de Controle Gerencial são usados para ampliar a busca por oportunidades e aprendizagem em toda a organização.

KAPLAN e NORTON (2001) ressaltam que o uso dos Sistemas de Controle Gerencial como instrumento de diagnóstico e o uso interativo, incluindo Sistemas de Mensuração de Desempenho, representam duas práticas complementares que funcionam simultaneamente, mas para propósitos diferentes. Enquanto o diagnóstico representa um mecanismo de controle usado para rastrear, revisar e auxiliar o alcance das metas estabelecidas, o interativo é um sistema de controle coordenado que ampara a emersão dos processos de comunicação e o ajuste recíproco dos membros da organização. Especificamente, o uso como ferramenta de diagnóstico limita o papel do Sistema de Mensuração de Desempenho como instrumento de mensuração, enquanto a prática interativa estende essa função para uma ferramenta de gerenciamento estratégico.

Sobre o assunto, GOMES e SALAS (2001, p. 139) afirmam que

> o sistema de controle de gestão comunica simbolicamente uns valores determinados (o que é e o que não é importante) e expectativas de comportamento (o que se deve e o que não se deve fazer) (...) O sistema de controle de gestão legitima e mantém os valores da estrutura de poder existente na organização, principalmente os da direção.

A pesquisa dos autores abrange diversos pesquisadores, tais como ANTHONY, LORANGE e MORTON, HOFSTEDE e FLAMHOLTZ, além de correntes como cross-cultural e perspectiva estratégica. O estudo sugere que não existe, atualmente, um plano de referência ou paradigma predominante no qual estejam inseridos todos os aspectos que influenciam os sistemas de controle gerenciais.

Para GOMES e SALAS (2001, p. 55)

> a preferência por um ou outro sistema decorre das características da organização e do contexto social. Em particular, as características da organização mais determinantes são: sua dimensão, a relação de propriedade, a cultura, o estilo dos gerentes e as relações interpessoais, o grau de descentralização e a formalização da atividade. Já com referência ao contexto social, as características mais importantes são o grau de dinamismo e a concorrência.

Os referidos autores chamam a atenção para uma propensão à formalização de atividades e funções em organizações de maior porte como forma de ampliar o controle dos administradores sobre as atividades e os indivíduos.

CHENHALL, (2003) esclarece que os Sistemas de Controle Gerencial produzem efeitos comportamentais de modo que a satisfação com o trabalho tem sido importante na gestão de recursos humanos. Um ambiente de trabalho que enfatize o bem-estar dos funcionários ou satisfação no trabalho é visto por muitos como um objetivo vantajoso no seu próprio direito. Além disso, pode-se presumir que indivíduos satisfeitos em suas tarefas se identificarão com os objetivos organizacionais e trabalharão mais eficazmente.

Para FLAMHOLTZ (1996) as organizações requerem o controle gerencial porque são constituídas por pessoas com diferentes interesses, tarefas e perspectivas.

Assim, o sistema de controle gerencial deve agrupar elementos externos e internos à organização. O controle é imprescindível no alcance da congruência de objetivos, ou seja, para que o comportamento dos indivíduos esteja de acordo com os objetivos traçados pela organização.

Além disso, o controle de gestão contribui para a manutenção e melhoria da posição competitiva da organização e no cumprimento das estratégias, planos, programas e operações (GOMES et al., 2002).

Portanto, o sistema de controle gerencial deve ser adequado aos contextos nos quais a organização está inserida, à sua realidade e deve possibilitar a identificação de erros. Além disso, é necessária a avaliação do desempenho e alcance das metas. Na Sociedade do Conhecimento, a inserção do capital intelectual nos sistemas de planejamento e controle gerencial é imprescindível para o sucesso da organização.

2.3.5 *Balanced Scorecard* (BSC)

A insuficiência de indicadores financeiros para avaliar o desempenho empresarial foi a motivação para Kaplan e Norton desenvolverem o *Balanced Scorecard* (BSC) na década de 90. A metodologia proposta pelo *Balanced Scorecard* avalia o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. Podem ser incluídas outras perspectivas, como por exemplo, perspectivas ambientais para empresas cuja estratégia é reduzir a poluição ambiental.

Esta metodologia pressupõe que a escolha de indicadores para a gestão de uma empresa não deve se restringir a informações econômicas ou financeiras. Esta visão integrada e balanceada da empresa permite descrever a estratégia de forma clara, através de objetivos estratégicos, sendo todos eles relacionados entre si através de uma relação de causa e efeito.

Assim, o modelo auxilia a gestão estratégica, uma vez que facilita a compreensão da missão e das estratégias organizacionais e a construção de um sistema de medição alinhado com a estratégia.

Na perspectiva financeira do *Balanced Scorecard* as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. Esta perspectiva indica de que forma a estratégia de uma empresa e sua implementação estão contribuindo para a melhoria da lucratividade e rentabilidade. São utilizados indicadores tradicionais, tais como: lucratividade, retorno sobre ativos, aumento do valor dos acionistas e aumento de receita (KAPLAN e NORTON, 1997)

A perspectiva do cliente permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. As medidas essenciais envolvem os seguintes aspectos: retenção, captação, satisfação, conquista de clientes novos, lucratividade de clientes e participação de mercado.

Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência (inovação, operação e serviço pós venda) fazendo com que os clientes e acionistas se sintam satisfeitos.

Já a perspectiva do aprendizado e crescimento, identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar conhecimento e melhoria a longo prazo. Segundo KAPLAN e NORTON (1997, p. 29), “o aprendizado e o conhecimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais”.

Portanto, a perspectiva é segmentada em três partes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Os indicadores incluem metas de qualificação de funcionários, melhoria de sistemas de informação e alinhamento de procedimentos e rotinas.

O *Balanced Scorecard* alia as medidas de natureza financeiras a outras não-financeiras com o objetivo de impulsionar o desempenho organizacional planejado.

Nesse sentido, a adoção do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão e controle tem como objetivo promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais. Nesse contexto, KAPLAN e NORTON (1997) definiram o seguinte grupo como medidas essenciais para os funcionários: satisfação, retenção e produtividade dos funcionários.

A satisfação dos funcionários está diretamente relacionada com o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes. A avaliação da retenção dos funcionários pelo nível de rotatividade é importante porque

implica na perda de capital intelectual, uma vez que os funcionários antigos conhecem os valores e processos da organização.

KAPLAN e NORTON (1997) explicam que “a produtividade dos funcionários mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos”.

Existem diversos indicadores para mensurar a produtividade dos funcionários, dentre os quais a relação entre a receita e o número de funcionários.

Logo, o *Balanced Scorecard* agrega indicadores financeiros e não financeiros na avaliação do desempenho, alicerçado na visão estratégica da empresa e na maximização do lucro. A estratégia da organização é expressa nos indicadores, possibilitando o alinhamento das iniciativas individuais e interdepartamentais com a organização, visando o alcance de uma meta comum.

Dessa forma, a valorização dos funcionários é fundamental para o processo estratégico, uma vez que parte expressiva dos ativos intelectuais está nas pessoas que trabalham na organização.

KAPLAN e NORTON (2001) perceberam que a utilização do *Balanced Scorecard* tem relação inerente com o sucesso na administração estratégica. Destacando as divergências de abordagem, seqüência e ritmo, os autores observaram a atuação do que nomearam de “princípios da organização focalizada na estratégia”, conforme explicitado a seguir:

- Transformação da estratégia em tarefas de todos:

A utilização do BSC por empresas voltadas para a estratégia divide-se em três processos distintos para o alinhamento dos empregados com a estratégia. O primeiro, diz respeito à comunicação e educação. Assim, os empregados devem compreender a estratégia e contribuir para sua implantação. O segundo, refere-se ao desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes e na compreensão da forma como o sucesso da implantação da estratégia é influenciado pelos empregados. O terceiro é relativo aos sistemas de incentivos e recompensas. Os empregados devem perceber que participam dos êxitos da organização através de recompensas. Assim, é criada uma ligação entre o desempenho organizacional e as recompensas individuais.

- Tradução da estratégia em termos operacionais:

A estratégia é explicitada de forma disciplinada para a organização através dos mapas estratégicos. Este fato possibilita que todos os empregados e unidades tenham o mesmo ponto de referência, ampliando a probabilidade de sucesso na implantação da estratégia.

- Alinhamento da organização à estratégia:

O BSC possibilita, de forma coordenada, a criação de sinergia entre as unidades de negócios e os serviços compartilhados. Com isso, as diversas especialidades, funções, linguagens e objetivos da organização alinham-se à estratégia.

- Conversão da estratégia em processo contínuo:

O Balanced Scorecard tem como proposta instituir uma aproximação do processo orçamentário, alicerce dos sistemas de gestão tradicionais, com o planejamento estratégico das organizações, possibilitando o equilíbrio dos objetivos de curto e longo prazos. Para tanto, KAPLAN e NORTON se baseiam nos conceitos de conexão entre estratégia e orçamento, sistemas de feedback estratégico interligados ao Balanced Scorecard e experimentação, aprendizado e adaptação.

- Mobilização da mudança por meio da liderança executiva:

A alta administração deve dedicar-se com o objetivo de superar os problemas oriundos da transferência para a prática dos preceitos do planejamento estratégico. Além do processo de transferência, devem ser ultrapassadas as resistências ao planejamento e a inércia organizacional.

Pesquisa da consultoria Bain & Co. realizada com dados relativos ao ano de 2001, indicou que 50% das empresas americanas listadas na “Fortune 1000” haviam adotado o *Balanced Scorecard* e que, nos países da Europa, a taxa de adoção estava entre 40 e 45% (SOARES JR, 2003).

A adoção do BSC ou de qualquer método não exclui a necessidade de um sistema de avaliação de desempenho.

2.3.6 Sistemas de avaliação de desempenho

Conforme exposto, o atual contexto da Sociedade do Conhecimento traz um novo conceito de administração de empresas que conduz à necessidade de aplicação de novas estratégias, de nova filosofia de gestão e novas formas de avaliação do valor da empresa. Nesse novo paradigma, as empresas traçam estratégias visando motivar seus funcionários com objetivo de não “perder” conhecimento (SILVA, 2006).

Assim, o desenvolvimento da mensuração de desempenho está sendo estimulado pela necessidade crescente dos setores públicos e privados em aperfeiçoar a gestão do desempenho. Esta necessidade está contribuindo para a difusão do conceito de “*Balanced Scorecard*” e evolução dos Mapas Estratégicos. A mensuração e gerenciamento do desempenho, que, em princípio, fazem parte da definição de controle gerencial, estão sendo

desenvolvidos separadamente do conceito convencional de controle gerencial (KAPLAN e NORTON, 2004; NEELY et al., 2004).

Neste sentido, os Sistemas de Avaliação/Mensuração de Desempenho são um conjunto de medidas usadas para quantificar ações (NEELY, GREGORY e PALTTS, 1995). Essas medidas podem ser financeiras ou não financeiras, externas ou internas, de curto ou longo prazo (HENRI, 2006).

HAAS e KLEINGELD (1999) apontam que o uso do Sistema de Mensuração de Desempenho como ferramenta de diagnóstico de desvios pode não ser uma finalidade, mas uma forma necessária para começar o diálogo estratégico e o uso interativo dos Sistemas de Mensuração de Desempenho.

Assim, o uso interativo dos Sistemas de Controle Gerencial e Sistemas de Avaliação de Desempenho apresenta resultados melhores quando combinado diagnóstico com interatividade (HENRI, 2006).

Considerando que as organizações são formadas por pessoas que possuem diferentes interesses e perspectivas, torna-se fundamental um sistema para motivar o desempenho em direção aos objetivos dos *stakeholders*, buscando-se a congruência de objetivos.

O conjunto de competências individuais dos membros da organização, sua estrutura interna utilizada como fio condutor de conhecimento dentro da empresa, e finalmente a estrutura externa da empresa, servindo como elo de conhecimento entre a organização, seus clientes e fornecedores representam os ativos intangíveis da empresa.

SVEIBY (1997) conceitua competência individual como

> o conhecimento explícito, o conhecimento tácito, a experiência, o julgamento e a socialização passada, de que é possuidor cada indivíduo. A estrutura interna, com cargos ocupados basicamente por gerentes e pessoal de suporte operacional/administrativo, seria projetada para atender três grandes tarefas, quais sejam: o gerenciamento das tensões entre os profissionais (funcionários e especializados) e os gerentes, o gerenciamento dos processos de prestação de serviços e/ou a produção e a transferência de conhecimento tácito. A estrutura externa mais do que gerir o fluxo financeiro entre os diversos atores, se encarregaria do tráfego de competências, conhecimentos, referências favoráveis, imagem da empresa, etc.

Do ponto de vista gerencial, os executivos das organizações desempenham diversas funções, dentre as quais seleção e treinamento de pessoas, resolução de problemas, delegação de responsabilidades, manutenção da disciplina. Outrossim, eles têm que fomentar um clima que induza os funcionários a trabalhar eficaz e eficientemente, aprovar as decisões que os funcionários não estejam autorizados, interagir com os outros executivos, dentre outras.

Para desempenhar as suas funções, os executivos necessitam de informações, que podem ser formais (relatórios) ou informais (conversas pessoais e telefônicas, observações).

ANTHONY e GOVINDARAJAN (2002) chamam a atenção para o termo gerenciamento itinerante, que confirma a importância das informações informais para os executivos. Estes autores enfatizam que a maioria dos executivos considera essas informações informais mais importantes do que qualquer relatório formal, sendo considerados como exceções os executivos que se apóiam principalmente em relatórios formais.

Apesar de muitas empresas avaliarem o desempenho financeiro através de sistemas sofisticados, muitas vezes não são incluídos parâmetros não financeiros na avaliação do desempenho de seus executivos. Uma das razões para tal acontecimento é o fato de que os parâmetros não financeiros são muito menos sofisticados do que os financeiros. Além disso, a alta administração estaria menos habituada a seu uso. Entretanto, é importante ressaltar a importância que estes parâmetros têm atualmente, uma vez que, ignorar aspectos não financeiros como a qualidade dos produtos e a satisfação dos clientes, pode levar uma organização ao fracasso (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002).

Assim, a alta administração define uma série de parâmetros adequados à estratégia da empresa. Os parâmetros mais comuns são lucro e receita (financeiros). Ultimamente os resultados não financeiros estão sendo cada vez mais utilizados. Para determinar o cumprimento dos parâmetros são utilizados os sistemas de avaliação de desempenho.

Neste sentido, ANTHONY e GOVINDARAJAN (2002) explicam que a finalidade dos sistemas de avaliação de desempenho é auxiliar a obediência de estratégia. Os autores chamam a atenção para a relevância da análise de parâmetros não financeiros, indicadores importantes do desempenho futuro, além dos parâmetros financeiros, que indicam os resultados de decisões tomadas.

Os referidos autores citam como exemplo de sistema de avaliação de desempenho que adota um equilíbrio entre parâmetros estratégicos díspares, a tabela de avaliação balanceada.

A tabela de avaliação balanceada visa o alcance da congruência de objetivos, estimulando os funcionários a atuarem no melhor interesse da organização. Ao aumentar a congruência de objetivos, a tabela torna-se um instrumento de enquadramento da organização, aperfeiçoando a comunicação, definindo objetivos organizacionais e dando retorno para apreciação das estratégias.

Com efeito, esta tabela combina os parâmetros estratégicos financeiros e não financeiros, de resultado, causais e de natureza interna e externa à empresa. Cada parâmetro avalia um aspecto estratégico da empresa.

Para ANTHONY e GOVINDARAJAN (2002)

> ao definir a tabela de avaliação balanceada, os executivos devem escolher uma série de parâmetros que (1) reflitam acuradamente os fatores críticos que determinarão o sucesso da estratégia da empresa; (2) mostrem relação entre si de causa e efeito, indicando a maneira como os parâmetros controlam os resultados econômico-financeiros a longo prazo; e (3) proporcione, uma visão abrangente da situação da empresa.

Os parâmetros de resultado informam o que aconteceu na empresa, avaliam o resultado de uma estratégia traçada pelos executivos. Com isso, o incremento da receita, por exemplo, é o resultado da prática da estratégia da empresa.

Todavia, os parâmetros causais indicam alterações que podem alterar os resultados e mudar o comportamento na organização. Portanto, estes parâmetros que mostram a evolução das áreas principais na prática da estratégia são “parâmetros de futuro”.

Os parâmetros de resultados e causais estão intimamente ligados. Se os parâmetros de resultado indicam a existência de um problema e os parâmetros causais mostram que a estratégia está sendo respeitada, há grande probabilidade da necessidade de alteração da estratégia.

Um dos pontos mais importantes da Tabela de Avaliação Balanceada é sua característica de avaliar resultados e causas de maneira a levar a empresa a atuar em conformidade com suas estratégias. A congruência de objetivos é alcançada quando os objetivos gerais e financeiros coincidem com os objetivos pessoais do nível mais baixo. Com tais parâmetros, todos os funcionários podem compreender a maneira como seus atos influem nas estratégias da empresa.

Dessa forma, não existe um quadro de avaliação balanceada genérico, pois os parâmetros estão relacionados às estratégias, que são inerentes à organização. Existe, apenas, uma estrutura geral. ANTHONY e GOVINDARAJAN (2002) assim descrevem esta estrutura “os parâmetros da tabela de avaliação balanceada são ligados de alto a baixo entre si e ligados aos objetivos específicos da organização inteira. A tabela dá ênfase à idéia de relações de causa e efeito entre os parâmetros”.

Ademais, é fundamental que a tabela não seja uma “lista de lavanderia”, ou seja, que haja coerência e relação de causa e efeito entre os parâmetros e as perspectivas. Assim, cria-se um instrumento de transformação da estratégia em ação e torna-se possível a avaliação do desempenho.

Além disso, os executivos devem se preocupar com alguns problemas que podem limitar a utilização da Tabela de Avaliação Balanceada, tais como a falta de correlação entre parâmetros não financeiros e resultados; a fixação em resultados financeiros; falta de

mecanismo de aperfeiçoamento; parâmetros desatualizados; avaliação sobrecarregada e dificuldade de estabelecer compensações.

O principal problema da tabela é que não há garantia de que a lucratividade se manterá dentro das metas, sob qualquer parâmetro financeiro. É essencial que a administração da organização compreenda as relações entre os parâmetros financeiros e não-financeiros.

Portanto, a organização deve medir a importância dos parâmetros internos como rendimento da produção, e externos, como satisfação dos clientes na organização. Esta necessidade deve-se ao fato de que, muitas empresas negligenciam seu desenvolvimento interno em prol de resultados externos. Outras ignoram os resultados externos, pois acreditam que os parâmetros de avaliação internos são suficientes. Contudo, é fundamental que ambos os parâmetros sejam considerados na avaliação de desempenho dos executivos.

2.3.6.1 Remuneração dos executivos

Um dos maiores problemas gerenciais é encontrar uma forma de motivar as pessoas da organização para que estas colaborem para o alcance das metas e objetivos da companhia. Um dos métodos de motivação mais utilizado é o financeiro. Dessa forma, em geral, a remuneração dos executivos de uma organização é composta de salário, benefícios indiretos (plano de saúde, por exemplo), além de incentivos.

Os planos de compensação por incentivos podem ser divididos em planos de incentivos a curto prazo, que se baseiam no desempenho do ano em curso ou a longo prazo (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002).

As gratificações dos planos de curto prazo geralmente são pagas em dinheiro e as do longo prazo em ações da companhia. Um dos métodos mais comuns para o cálculo da gratificação de curto prazo é determinar percentuais sobre o lucro. Assim, são concedidas participações no resultado ou bônus, cujo percentual pode ser eqüitativo para os funcionários ou ter diversas variáveis.

Existem diversos métodos para calcular a gratificação dos funcionários, dentre os quais o aumento da lucratividade do ano anterior, EVA (“*Economic Value Added”*), percentagem do lucro. A forma de estimar o montante que a organização atribuirá para gratificação dos funcionários é deliberada pela diretoria ou pelo executivo-chefe, ou ainda com uma decisão conjunta dos dois.

A modalidade de remuneração dos funcionários de uma organização é função da ênfase que a empresa dá ao desempenho. Uma das formas é dar destaque ao salário. Assim,

devem ser recrutadas pessoas competentes que serão bem remuneradas para que possa ser exigido um bom desempenho.

Na outra vertente, a organização pode dar ênfase ao recrutamento de pessoas capacitadas, à expectativa que tenham um bom desempenho e pagar-lhes bem caso seu desempenho seja realmente bom. O efeito motivacional das duas formas é diferente para os executivos.

ANTHONY e GOVINDARAJAN (2002) explicam que como o salário é uma receita fixa, a ênfase no salário pode levar ao conservadorismo e à complacência. O destaque em gratificações de incentivo tende a encorajar os executivos a despenderem o máximo esforço.

Entretanto, definir a base da gratificação dos executivos é uma tarefa árdua. Muitas empresas usam critérios financeiros, tais como margem de contribuição, lucro da própria unidade, lucro controlável da unidade, lucro antes de impostos e lucro líquido da empresa. Por exemplo, se uma unidade é um centro de lucro, o critério seria o próprio lucro da unidade.

É fundamental que as organizações ajustem os fatores incontroláveis nos critérios financeiros. As perdas por motivos naturais (fogo, terremoto e enchente) e acidentes não causados por negligência dos executivos, assim como as despesas resultantes de decisões de executivos superiores ao nível da unidade devem ser consideradas no critério financeiro.

A ligação criada entre a gratificação e um critério financeiro de curto prazo pode ser prejudicial à organização. A gratificação de executivos vinculada a metas financeiras de curto prazo pode acarretar os seguintes problemas: encorajá-los a tomar decisões de curto prazo em detrimento com os interesses de longo prazo da empresa; os executivos podem postergar ou mesmo não realizar investimentos que possam dar resultados no longo prazo para não prejudicar os resultados financeiros de curto prazo; e manipular dados para cumprir metas correntes.

Um dos mecanismos para resolver esse problema é vincular a gratificação dos executivos ao desempenho de vários anos. Todavia, ANTHONY e GOVINDARAJAN (2002) citam como fraquezas desse método a dificuldade que os executivos terão de vincular seus esforços à recompensa em um esquema de vários anos, diminuindo o efeito motivacional da recompensa; a aposentadoria ou transferência do executivo nesse período, o que dificultaria a adoção do plano; e a possibilidade de fatores fora do controle do executivo influenciarem a realização das metas a longo prazo.

Outro método seria organizar uma tabela de avaliação balanceada contendo itens não-financeiros, como o crescimento das vendas, a participação no mercado, a satisfação dos clientes, a qualidade dos produtos, o desenvolvimento de novos produtos, o desenvolvimento

do pessoal e a responsabilidade perante o público. Os referidos autores ressaltam que a alta administração pode incutir a desejada orientação de atitudes a longo prazo *versus* atitudes a curto prazo nos executivos das unidades e compensar os fatores que não estejam refletidos nos parâmetros financeiros com uma seleção judiciosa de critérios financeiros e não financeiros, bem como dando a esses critérios pesos apropriados.

Segundo os autores supramencionados, um sistema de incentivos que contenha seguintes fatores tem uma probabilidade muito maior de sucesso:

- Necessidades, valores e convicções dos executivos recompensados;
- Cultura da empresa;
- Fatores externos, como as características do ramo da empresa, os métodos de compensação da concorrência, o mercado de trabalho dos executivos e pormenores legais e tributários; e
- Estratégias da empresa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Introdução

Metodologia é, conforme SILVA (2003, p. 25), “(...) o estudo do método na busca de determinado conhecimento”.

Para VERGARA (2005) “método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento.” Seguindo a etimologia da palavra, Methodo origina do grego, sendo que, Meta significa “na direção de” e Hodo refere-se a caminho, ou seja, na direção de um determinado caminho.

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos, dentre os quais o tipo da pesquisa realizada; a definição das perguntas de pesquisa; o plano de referência e as variáveis utilizadas na pesquisa; os critérios de seleção da mostra; coleta e análise dos dados, assim como as limitações do método.

3.2 Tipos de Pesquisa

A classificação do tipo de pesquisa será alicerçada na taxonomia apresentada por VERGARA (2005) e GIL (1996). Com base nestes autores, esta pesquisa pode ser classificada da seguinte forma:

a. Quantos aos fins:
   - Descritiva, uma vez que tem como objetivo expor as características do capital intelectual nos sistemas de planejamento e controle das organizações estudadas e descrever as percepções dos executivos entrevistados. Para VERGARA (2005), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”.
   - Secundariamente, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, pois visa uma melhor compreensão de um fenômeno ainda pouco pesquisado. Embora já tenham sido realizadas pesquisas em diversas áreas nas organizações estudadas, não se verificou a existência de investigações que abordassem a inserção do capital intelectual nos sistemas de planejamento e controle do ponto de vista pelo qual a presente pesquisa tem a intenção de abordá-lo.

b. Quantos aos meios:
   - Estudo de caso porque esta pesquisa tem como objetivo analisar como o Capital Intelectual está inserido nos sistemas de planejamento e controle das duas empresas brasileiras internacionalizadas pesquisadas, ou seja, visa analisar um fenômeno contemporâneo em contexto real. Para VERGARA (2005) o estudo de caso limita-se a uma ou poucas unidades e tem caráter de profundidade e detalhamento. Segundo YIN (2005, p. 28) o estudo de caso é o método apropriado quando são elaboradas questões do tipo "como" ou "por que" sobre um conjunto de acontecimentos contemporâneos sobre o qual o pesquisador tenha pouco ou nenhum controle. YIN (2005, p. 26) explica que

     > O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinar acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso acrescenta duas fontes de evidências importantes: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas nele envolvidas.

   - Bibliográfica, pois foram utilizados materiais acessíveis ao público em geral disponíveis em livros, revistas técnicas, artigos, dissertações, teses, *websites,* e publicações especializadas para fundamentação teórico-metodológica da presente pesquisa.
   - Documental uma vez que foram analisados documentos internos das empresas.
   - Pesquisa de campo, pois foram coletados dados primários nas empresas estudadas. Foram realizadas entrevistas com executivos de ambas as organizações.

3.3 Definição das perguntas de pesquisa

A pesquisa tem como finalidade responder a três questões básicas:

1. Como o Capital Intelectual está inserido nos sistemas de planejamento e controle das duas empresas brasileiras internacionalizadas pesquisadas?

O Capital Intelectual é o ativo mais valioso das organizações na era do conhecimento. Assim, torna-se fundamental que a companhia insira aspectos inerentes ao capital intelectual no sistema de planejamento e controle. Portanto, a resposta a esta questão deverá determinar quais aspectos do capital intelectual estão inseridos nos sistemas de planejamento e controle das organizações pesquisadas.

2. Qual a relação, em termos de proximidade ou afastamento, entre os aspectos de capital intelectual inseridos nos sistemas de planejamento e controle das empresas pesquisadas e o plano de referência teórico que alicerça este estudo?

A resposta desta questão determinará o grau de inclusão do capital intelectual nos sistemas de planejamento e controle das organizações pesquisadas, tendo como base o plano de referência apresentado neste estudo.

3. Qual a relação, em termos de proximidade ou afastamento, entre as empresas nos aspectos pesquisados?

A solução desta pergunta indicará quais as semelhanças e diferenças entre as empresas pesquisadas no que tange à inserção do capital intelectual nos sistemas de planejamento e controle.

3.4 Plano de Referência

Neste item será apresentado o plano de referência a partir do qual foram estabelecidas as questões desta pesquisa. Demarcado o âmbito do estudo aos fundamentos teóricos encontrados na literatura sobre capital intelectual e sobre controle gerencial, pretende-se codificar os casos estudados em termos da literatura pesquisada.

Portanto, os dados que alicerçam este plano de referência são oriundos do capítulo 2 (Referencial Teórico), o qual discorre sobre os principais fundamentos do Capital Intelectual, os aspectos dos Sistemas de Planejamento e Controle em Empresas Internacionalizadas, em especial sistemas de controle, avaliação de desempenho e remuneração dos executivos.

Assim, este plano de referência foi utilizado como direcionador para a análise dos objetivos propostos por este estudo tendo como base as entrevistas realizadas em duas empresas.

Com o objetivo de elucidar este plano de referência, seus principais componentes serão demonstrados de forma mais detalhada.

- Aspectos do Sistema de Planejamento e Controle Gerencial

  a. Perspectiva estratégica do controle gerencial: aspectos relacionados aos objetivos e metas organizacionais e planejamento estratégico.

  b. Perspectiva organizacional do controle gerencial: aspectos relacionados à estrutura organizacional e ao nível de centralização ou descentralização.

  c. Ferramentas de controle gerencial: utilização de orçamento, *Balanced Scorecard*, indicadores financeiros e não financeiros.

  d. Evolução do sistema de controle gerencial: aspectos relacionados à implantação do sistema de controle gerencial.

- Aspectos do Capital Intelectual

  a. Perspectiva dos ativos intangíveis: aspectos relacionados ao reconhecimento e mensuração dos ativos intangíveis.

  b. Perspectiva do capital humano: aspectos relacionados à valorização e retenção dos recursos humanos; sistema de avaliação de desempenho (utilização de indicadores financeiros e não financeiros) e sistema de remuneração.

  c. Perspectiva do capital de clientes: aspectos relacionados a fidelização dos clientes.

  d. Perspectiva do capital estrutural: utilização dos recursos da tecnologia da informação e dos sistemas de comunicação para reter o conhecimento na organização.

3.5 Variáveis da Pesquisa e Definições Operacionais

3.5.1 Variáveis da pesquisa

Com o objetivo de facilitar a análise dos resultados, neste tópico foi adotada a metodologia de GOMES (1983). O referido autor explica que a distribuição das variáveis em grupos visa condensar as informações obtidas nas entrevistas e os dados secundários

coletados. Portanto, a classificação em grupos possibilita a sistematização dos dados obtidos e minimiza alguns problemas originados pelo método do estudo de casos.

Assim, as variáveis da pesquisa foram classificadas em dois conjuntos:

- Variáveis relacionadas ao sistema de controle gerencial
- Variáveis relacionadas aos aspectos do capital intelectual

O quadro a seguir apresenta a classificação das variáveis-chave em grupos:

Grupos	**Variáveis de Pesquisa**
Sistema de Controle Gerencial	➢ Estrutura Organizacional; ➢ Estratégia organizacional; ➢ Instrumentos de Controle Gerencial; ➢ Evolução do Sistema de Controle Gerencial.
Aspectos do Capital Intelectual	➢ Ativos Intangíveis. ➢ Capital Humano; ➢ Capital de Clientes; ➢ Capital Estrutural.

Quadro 6 – Plano de referência
Fonte: a autora.

3.5.2 Definições operacionais

A operacionalização das variáveis através de definições e conceitos tem como objetivo restringir as informações coletadas nas entrevistas, possibilitando um confronto mais adequado entre os dados obtidos na pesquisa e os componentes determinados no plano de referência.

Os componentes do Sistema de Controle Gerencial são operacionalizados da seguinte forma:

a. Estrutura Organizacional

Esta variável tem o objetivo de analisar as características da estrutura organizacional e do controle das empresas pesquisadas com base nos seguintes aspectos:

1. Descrição da atual estrutura organizacional (questão 1[*]);

b. Estratégia Organizacional

A finalidade desta variável é traduzir o planejamento estratégico da organização. Para fins desta pesquisa, consideram-se objetivos específicos como desdobramentos da estratégia que incluem aspectos de longo prazo (superior a um ano) e metas como desdobramentos da estratégia com abrangência de curto prazo (período anual ou inferior a um ano). Dessa forma, a verificação do planejamento estratégico adotado pela empresa se realizará através de:

1. Identificação do processo de planejamento estratégico (questões 2 a 5);

2. Identificação do mecanismo de divulgação da estratégia, dos objetivos específicos e das metas aos membros da organização (questões 6 e 6a);

3. Identificação da relevância dos objetivos específicos e das metas (questão 7);

4. Avaliação do processo de revisão dos objetivos específicos (questões 8 e 9);

5. Identificação do mecanismo de avaliação do nível de cumprimento dos objetivos específicos e metas (questões 10 e 11);

6. Identificação do *stakeholder* mais privilegiado pela organização (questão 12);

7. Identificação dos indicadores (financeiros ou não financeiros) utilizados pelos executivos no processo de tomada de decisão (questão 13).

c. Instrumentos de Controle Gerencial

O objetivo desta variável é identificar instrumentos utilizados pelas organizações pesquisadas no processo de controle. Dessa forma, torna-se possível avaliar o estado e a natureza do sistema de controle gerencial das companhias estudadas. Esta avaliação será alicerçada nos seguintes aspectos:

1. Organização em centros de responsabilidade (questões 14 a 18);

2. Identificação do sistema de avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade (questões 19 a 24);

3. Utilização de orçamento como instrumento de controle (questões 25 a 36);

4. Identificação das ferramentas de controle gerencial (financeiros ou não financeiros) utilizados pela empresa (questão 37).

[*] As questões, a partir daí, referem-se ao roteiro de entrevista (Anexo I).

d. Evolução do Sistema de Controle Gerencial

Esta variável visa identificar a evolução e as mudanças ocorridas no sistema de planejamento e controle das organizações (questões 38 a 41).

As variáveis-chave dos Aspectos do Capital Intelectual são operacionalizadas da seguinte forma:

a. Ativos Intangíveis

O objetivo desta variável é verificar a existência de ativos intangíveis nas organizações pesquisadas, assim como verificar a adoção de medidas com a finalidade de reconhecer e mensurar estes ativos. Para tanto, serão considerados os seguintes aspectos:

1. Preocupação com a imagem da organização (questão 42);

2. Investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento de produtos (questão 43);

3. Identificação de marcas, patentes e propriedade intelectual (questão 44);

4. Verificação da adoção de medidas com o objetivo de reconhecer e mensurar os ativos intangíveis (questão 45);

5. Identificação da relevância dos ativos intangíveis na organização (questões 46 a 48).

b. Capital Humano

A finalidade desta variável é identificar as principais medidas adotadas pelas organizações pesquisadas com relação aos recursos humanos, bem como avaliar os sistemas de avaliação de desempenho e de remuneração adotados. Para tanto, serão considerados os seguintes aspectos:

1. Identificação da política de recursos humanos (questões 49 a 54);

2. Verificação da política de recrutamento e seleção (questão 55);

3. Verificação das práticas de formação dos recursos humanos (questões 56 e 57);

4. Identificação do sistema de avaliação de desempenho dos funcionários (questões 58 a 60);

5. Identificação da política de remuneração (questão 61 a 65).

c. Capital de Clientes

O objetivo desta variável é verificar as principais medidas adotadas pelas organizações com a finalidade de alcançar a fidelidade dos clientes com base dos seguintes aspectos:

1. Identificação da política de relacionamento com clientes e fornecedores (questão 66);

2. Verificação da existência de pesquisas de satisfação junto aos fornecedores (questão 67);

3. Verificação do tempo de relacionamento com os clientes e das medidas adotadas com o objetivo de alcançar a fidelização dos clientes (questões 68 e 69);

d. Capital Estrutural

Esta variável visa identificar a utilização de recursos da tecnologia da informação e dos sistemas de comunicação com o objetivo de reter o conhecimento dentro da organização (questões 70 a 72).

3.6 Critério de seleção da amostra

VERGARA (2005) define amostra como um conjunto de elementos escolhido com base em algum critério cujas características serão objeto de um estudo. A autora classifica as amostras em probabilísticas (baseada em procedimentos estatísticos) e não probabilísticas (selecionadas por critérios de acessibilidade e tipicidade).

Os critérios de seleção das empresas foram os seguintes:

- Serem brasileiras;
- Atuarem direta ou indiretamente em outro(s) país(es) além do Brasil;
- Pertencerem ao mesmo setor;
- Estarem localizadas nas cidades do Rio de Janeiro ou de São Paulo; e
- Exercerem a atividade há mais de 30 anos.

Os dois primeiros critérios estão intrinsecamente relacionados com o tema da pesquisa (O Capital Intelectual nos Sistemas de Planejamento e Controle de Empresas Internacionalizadas). O terceiro requisito considera a comparabilidade das informações. O quarto requisito deve-se as restrições financeira e temporal impostas à realização da pesquisa,

assim como a acessibilidade aos dados. O quinto critério amplia o escopo da pesquisa para empresas nas quais, provavelmente, ocorreram mudanças no sistema de controle gerencial implantado originalmente.

As organizações que atenderam os critérios de seleção e se disponibilizaram a participar da pesquisa foram Aracruz Papel e Celulose e Suzano Celulose, principais empresas brasileiras do setor de papel e celulose. O escritório de ambas as empresas está localizado na cidade de São Paulo.

A Aracruz Celulose é empresa brasileira que atua no setor de papel e celulose há mais de 35 anos e detém a liderança mundial na produção de celulose de fibra curta de mercado. A companhia possui escritórios nos seguintes países: Suíça, Estados Unidos e China.

A Suzano Papel e Celulose foi fundada em 1924 e atua nos segmentos de Celulose, Papel e Florestal. A companhia possui quatro subsidiárias nos seguintes países: Estados Unidos, China, Argentina e Suíça.

Cumpre salientar que as empresas selecionadas são concorrentes no mercado de celulose, especialmente no que tange à exportação.

VERGARA (2005) conceitua sujeitos de pesquisa como as pessoas que fornecem os dados fundamentais para a realização da pesquisa. Nesse sentido, a seleção dos sujeitos considerou a dimensão estratégica do problema de pesquisa. Assim, foram selecionados executivos com conhecimento global da companhia, das suas diretrizes estratégicas e do seu sistema de planejamento e controle. O entrevistado da Aracruz Celulose trabalha na empresa há 5 anos e ocupa a posição de Diretor Financeiro (CFO). Na Suzano foi entrevistado o Gerente Executivo de Competitividade, que trabalha na empresa há 16 anos.

3.7 Coleta de dados

Os dados foram coletados através das seguintes fontes:

a. Pesquisa bibliográfica

Foi realizada pesquisa em livros, dicionários, periódicos especializados, teses e dissertações.

b. Pesquisa documental

Os dados sobre as empresas pesquisadas e o setor de papel e celulose foram obtidos por meio de consultas a bancos de dados, publicações das empresas e informações disponíveis nos *websites* das empresas e de entidades do setor.

Cumpre salientar que todos os dados utilizados são informações de domínio público. Dessa forma, não são objeto da pesquisa informações privilegiadas ou de caráter confidencial.

c. Pesquisa de campo

O principal método de coleta de dados foi a realização de entrevistas estruturadas com um executivo de cada uma das organizações pesquisadas.

YIN (2005) explica que, em estudos de casos, é fundamental que os procedimentos de campo para a coleta de dados sejam adequadamente projetados. A justificativa para tal atenção é que os sujeitos não estarão inseridos em limites de laboratório (controlados), mas sim dentro de suas situações cotidianas.

Neste sentido, aplicou-se um roteiro de entrevista (Anexo I da presente dissertação) visando os seguintes propósitos:

- Possibilitar o enriquecimento e detalhamento das respostas de acordo com a demanda do pesquisador. A aplicação de um questionário sem a realização de uma entrevista pode tornar as respostas pobres e generalistas.
- Possibilitar a interpretação da linguagem corporal (reações) do entrevistado durante os questionamentos.

O roteiro de entrevista, composto por perguntas abertas e fechadas, foi estruturado com o objetivo de obter informações dos executivos das organizações sobre a estratégia, o sistema de planejamento e controle e o capital intelectual. Ademais, o roteiro foi alicerçado nos construtos apresentados no Referencial Teórico (Capítulo 2 desta pesquisa) e nas variáveis explicitadas no Plano de Referência (itens 3.4 e 3.5 desta dissertação).

Assim, foi encaminhada correspondência eletrônica (*e-mail*) informal aos executivos das organizações, na qual foram explicitados os objetivos da pesquisa e a pesquisadora foi apresentada. Essa estratégia facilitou a fase de pesquisa de campo, uma vez que o tipo de apresentação permitiu que o entrevistado conhecesse o objetivo da pesquisa e caracterizasse o pesquisador.

As entrevistas foram realizadas na cidade de São Paulo e tiveram duração de cerca de uma hora. Durante a realização das entrevistas o entrevistador recebeu uma cópia do roteiro. No entanto, ambos os entrevistados preferiram acompanhar junto com a pesquisadora, que ficou responsável por preencher os dados. Importante ressaltar que a entrevista foi gravada, o que possibilitou a compilação de todos os dados e a realização da entrevista em período relativamente curto.

Cumpre salientar a cordialidade e interesse dos entrevistados na pesquisa, apesar de terem inúmeros compromissos. Outrossim, durante a entrevista foram fornecidos documentos das empresas pesquisadas. Após a conclusão da pesquisa de campo foi encaminhada correspondência eletrônica em agradecimento aos entrevistados.

3.8 Análise dos dados

Segundo VERGARA (2005) os dados podem ser tratados de forma quantitativa (procedimentos estatísticos) ou de forma qualitativa. A autora cita a codificação e estruturação dos dados.

Com base no exposto, a análise dos dados da presente pesquisa pode ser classificada como qualitativa, uma vez que os dados foram codificados, estruturados e analisados. Com efeito, a primeira etapa foi codificar e estruturar as informações obtidas na coleta de dados em forma de narrativa. Nesse sentido, os detalhes coletados nas entrevistas foram fundamentais. O segundo estágio foi representado pela análise do caso à luz do plano de referência elaborado a partir da literatura apresentada. As questões de pesquisa foram o principal direcionador desta análise.

Dessa forma, a análise dos dados foi realizada com base na descrição dos casos da empresas pesquisadas. Com efeito, a análise dos resultados foi alicerçada no cruzamento dos dados obtidos das variadas fontes de informação, o que possibilitou uma maior confiabilidade das inferências e conclusões da pesquisa. Devido ao pequeno número de casos estudados não foram necessários instrumentos auxiliares na tabulação dos dados.

Ante o exposto, o Capítulo 4 apresenta a descrição dos casos, no Capítulo 5 os casos são analisados e o Capítulo 6 exprime um sumário sobre os resultados e conclusões alcançados e as recomendações para pesquisas futuras.

3.9 Limitações do método

O método escolhido para esta pesquisa apresenta algumas limitações, as quais serão apresentadas a seguir:

- Impossibilidade de generalização dos resultados alcançados devido ao número reduzido de observações;
- Inexistência de tempo para esmiuçar algumas opiniões e valores dos entrevistados;
- Os entrevistados não dispunham de algumas informações solicitadas;
- Impossibilidade de entrevistar todos os executivos da companhia;
- Algumas informações não foram disponibilizadas por possuírem caráter estratégico (confidencial);
- Subjetividade na identificação dos instrumentos de controle e indicadores de avaliação de desempenho adotados;
- A abordagem da entrevista depende das percepções do entrevistado e do entrevistador.

Nesse sentido, VERGARA (2005) discorre sobre a necessidade de experiência do entrevistador para captar as informações durante a entrevista. Além disso, consciente ou inconscientemente, o entrevistado pode fornecer informações que não traduzam a realidade. A autora explica a existência de limitação no tratamento dos dados obtidos em função da história de vida do pesquisador, a qual influencia diretamente em sua interpretação. Para a pesquisadora não há neutralidade científica.

4 DESCRIÇÃO DOS CASOS

4.1 O setor de Papel e Celulose

A celulose pode ser classificada em fibra curta e fibra longa. O primeiro tipo é utilizado como insumo na produção de papéis sanitários, papéis especiais, papéis de imprimir e escrever devido a características como opacidade e brilho. Já a celulose de fibra longa é utilizada na fabricação de papéis de embalagem, uma vez que possui maior resistência. A celulose é comercializada sob a forma de bobinas ou folhas embaladas em fardos.

A indústria de papel e celulose tem como características o alto grau de investimento e o longo período de maturação. Em geral, a escala de produção das polpas celulósicas é muito elevada. Assim, a integração de todas as etapas do processo produtivo (desde a floresta até o destinatário final dos produtos) é prática do setor. Nesse sentido, as fábricas são instaladas próximo às áreas florestais.

Portanto, a indústria de celulose é muito competitiva e sensível às mudanças na capacidade instalada das indústrias, no estoque dos produtores e na economia dos principais mercados.

O desenvolvimento da indústria de papel e celulose no Brasil está alicerçado nas florestas de eucalipto brasileiras. As espécies de eucalipto têm diversas aplicações industriais, dentre as quais a produção de celulose e óleos essenciais utilizados como insumos na produção de produtos de limpeza, perfumes e remédio.

As árvores de eucalipto crescem rapidamente e se regeneram duas vezes após o primeiro corte. O solo e o clima brasileiro possibilitam rotações de colheita de eucalipto de cerca de sete anos (quando atinge 35 metros de altura). Este prazo é inferior ao período alcançado por países como a Espanha e Portugal, conforme demonstra o quadro a seguir:

Espécies	Países	Rotação (anos)	Rendimento m3/ha ano
Eucalipto	Brasil	7	35-55
Eucalipto	África do Sul	8-10	20
Eucalipto	Chile	10-12	30
Eucalipto	Portugal	12-15	12
Eucalipto	Espanha	12-15	10
Bétula	Suécia	35-40	5,5
Bétula	Finlândia	35-40	4

Quadro 7 – Comparação de rotação e rendimento celulose de fibra curta
Fonte: Associação Brasileira de Celulose e Papel - BRACELPA

A principal vantagem competitiva dos produtores do Hemisfério Norte é a eficiência na produção e comercialização de papel e celulose. Outro fator relevante é a proximidade entre esses países e os maiores mercados consumidores de papel e celulose.

Todavia, a principal desvantagem dos países do Hemisfério Norte é o tempo de maturação das florestas do plantio ao corte. Em países de clima frio, como os escandinavos e Canadá, este prazo alcança 40 anos ou mais, podendo chegar a 70 anos.

Assim, as características do eucalipto brasileiro são consideradas uma vantagem competitiva quando comparado às florestas de outras espécies utilizadas como insumo pelos principais fabricantes de celulose. Ademais, algumas características diferenciam a celulose de eucalipto das demais, tais como a maciez, opacidade, porosidade e adequação ao uso de impressoras.

A questão ambiental é muito importante no setor de papel e celulose. Com efeito, as companhias devem atender às regulamentações ambientais. Com o objetivo de cumprir às especificações técnicas dos órgãos ambientais e dos diversos mercados de atuação são necessários investimentos no âmbito do meio ambiente. Um exemplo de requisito de alguns mercados é que não seja utilizado cloro no processo industrial.

Em relação à qualidade dos produtos, os principais mercados, especialmente o europeu, exigem que as companhias tenham certificados de qualidade, tais como ISO 9000 e ISO 14001.

As companhias brasileiras de papel e celulose investem em tecnologia, biotecnologia, engenharia genética e silvicultura com o objetivo de obter maiores níveis de produtividade e qualidade.

4.1.1 O mercado de Celulose e Papel

Nos últimos anos, o mercado de celulose de fibra curta cresceu mais rapidamente do que o de fibra longa. Com isso, a produção de celulose de fibra longa cresceu 2% entre 2006 e 2007, enquanto a fabricação de celulose de fibra curta cresceu 8% no mesmo período, conforme demonstrado no gráfico a seguir:

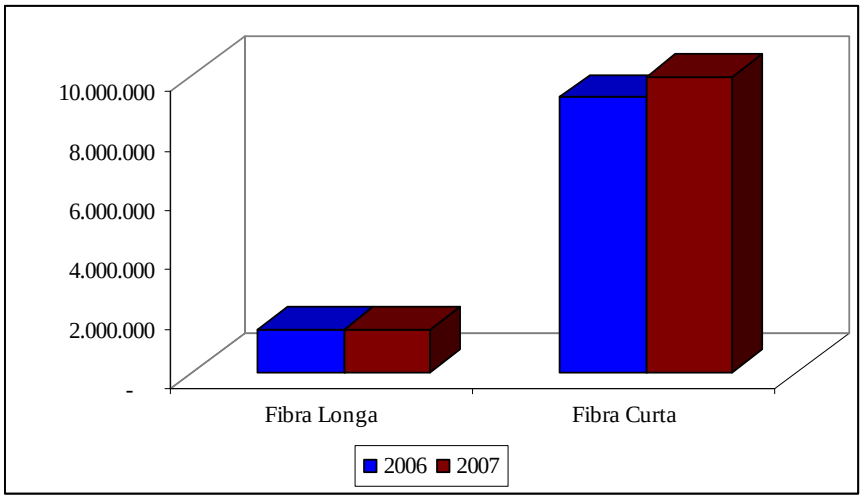

Gráfico 1 – Produção de celulose em toneladas – 2006 e 2007
Fonte: Associação Brasileira de Celulose e Papel - BRACELPA

Os preços da celulose no mercado internacional apresentam grandes oscilações em função, principalmente, dos ciclos de investimento. Para KALACHE (2006), o aumento dos preços é explicado “pelo fato de os investimentos no setor concentrarem-se em períodos de expansão da demanda”. Com isso, há o aumento dos preços e as companhias acumulam recursos para incrementar a capacidade.

Os preços tendem a diminuir com a redução dos investimentos fixos, com a economia de escala e o incremento da oferta. Outro fator que contribui para a volatilidade dos preços é a variação dos estoques internacionais de celulose.

O Brasil está entre os maiores produtores de papel e celulose do mundo. Em 2006, o país ocupava a 6ª posição entre os maiores produtores mundiais de celulose e a 12ª entre os produtores de papel, conforme demonstra o quadro a seguir:

CELULOSE		PAPEL	
País	mil toneladas	País	mil toneladas
1. EUA	53.215	1. EUA	84.073
2. Canadá	23.677	2. China	65.000
3. China	18.160	3. Japão	31.106
4. Finlândia	13.066	4. Alemanha	22.655
5. Suécia	12.240	5. Canadá	18.170
6. Brasil	11.180	6. Finlândia	14.151
7. Japão	10.884	7. Suécia	12.066
8. Rússia	7.370	8. Coréia do Sul	10.703
9. Indonésia	5.672	9. Itália	10.009
10. Chile	3.550	10. França	10.006
11. Índia	3.250	11. Indonésia	8.862
		12. Brasil	8.725
TOTAL MUNDO	192.177		381.551

Quadro 8 – Maiores produtores mundiais de papel e celulose - 2006
Fonte: Associação Brasileira de Celulose e Papel - BRACELPA

A produção brasileira de papel e celulose apresentou taxa de crescimento médio anual de 5,8% e 7,5%, respectivamente, conforme apresentado no gráfico a seguir:

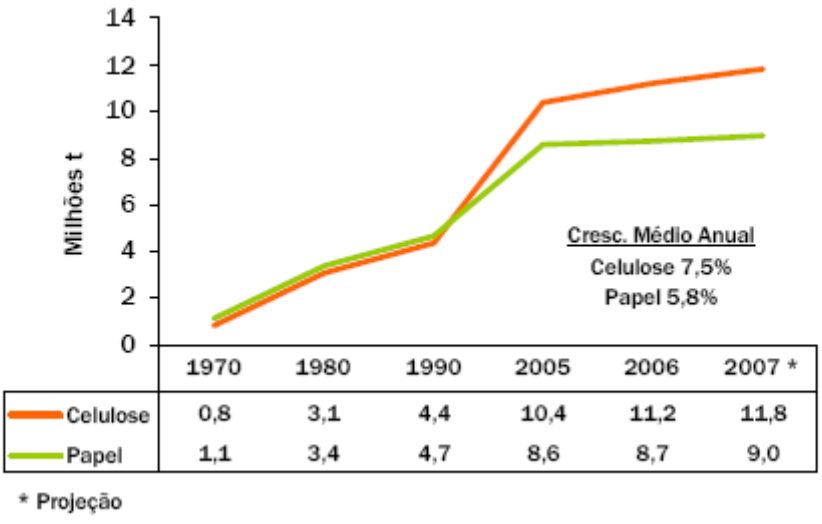

Gráfico 2 – Produção brasileira de papel celulose – 1970 a 2007
Fonte: Associação Brasileira de Celulose e Papel - BRACELPA

O Brasil exporta grande parte da produção de papel e celulose. Em 2006, as vendas de celulose para o mercado externo, principalmente para a Ásia e América do Norte, foram de US$ 2,5 bilhões. Já a exportação de papel no mesmo ano, especialmente para países da

América Latina e América do Norte, foi de US$ 1,5 bilhão. Os gráficos a seguir apresentam o destino das exportações brasileiras de papel e celulose e o saldo da balança comercial do setor de papel e celulose:

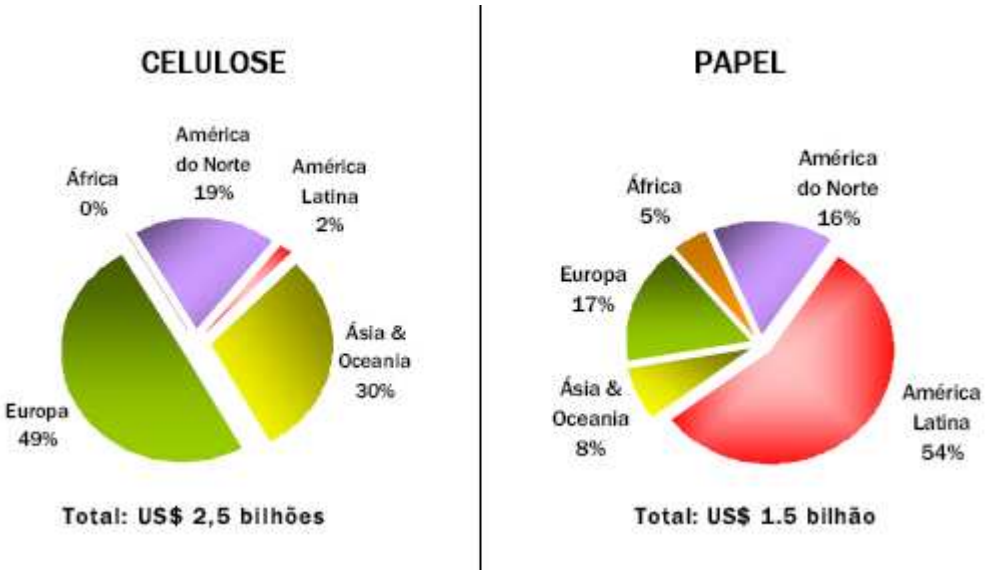

Gráfico 3 – Exportação da produção brasileira de papel celulose
Fonte: Associação Brasileira de Celulose e Papel - BRACELPA

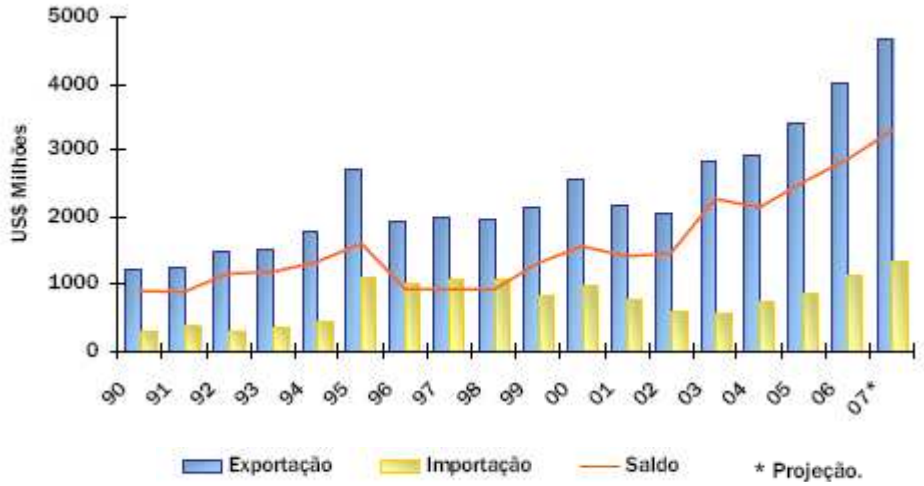

Gráfico 4 – Balança Comercial do Setor de Papel e Celulose – 1990 a 2007
Fonte: Associação Brasileira de Celulose e Papel – BRACELPA

No *ranking* das 100 maiores empresas globais em volume de vendas do setor de papel e celulose publicado em 2006 pela Revista *Pulp & Paper Internacional*, as companhias brasileiras Aracruz Celulose e Suzano Papel e Celulose ocupam a 42ª e a 47ª posição, respectivamente, conforme quadro a seguir:

Posição 2006	Posição 2005	Grupo/Empresa	País	Vendas 2006 (US$ milhões)
1	1	International Papel	Estados Unidos	21,09
2	2	Stora Enso	Finlândia	16,20
3	4	Procter & Gamble	Estados Unidos	11,97
4	3	Svenska Cellulosa (SCA)	Suécia	11,15
5	8	UPM-Kymmene	Finlândia	10,82
6	6	Oji Paper	Japão	9,69
7	9	Weyerhaeuser	Estados Unidos	9,51
8	16	Smurfit Kappa Group	Irlanda	8,74
9	7	Kimberly-Clark	Estados Unidos	8,70
10	10	Nippon Paper Group	Japão	8,52
42	45	Aracruz Celulose	Brasil	1,68
47	52	Suzano Bahia Sul	Brasil	1,42
48	53	Votorantim Celulose e Papel	Brasil	1,32
52	54	Klabin	Brasil	1,24

Quadro 9– *Ranking* mundial de vendas do setor de papel e celulose
Fonte: Revista *Pulp & Paper International*, setembro de 2007.

Assim, a atuação das empresas brasileiras no setor de papel e celulose mundial é significativa. As duas empresas mais expressivas deste setor são a Aracruz Celulose e Suzano Papel e Celulose.

4.2 Aracruz Celulose

4.2.1 Histórico

Em janeiro de 1967 a Aracruz Florestal (antecessora da Aracruz Celulose) iniciou a implantação dos primeiros plantios de eucalipto. A Aracruz Celulose foi fundada em abril de 1972.

Em setembro de 1978, a Aracruz iniciou a produção de celulose na unidade industrial (fábrica "A") localizada no município de Aracruz, no Estado do Espírito Santo, com capacidade nominal de cerca de 450 mil toneladas por ano.

Em janeiro de 1985 foi criada a Portocel, empresa responsável pela operação do terminal portuário de Barra do Riacho, Estado do Espírito Santo, através do qual a celulose é exportada para diversos países.

A segunda fábrica ("B") iniciou suas operações em fevereiro de 1991 com capacidade de produção de 550.000 toneladas por ano. Com isso, a capacidade nominal da Aracruz passou para 1.000 mil toneladas por ano.

Em maio de 1992, a companhia lançou suas ações (ADRs de nível 3) na Bolsa de Nova Iorque. A Aracruz foi a primeira empresa brasileira a negociar ADRs no mercado norte-americano, o que exige uma diversidade de informações, dentre as quais a publicação de demonstrações contábeis em moeda estrangeira, a obtenção dos registros pertinentes e cumprimento das práticas e normas requeridas.

No início de 1997, a Aracruz adquiriu participação na Gutchess International Inc., empresa do segmento de produtos sólidos de madeira. Em agosto de 1999 foi inaugurada a unidade industrial da Aracruz Produtos de Madeira. No final de 2004, dois terços das ações foram vendidos para a Weyrhaeuser.

Ainda em 1997 a Aracruz modernizou as Fábricas "A" e "B", o que aumentou a capacidade total do complexo para 1,3 milhões de t/ano (550.000t/ano na Fábrica "A" e 750.000t/ano na Fábrica "B").

No mês de outubro de 2000, a Aracruz e a Stora Enso (uma das maiores fabricantes mundial de papel e celulose) formaram uma *joint venture* denominada Veracel, que possui florestas de eucalipto no sul da Bahia. A participação da Aracruz no negócio teve dois objetivos principais: fornecer madeira para a fábrica "C" durante os três primeiros anos de operação e ampliar a capacidade de produção de celulose.

Em fevereiro de 2001, foi implantada uma nova fábrica (“C”) de celulose em Barra do Riacho com capacidade nominal de 700 mil toneladas por ano. As operações desta unidade industrial foram iniciadas em agosto de 2002 e, no ano seguinte, foi alcançada a capacidade plena de produção. Dessa forma, a capacidade anual da Aracruz passou para 2 milhões de toneladas.

Em maio de 2003, a Veracel implantou uma unidade industrial com capacidade de 900 mil toneladas anuais de celulose. As operações foram iniciadas em maio de 2005, sendo a produção dividida entre os sócios.

Ainda no mês de maio de 2003, a Aracruz adquiriu a Klabin S/A e a Riocell S/A. Dessa forma, a Aracruz tornou-se proprietária de uma fábrica (Unidade Guaíba), localizada no Estado do Rio Grande do Sul, com capacidade de 400 mil toneladas por ano, além de 40 mil hectares de floresta de eucalipto. A unidade produz cerca de 40 mil toneladas anuais de papel de imprimir e escrever destinadas ao mercado doméstico.

O gráfico a seguir apresenta a evolução da capacidade de produção da Aracruz Celulose de 1978 a 2005:

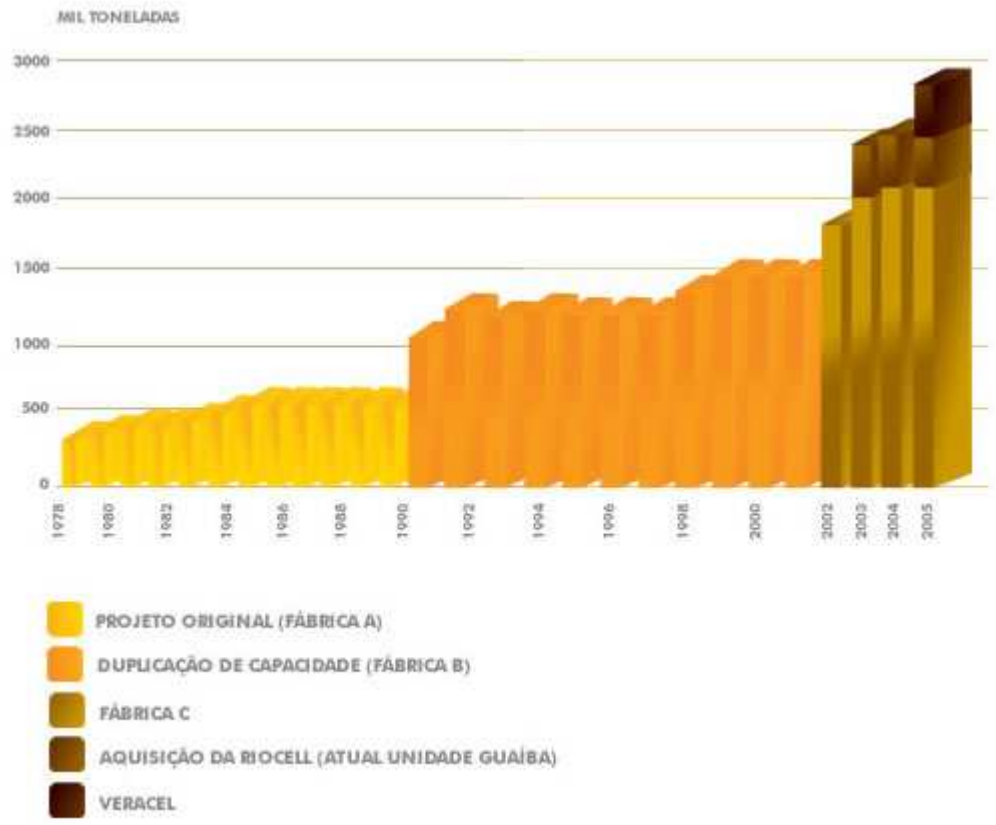

Gráfico 5 – Capacidade de produção Aracruz – 1978 a 2005
Fonte: www.aracruz.com.br

Atualmente a empresa é líder mundial na produção de celulose branqueada de eucalipto com aproximadamente 24% da oferta global do produto, destinado à fabricação de papéis para imprimir e escrever, papéis sanitários e papéis especiais com alto valor agregado. A companhia possui cerca de 415 mil hectares de terras nos Estados do Espírito Santo, Bahia, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, dos quais, aproximadamente, 286 mil hectares são florestas de eucalipto.

4.2.2 A empresa

A Aracruz produz celulose de fibra curta de alta qualidade proveniente do eucalipto, destinada à fabricação de diversos produtos, dentre os quais papéis sanitários, papéis de imprimir e escrever e papéis especiais de alto valor agregado.

Segundo KALACHE (2006), “o eucalipto da Aracruz tem o dobro da produtividade das espécies coníferas plantadas no Brasil, o que significa importante fator de competitividade”.

Além disso, a Aracruz, associada a Weyerhaeuser, produz madeira serrada de alta qualidade oriunda de plantios renováveis no Estado da Bahia. A madeira, comercializada sob a marca Lyptus, destina-se à fabricação de móveis e design de interiores no Brasil e no exterior.

As ações preferenciais da Aracruz são negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo, Nova Iorque e Madri. A composição acionária a companhia é a seguinte: Grupo Safra (28%), Grupo Lorentzen (28%), Grupo Votorantim (28%) e BNDES Participações S/A - BNDESPAR - (12,5%). O gráfico a seguir exprime a estrutura acionária da Aracruz Celulose:

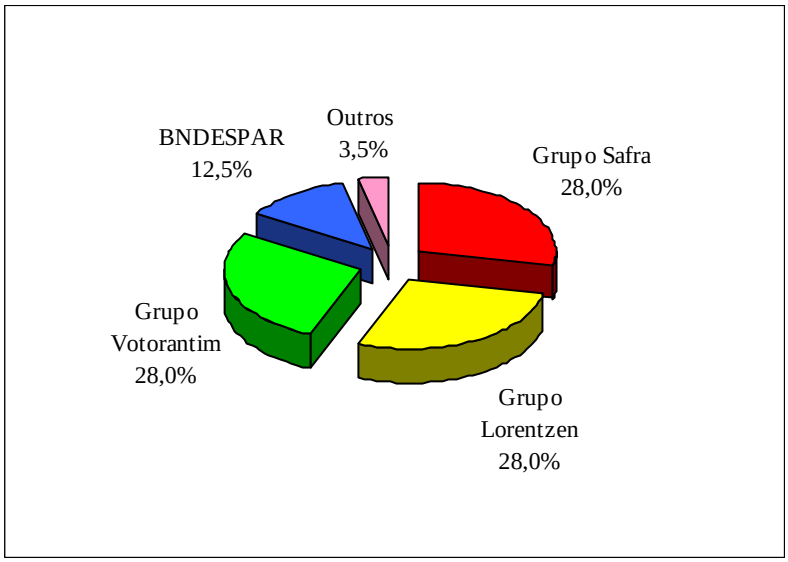

Gráfico 6 – Estrutura acionária Aracruz Celulose
Fonte: www.aracruz.com.br

A Aracruz é a única empresa do setor de produtos florestais e papel que integra o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI World) 2007, o qual destaca as melhores práticas em sustentabilidade corporativa no mundo. Na Bolsa de São Paulo (Bovespa), a companhia está incluída entre as 34 empresas que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).

A Aracruz possui unidades industriais em quatro estados brasileiros e escritórios nos seguintes países: Suíça, Estados Unidos e China (Hong Kong e Pequim).

Atualmente, a capacidade nominal de produção de celulose da Aracruz é de aproximadamente 3,3 milhões de toneladas anuais de celulose branqueada de fibra de eucalipto. O gráfico a seguir apresenta a participação da Aracruz no mercado global de celulose branqueada:

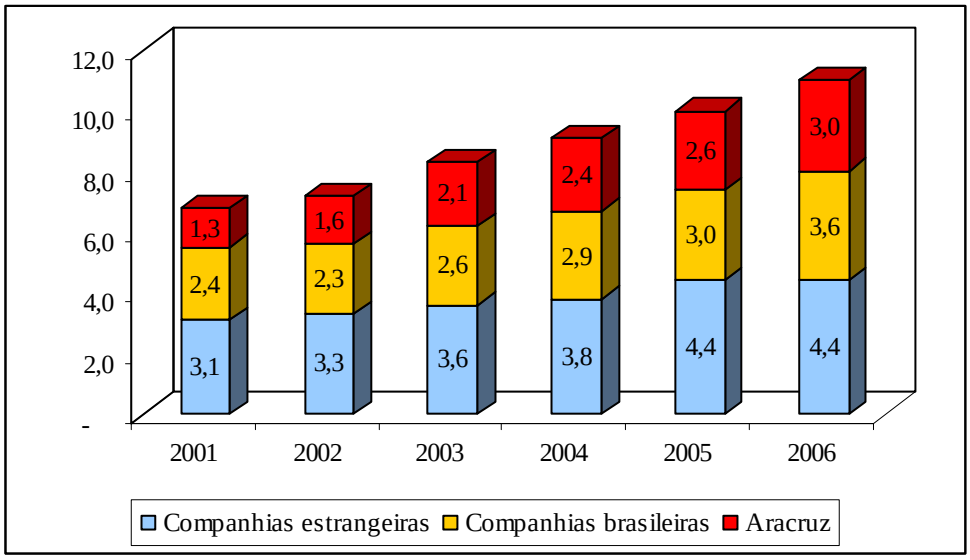

Gráfico 7 – Mercado de celulose branqueada de fibra curta de 2001 a 2006
Fonte: Relatório Anual Aracruz.

A companhia é voltada para a exportação. Assim, 98% da produção são destinados ao exterior, principalmente para países da América do Norte, Europa e Ásia. As exportações são feitas através do Terminal Especializado de Barra do Riacho (Portocel), único porto do Brasil especializado no embarque de celulose. A Aracruz detém 51% da propriedade do porto, que está localizado a cerca de 1,5 km das fábricas do Espírito Santo.

Dessa forma, os principais mercados da companhia estão localizados na Europa, Estados Unidos e China, respectivamente, 43%, 35%, 20% das vendas. A ilustração a seguir expressa a distribuição geográfica das unidades e das vendas da Aracruz:

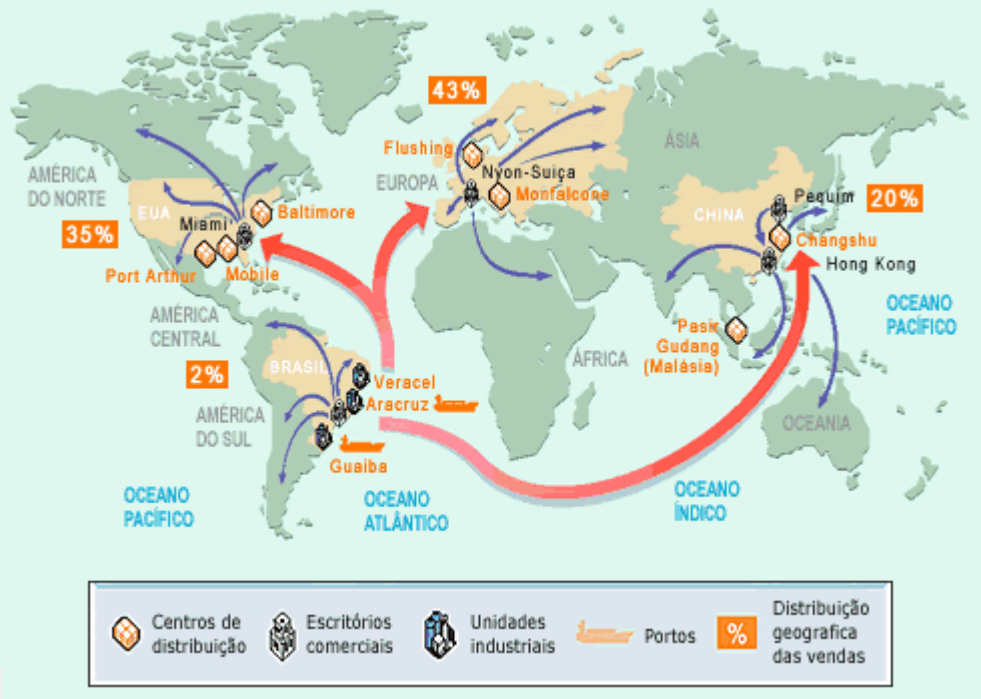

Figura 2 – Distribuição geográfica das unidades e dos mercados - Aracruz
Fonte: www.aracruz.com.br

4.2.3 O Sistema de Controle Gerencial

a. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da Aracruz é composta pelo Conselho de Administração, Comitês Técnicos, Diretoria, Diretores Adjuntos, Gerências de Interface, Comitês Táticos e Conselho Fiscal.

O Conselho de Administração possui dez membros efetivos e igual número de suplentes, os quais não exercem cargos executivos e são eleitos pelos acionistas em Assembléia Geral para um mandato de três anos. As reuniões do Conselho têm periodicidade trimestral.

As principais atribuições do Conselho são:

- Fixar a orientação geral dos negócios da Companhia e formular a respectiva política econômico-financeira;
- Supervisionar a operação e a administração da Aracruz, assim como decidir sobre questões relevantes de estratégia, investimentos, organização e finanças;
- Eleger, entre seus membros, o Presidente e o Vice-Presidente do Conselho;

- Eleger a Diretoria da Companhia;
- Aprovar a estrutura organizacional da Companhia;
- Orientar e aconselhar a Diretoria em todos os assuntos de interesse da Aracruz;
- Designar a criação de comitês internos, cuja função é auxiliar o Conselho em assuntos específicos.

Dessa forma, as decisões do Conselho de Administração são apoiadas pelos seguintes comitês técnicos: Comitê Financeiro, Comitê Estratégico, Comitê de Sustentabilidade, Comitê Tributário, Comitê de Auditoria e Comitê de Remuneração. Estes comitês são formados por executivos da organização e membros independentes.

A Diretoria da Aracruz é composta por quatro membros, sendo um diretor-presidente, que se reúnem mensalmente ou de acordo com a necessidade de deliberação sobre assuntos de sua alçada decisória. A Diretoria é responsável pela gestão dos negócios e atividades operacionais, assim como pelo estudo e desenvolvimento de projetos estratégicos, os quais serão submetidos à aprovação do Conselho de Administração.

Há ainda dois Diretores Adjuntos e dezesseis Gerentes de Interface, que apóiam a Diretoria e têm como responsabilidade a gestão das rotinas da companhia. Os Diretores Adjuntos são responsáveis por assuntos jurídicos, relativos à sustentabilidade e relações corporativas.

Por outro lado, as principais atividades dos Gerentes de Interface estão relacionadas às operações industriais, florestais, comercialização, vendas e logística, que se divide em:

- Venda de Celulose – Estados Unidos da América;
- Venda de Celulose – Ásia;
- Venda de Celulose – Europa;
- Operações Portuárias;
- Controladoria;
- Tesouraria;
- Informática;
- Planejamento;
- Pesquisa e Desenvolvimento;
- Recursos Humanos;
- Suprimentos;
- Engenharia e Projetos.

Outrossim, a Diretoria é apoiada pelos comitês de nível tático. A função desses comitês é auxiliar no que concerne aos seguintes assuntos:

- Comitê Diretoria Comercial/Diretoria de Operações: discussão das principais demandas de clientes e produtos, as quais demandam aprovação e/ou diretrizes da Diretoria;
- Comitê de Sistemas de Gestão: análise crítica dos sistemas de gestão, dentre os quais o ISO 9001 e o ISO 14001;
- Comitê de Meio Ambiente;
- Comitê de Produto e Processo;
- Comitê de Desenvolvimento Operacional Florestal;
- Comitê de Terceirização;
- Comitê de Logística.
- Comitê de Divulgação.

O Conselho Fiscal da Aracruz é formado por três membros, além de três suplentes eleitos pelos acionistas. Cumpre ressaltar que um dos membros e seu respectivo suplente são eleitos apenas pelos acionistas detentores de ações preferenciais.

b. Estratégia Organizacional

Em 2002, foi elaborado um planejamento estratégico que, segundo o entrevistado, envolveu todos os membros da companhia. Contudo, não foi possível o detalhamento do processo, uma vez que entrevistado não dispõe dessas informações, uma vez que não trabalhava na empresa na época da elaboração do planejamento estratégico.

A principal estratégia da companhia traçada neste planejamento refere-se ao alcance de 25% do mercado global de fibra curta até 2.015. A implantação dessa estratégia está alicerçada no crescimento orgânico da companhia. O entrevistado explicou que não foram consideradas aquisições de outras companhias devido à dificuldade de prever tais oportunidades.

Com base no crescimento orgânico, a Aracruz pretende alcançar o patamar de 7 milhões de toneladas de celulose até 2015. Atualmente, a companhia produz 3,3 milhões de toneladas.

Esta estratégia foi desmembrada em objetivos e metas. Dentre os principais objetivos estão o aumento da capacidade instalada e economia de escala, que serão realizados através da

expansão das unidades fabris existentes; da implantação de nova fábrica no Rio Grande do Sul; da implantação de nova linha de produção na Bahia; da expansão do porto e da implantação de uma nova unidade industrial.

Para alcançar esta estratégia e esses objetivos, a companhia mantém projetos contínuos, dentre os quais:

- A utilização de avançadas técnicas de melhoramento genético visando aumentos da produtividade florestal;
- A otimização da logística de transporte e da integração do complexo Floresta-Fábrica-Porto através de sistema de transporte multimodal marítimo e ferroviário;
- A implantação de tecnologias com o objetivo de otimizar os procedimentos administrativos, aumentando a eficiência e reduzindo os custos.

As principais metas (curto prazo) referem-se ao volume de produção e de vendas.

A revisão dos objetivos baseia-se na dinâmica do mercado, não sendo um processo formal. Portanto, os objetivos podem ser revistos a qualquer momento.

O processo orçamentário começa no final de agosto. A primeira etapa consiste em definir as metas com base nos dados históricos, dentre os quais os volumes produzidos e vendidos. Assim, são orçados os volumes de produção e de vendas, as curvas de preços e câmbio, o volume de insumos consumidos (m^3 de madeira), indicadores operacionais de fábrica, região geográfica das vendas, etc.

Em dezembro o orçamento (incluindo um mapeamento de custos, fluxo de caixa e projeção de balanço) é concluído e aprovado pelo Conselho de Administração. Ademais, cada unidade tem seu orçamento e não possuem autonomia para realizar cortes.

Depois de aprovado pelo Conselho de Administração, o orçamento (*book)* é distribuído para todas as unidades.

c. Instrumentos de Controle Gerencial

A companhia utiliza o orçamento como instrumento de controle. Mensalmente, a controladoria emite um relatório e a execução do orçamento é acompanhada. A análise detalhada do relatório possibilita a verificação da origem dos principais desvios orçamentários. Os desvios controláveis têm acompanhamento rígido. Há ainda um *software* que permite a atualização sistemática de alguns itens do orçamento, tais como taxas de câmbio (não controlável pela companhia).

O entrevistado explicou que os executivos da companhia são comprometidos com a execução orçamentária e que o acompanhamento dos custos faz parte da cultura da empresa. Importante ressaltar que o cumprimento do orçamento integra o desempenho individual dos executivos.

A Aracruz adota o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de gestão. Assim, baseado na estratégia principal (atingir 25% do mercado global até 2015) são delineadas as diversas perspectivas, conforme figura a seguir:

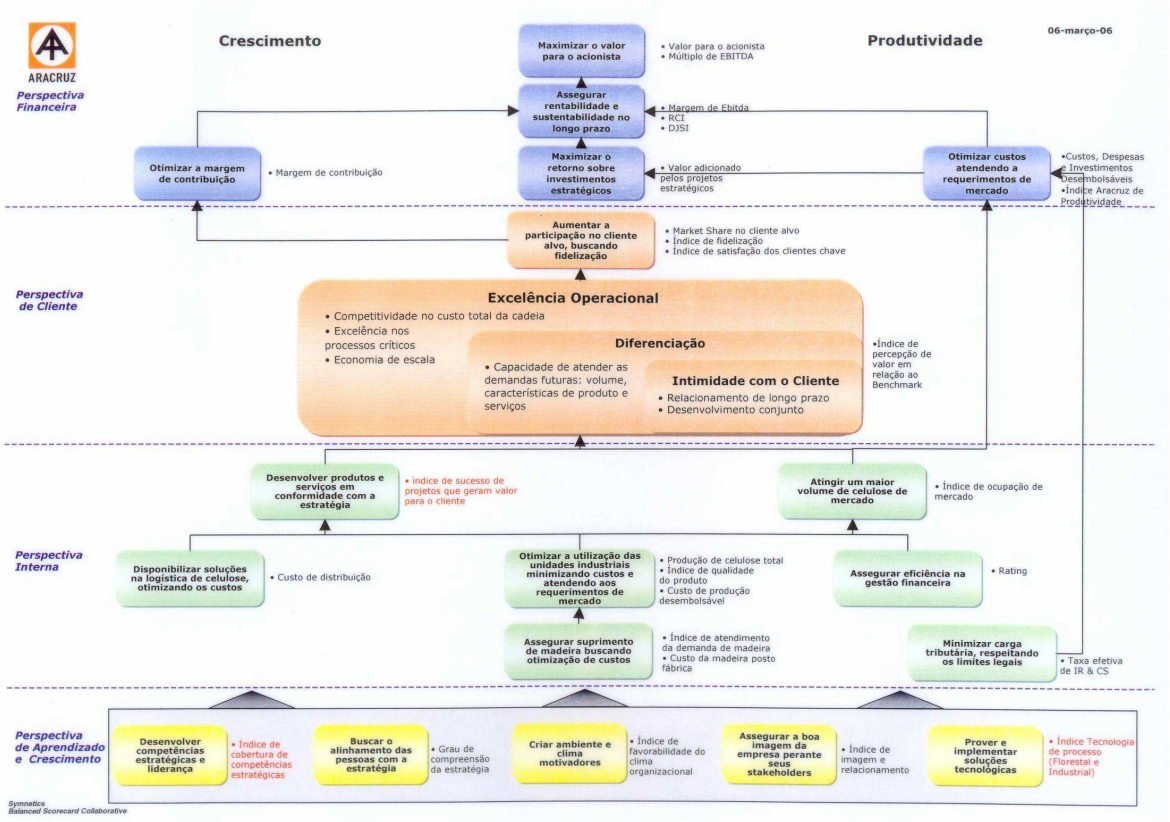

Figura 3 – Mapa estratégico Aracruz
Fonte: dados fornecidos pelo entrevistado.

O mapa estratégico é divulgado para todos os funcionários. O entrevistado explicou que “o mapa estratégico é como uma Bíblia”. Portanto, todos devem se esforçar para cumprir as metas e objetivos expressos no mapa, assim como atingir os indicadores.

A companhia utiliza indicadores financeiros e não financeiros para avaliar o cumprimento da estratégia, metas e objetivos. A avaliação dos resultados é realizada através de um processo formal.

A Aracruz está implantando uma nova ferramenta de gestão denominada sistema de gestão risco corporativo. Segundo o entrevistado, “a gestão de risco corporativo é uma nova

forma de ver o BSC, uma vez que este não é o melhor modelo porque o cumprimento das metas é avaliado somente no final".

Este processo teve início há dois anos através do desenvolvimento de um plano de sustentabilidade com o auxílio de uma empresa de consultoria inglesa. O referido plano está alicerçado em três pilares: governança e transparência; relacionamento com *stakeholders* e gestão de riscos. Assim, dois diretores da companhia ficaram responsáveis pela análise das vertentes.

As principais atividades relativas à governança são: melhoria das alçadas decisórias e adoção de políticas mais formais.

Em relação à transparência, a principal prática é a publicação de resultados trimestrais, embora este processo já estivesse bastante avançado.

A companhia identificou os principais *stakeholders* (clientes, investidores, comunidades locais, organizações sem fins lucrativos, governo, dentre outros) e analisou os aspectos positivos e negativos do relacionamento com eles. Com isso, foram adotadas medidas para superar os aspectos negativos, tais como a melhoria no diálogo com as comunidades locais, uma vez que foi detectado que a Aracruz agia de forma autoritária.

O Sistema adotado é mensurado através da inclusão no índice Dow Jones de sustentabilidade (Bolsa de Nova Iorque). Este indicador reúne as melhores empresas, em âmbito mundial, em relação às práticas de sustentabilidade, principalmente nas questões ambiental e social.

Nos últimos 2 anos a Aracruz foi a única empresa do setor (florestal e papel) a ser incluída no índice, tendo concorrido com dezessete empresas mundiais.

Por outro lado, o sistema de gestão de risco corporativo adotado pela Aracruz estabelece as metas e, em seqüência, mapeia os riscos de não alcançá-las. Assim, é elaborado um mapa de riscos, os quais devem ser mitigados para o cumprimento das metas estipuladas.

Logo, são mapeados riscos em diversas áreas e delineadas medidas com o objetivo de mitigá-los. Um exemplo desse processo é a adoção, assim como o acompanhamento da política de *hedge,* que visa mitigar o risco cambial, expressivo em uma companhia exportadora como a Aracruz. Outro exemplo é a concentração dos insumos em um único fornecedor. Algumas das medidas para mitigar esse risco são a aquisição de ações do fornecedor e a adoção de uma política de *hedge*.

Esse sistema ainda está em fase de implantação na companhia e será testado por mais seis meses. As principais dificuldades encontradas na implantação do sistema referem-se à mudança na cultura organizacional.

A companhia realizou *workshops* com os gerentes para discutir os segmentos e mapear os riscos. Inicialmente foram mapeados 100 riscos. Contudo, após análise da relação entre a probabilidade de ocorrência e o impacto financeiro, foram listados os 10 riscos mais relevantes.

Assim, foi estabelecido que os 10 riscos mais relevantes (*top ten*) seriam acompanhados pelos níveis hierárquicos mais altos. O acompanhamento dos demais riscos seria de responsabilidade dos níveis hierárquicos inferiores.

Dessa forma, cada gestor torna-se responsável pelo acompanhamento e mitigação de riscos descritos em um mapa. A companhia pretende criar um comitê de riscos com o objetivo de verificar se os gestores estão acompanhando os riscos e tomando medidas para mitigá-los.

Outrossim, a companhia não dispõe de auditoria interna nas unidades. É adotado um sistema de auto controle que consiste em mapear o ambiente de controles interno e identificar os pontos de auto-controle, os quais devem ter um monitoramento constante. Este sistema segue alguns princípios estabelecidos pela Lei Sarbanes-Oxley. É formado um colegiado entre vários funcionários e a controladoria da companhia para discutir esse sistema de auto-controle.

Esses pontos devem ser acompanhados uma vez que impactam diretamente no sistema de controle da organização. Semestralmente, são emitidos relatórios sobre o acompanhamento dos pontos. Anualmente os dados são consolidados,

Assim, são estabelecidos pontos de auto-controle para cada unidade. No final do ano, uma empresa contratada (independente) faz a certificação acompanhamento desses pontos. É atribuída uma nota que influenciará no bônus dos funcionários da unidade.

d. Evolução do Sistema de Controle Gerencial

O Sistema de Controle Gerencial da Aracruz está sofrendo alterações significativas nos últimos anos. As principais mudanças são na Ferramenta de Gestão, uma vez que o *Balanced Scorecard* está sendo substituído pelo Sistema de Gestão de Risco Corporativo.

4.2.4 Aspectos do Capital Intelectual

a. Ativos Intangíveis

A companhia considera as ações de transparência e governança como ativos intangíveis e transmite estas práticas para os investidores. Outrossim, para o entrevistado, há ativos intangíveis que não estão expressos no balanço da Aracruz como, por exemplo, o valor de mercado das florestas que é superior ao seu valor contábil.

Para o entrevistado, o mercado acionário atribui valor aos intangíveis, tais como a adoção da estratégia correta, credibilidade, gestão, experiência da empresa que está há 40 anos no mercado de celulose, práticas de governança, base de clientes estáveis e de longo prazo e a marca. Contudo, o entrevistado enfatizou que a marca não é fundamental no setor de celulose.

Ademais, com o objetivo de aperfeiçoar os processos operacionais, desenvolver e aprimorar os produtos, a Aracruz possui um Centro de Pesquisa e Tecnologia. Neste centro são realizados estudos em todas as etapas do ciclo de fabricação da celulose, assim como pesquisas de solo e clima. Além disso, são realizadas pesquisas na área florestal visando à seleção genética do material e o desenvolvimento de técnicas de silvicultura e manejo florestal.

O relatório de sustentabilidade da Aracruz destaca os ativos intangíveis da companhia, dentre os quais o relacionamento de longo prazo com os clientes, o ambiente de trabalho oferecido aos funcionários, o reconhecimento do mercado financeiro, o relacionamento com as comunidades locais, a imagem da companhia. Todavia, a companhia não mensura estes ativos intangíveis.

b. Capital Humano

A Aracruz possui 10.000 funcionários, sendo 8.000 terceirizados. Dentre as atividades terceirizadas estão o transporte de madeira e a plantação de eucalipto.

A companhia adota a terceirização como ferramenta de gestão desde o início da década de 90. No início, a prática estava restrita às áreas de apoio. Atualmente, os funcionários terceirizados representam 80% do total de funcionários da companhia. A companhia possui um comitê cujo objetivo é desenvolver o modelo de terceirização, que está focado na contratação de serviços permanentes.

O processo de recrutamento e seleção segue o padrão tradicional. Na seleção de gestores e especialistas, contudo, é formado um comitê interno composto por três gestores para a realização da entrevistas. Dessa forma, a tomada de decisão é colegiada. A companhia adota uma política de contratação dos funcionários que pode estar voltada para o estímulo ao desempenho e conseqüente aumento do salário em função da performance ou, em casos específicos, o salário inicial estar compatível com o mercado.

A política de cargos e salários adotada pela Aracruz tem o objetivo de adequar a realidade ao mercado. Para tanto, sistematicamente, o escopo e a responsabilidade de cada função são identificados por uma consultoria independente que quantifica e determina o salário correspondente com base no mercado.

Nos últimos anos houve mudanças na política de remuneração. Estas alterações tiveram a finalidade de adequar a companhia ao mercado, com isso, foi incentivada a remuneração variável.

A remuneração variável dos funcionários baseia-se no desempenho global da companhia e no desempenho individual. A performance institucional é medida através de indicadores como o retorno sobre o capital investido (RCI) e indicadores de custo (custo desembolsável por tonelada). As medidas são diferentes para os funcionários sem função executiva.

O desempenho dos funcionários das áreas administrativa e operacional (fábrica) sem função executiva é medido através de dez indicadores técnico operacionais, dentre os quais o volume de produção da fábrica e a qualidade da celulose produzida. A participação nos lucros desses funcionários pode alcançar 1,5 salários.

Já a performance dos executivos é mensurada através de indicadores relativos à organização, à unidade (RCI e custos) e ao desempenho individual. As metas individuais (desde o diretor até o gerente) são negociadas no início do ano entre o executivo e o superior imediato. No final do ano, são avaliados os resultados alcançados e o cumprimento das metas estabelecidas. A remuneração variável dos executivos varia em função do nível hierárquico. Assim, um funcionário que exerça a função de coordenador pode ganhar 3 salários e os gerentes alcançam 6 salários.

O entrevistado citou algumas metas do executivo da área financeira da companhia, dentre elas, o alongamento do prazo da dívida, a redução do custo de capital, a manutenção do Índice Dow Jones de Sustentabilidade e a melhoria da classificação de risco junto às agências de risco internacionais (Standard & Poor´s e Moody´s).

Além disso, são adotadas políticas de desenvolvimento de recursos humanos, tais como o patrocínio de treinamentos internos e externos, inclusive em outros países. A companhia oferece aos executivos uma pós-graduação em convênio com a Fundação Dom Cabral.

Para os funcionários sem função executiva há um plano de treinamento e são oferecidos benefícios indiretos, que têm a finalidade de suprir a carência da localidade na qual o funcionário está estabelecido. Assim, a Aracruz paga a escola dos filhos dos funcionários lotados nas fábricas, localizadas em regiões carentes de educação de qualidade.

A cada 2 anos é realizada uma pesquisa de satisfação, na qual participa uma parte expressiva dos funcionários (quase 100%). A companhia motiva os funcionários a responderem a pesquisa (confidencial), que envolve a visão da Aracruz como um todo, da unidade na qual o funcionário está lotado, do chefe, etc.

Os resultados globais da pesquisa são divulgados e é realizada a comparação com outras organizações que realizam este tipo de pesquisa. Também são divulgadas as unidades que possuem o melhor e o pior clima. Segundo o entrevistado, a pesquisa gera “uma competição saudável”, sendo uma oportunidade para melhorias. Dessa forma, a companhia adota medidas para melhorar o clima organizacional, inclusive oferecendo apoio psicológico aos gestores.

c. Capital de Clientes

A Aracruz controla toda a linha de produção, desde a plantação do eucalipto até o gerenciamento do estoque do cliente. Com isso, a companhia busca prestar um serviço de melhor qualidade que inclui a localização do produto. O entrevistado explicou que “o cliente aperta um botão e sabe onde está a celulose que será entregue para ele”.

A fidelização dos clientes é uma meta estratégica. A companhia incentiva esta fidelização através de melhores condições e contratos de longo prazo.

Outrossim, a companhia adota uma política formal de relacionamento com clientes. O objetivo é ter clientes de longo prazo. Além disso, é adotada uma política de relacionamento com os fornecedores, principalmente devido ao alto nível de terceirização. Os principais aspectos da política de terceirização da Aracruz referem-se aos recursos humanos; segurança do trabalho; gestão da qualidade e do meio ambiente; e intangíveis. Este último refere-se a características como honestidade, transparência, desenvolvimento sustentável e uso dos recursos, ou seja, atitudes que possam refletir a missão, cultura, valores e modelo de gestão da organização.

Sistematicamente, é feita uma auditoria nos fornecedores para verificar o cumprimento das obrigações trabalhistas, fiscais, ambiente de trabalho, relacionamento com os funcionários e as políticas internas adotadas. Ademais, há um comitê de terceirização que adota práticas de relacionamento com os fornecedores e verifica o cumprimento das normas.

Com base nas auditorias e na avaliação realizada, a companhia classifica os fornecedores, conforme quadro a seguir:

Conceito	Definição
A	Apresentou padrão de excelência nos critérios avaliados
B	Manteve um padrão de boa qualidade nos critérios avaliados.
C	Manteve um padrão aceitável nos critérios avaliados.
D	Apresentou condições insuficientes. Exige modificações urgentes.
E	Apresentou condições muito aquém daquelas exigidas pela Aracruz.

Quadro 10 – Classificação dos Fornecedores – Aracruz Celulose
Fonte: www.aracruz.com.br

Anualmente, é realizada pesquisa de satisfação com os clientes com o objetivo de avaliar suas críticas e elogios e identificar oportunidades e pontos para melhorar. A pesquisa, cuja amostragem é um percentual considerado alto, é conduzida por uma empresa independente. A pesquisa de satisfação dos clientes é um instrumento de gestão. Também é realizada pesquisa de satisfação dos fornecedores.

d. Capital Estrutural

A Aracruz investe em Tecnologia da Informação. Em 1996, a companhia implantou um sistema de gestão integrado (SAP). Este sistema controla as alçadas decisórias, responsabilidades, simplifica e integra os processos de negócios. Recentemente, a versão do sistema foi atualizada com o objetivo de melhorar a conectividade com clientes e fornecedores.

Ademais, a companhia utiliza técnicas de localização (GPS) através das quais controla a movimentação e velocidade média dos caminhões na estrada, sendo possível a mensuração do consumo de combustíveis. O entrevistado esclareceu que “O controle de produção vai

desde o caminhão que transporta a madeira no Brasil até o caminhão que transporta a celulose na China.”. Dessa forma, o processo de logística é totalmente automatizado.

Não obstante, a companhia está desenvolvendo um modelo que integra fornecedores (logística), clientes, fábricas e produtos, fazendo tudo funcionar em harmonia e nos tempos e movimentos corretos.

A Aracruz possui um centro de pesquisa e desenvolvimento com diversos cientistas focados em melhorar as florestas, reduzindo os custos e aumentando a produtividade. A retenção do conhecimento é realizada através de patentes e segredo industrial.

Além disso, a Aracruz possui um centro de documentação (conjunto de informações e manuais gravados em mídia eletrônica). Este centro está sendo substituído por um *site* (interno), que tem como objetivo “socializar” e reter o conhecimento. As informações serão disponibilizadas de acordo com as características de acesso do funcionário. A substituição está em fase de implantação. A disponibilização do conhecimento será meta individual dos funcionários do centro de pesquisa.

4.3 Suzano Papel e Celulose S/A

4.3.1 Histórico

Em 1924, a Suzano Papel e Celulose foi fundada por Leon Feffer. A companhia iniciou suas atividades com a revenda de papéis nacionais e importados utilizados para a fabricação de cartões de visita, blocos para anotações e papel de carta. Na década de 30, a Suzano adquiriu a primeira máquina para produção de papel.

A companhia foi pioneira no uso da celulose de eucalipto em escala industrial e na utilização deste insumo para produzir papel de imprimir e escrever nas décadas de 50 e 60, respectivamente.

Em 2000 a Suzano obteve o certificado ISO 9001. Em 2001 a Suzano ganhou o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) e incorporou a Bahia Sul Celulose, primeira organização a receber o certificado ISO 14001 (1995). Com isso, a companhia ampliou sua capacidade de produção de papel e celulose.

A Suzano aderiu ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo em maio de 2003. Neste ano, a estrutura de gestão da companhia foi reformulada. Os principais objetivos desta mudança foram aprimorar as práticas de governança, em especial

aquelas relacionadas ao funcionamento do conselho de administração, à equidade entre os acionistas e aos mecanismos de prestação de contas e transparência.

Em junho de 2004 as operações da Suzano e da Bahia Sul foram consolidadas, possibilitando a redução dos custos. O gráfico a seguir apresenta a evolução do valor de mercado da Suzano após a aquisição de 100% do controle da Bahia Sul:

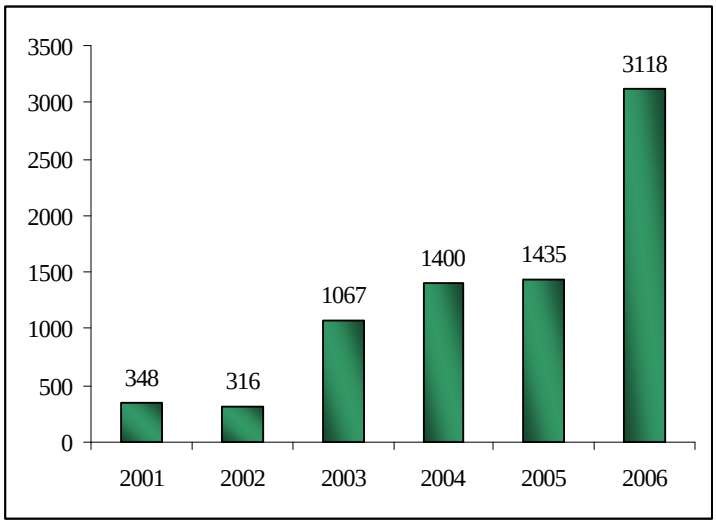

Gráfico 8 – Evolução do valor de mercado Suzano 2001 – 2006 (US$ milhões)
Fonte: Relatório da Gestão Ciclo 2007

Em 2005, a Suzano iniciou a expansão da planta industrial localizada na Bahia. A unidade entrou em operação no final de 2007. Dessa forma, a capacidade da Suzano passou de 1,35 milhões de toneladas para mais de 2,8 milhões de toneladas por ano de papel e celulose.

Ainda em 2005, a Suzano adquiriu, através de consórcio com a Votorantim Celulose e Papel, a companhia Ripasa Papel e Celulose, que possui duas fábricas no Estado de São Paulo com capacidade anual de produção de 560 mil toneladas de celulose e 374 mil toneladas de papel para imprimir e escrever. Esta aquisição representou a ampliação dos produtos, especialmente através da marca “Ripax”, que passou a ser comercializada exclusivamente pela Suzano.

No ano seguinte houve uma reestruturação da estrutura organizacional e a formação de unidades de negócios. Os principais objetivos desta mudança foram desenvolver novas lideranças, dar maior foco ao cliente e gerar maior responsabilização nos resultados.

Atualmente, a Suzano possui três unidades industriais, sendo duas nos municípios de Suzano e Rio Verde (São Paulo) e uma no Estado da Bahia (Mucuri).

4.3.2 A empresa

A Suzano atua nos segmentos de Celulose, Papel e Florestal. A companhia possui quatro subsidiárias nos seguintes países: Estados Unidos, China, Argentina e Suíça.

A companhia produz e comercializa no mercado interno e externo celulose e os seguintes tipos de papel: A4, reciclado, cartão (utilizado para embalagens), folha, bobina e *couchê* (utilizado para revistas). A Suzano desenvolveu o papel "Report", o primeiro papel vendido em resmas e o "Reciclato", primeiro papel 100% reciclado nacional produzido em escala industrial.

Em 2007, a companhia produziu 1,97 milhões toneladas de produtos (considerando a participação proporcional na Ripasa), com um incremento de 14,9% em comparação ao ano de 2006. A produção de celulose de mercado foi de 827 mil toneladas, 42% do total produzido em 2007 e 29,7% maior do que a produção de 2006. A produção de papel em 2007 foi de 1,15 milhões de toneladas, o que representa um aumento de 6,2% em relação ao ano anterior. O gráfico a seguir apresenta a evolução do nível de produção da Suzano no período de 2005 a 2007:

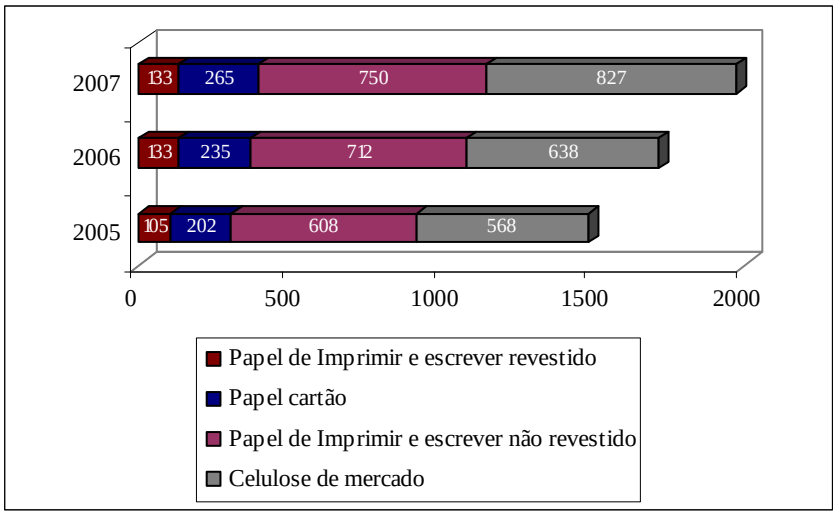

Gráfico 9 – Evolução da produção Suzano 2005 – 2007 (toneladas)
Fonte: dados do Relatório Anual 2007

Em 2007, a Suzano exportou 80% da produção de celulose (mais de 120 clientes em 28 países). A maior parte das exportações foi destinada a países europeus (60%) e asiáticos (29%). No mesmo ano, foram exportados 41% da produção de papel para países da América Latina (41%), Europa (24%), Ásia (18%) e América do Norte (17%).

O capital social da Suzano Papel e Celulose está dividido em ações ordinárias e preferenciais. As ações da companhia são negociadas nos Estados Unidos (ADR - *American Depositary Receipts,*), na Bolsa de São Paulo e na Latibex (Madri). Todas as ações ordinárias da companhia possuem, direta ou indiretamente, aos membros da família fundadora (Feffer).

4.3.3 O Sistema de Controle Gerencial

a. Estrutura Organizacional

Desde 2006, a estrutura organizacional da Suzano baseia-se no modelo matricial. Esta estrutura assegura a interdependência entre as áreas e define formalmente as responsabilidades pelos resultados. A figura a seguir exprime a estrutura matricial de gestão adotada pela Suzano:

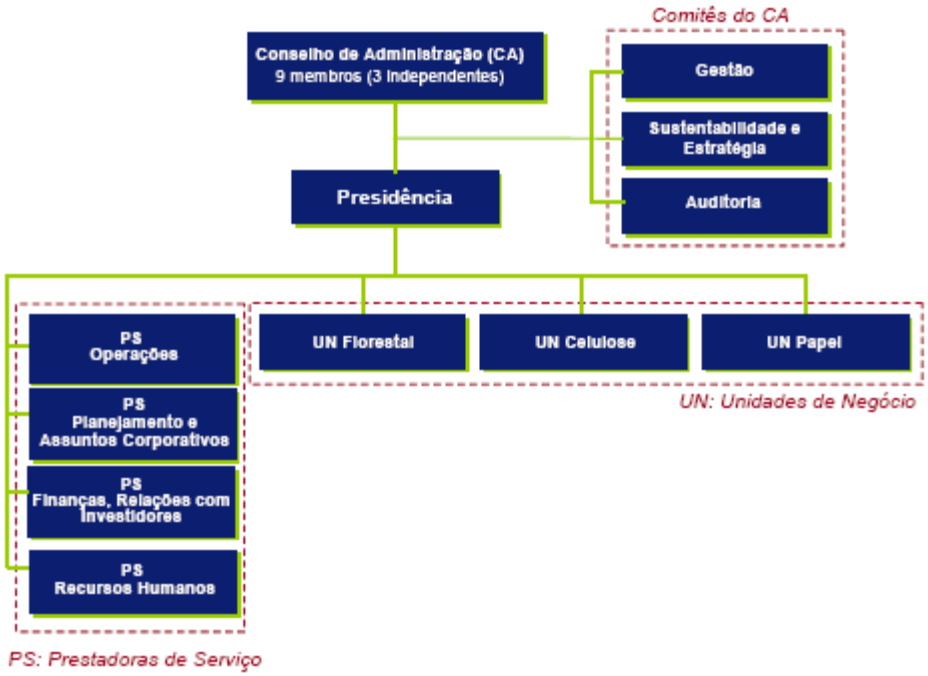

Figura 4 – Estrutura organizacional Suzano
Fonte: Relatório Anual 2007

Ante o exposto, pode-se perceber que a estrutura organizacional está fundamentada no Conselho de Administração da companhia, o qual possui nove membros efetivos e um honorário, sendo três independentes. O Conselho de Administração é assessorado por três

comitês: Sustentabilidade e Estratégia; Gestão e Auditoria. Há ainda subcomitês e grupos de trabalho que auxiliam no processo de liderança, no alinhamento estratégico, na coerência das decisões, na integração entre as áreas e na proteção dos *stakeholders*.

Ademais, existem três unidades de negócio (Florestal, Celulose e Papel) e quatro áreas prestadoras de serviços (Industrial; Logística e Competitividade; Finanças, Relação com Investidores e Planejamento; Recursos Humanos). As unidades de negócios estão submetidas ao Diretor-Presidente (CEO) e possuem o seguinte nível hierárquico: diretor, gerentes executivos e gerentes.

O entrevistado explicou que são celebrados contratos de prestação de serviços entre as unidades de negócios e as áreas prestadoras de serviços, nos quais são estipulados indicadores de eficiência.

b. Estratégia Organizacional

O planejamento estratégico da Suzano é formal e segue um ciclo integrado composto por 5 etapas, conforme figura abaixo:

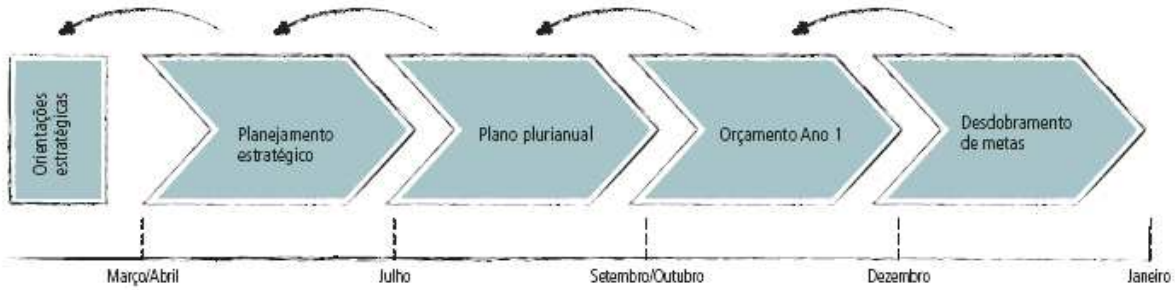

Figura 5 – Ciclo de Planejamento Estratégico Suzano
Fonte: Relatório Anual Sustentabilidade 2006

Esta sistemática foi implantada em 2006 e baseia-se na metodologia da Gestão Baseada em Valor para promover resultados econômicos, sociais e ambientais (*triple bottom line).*

Assim, em abril o planejamento estratégico é iniciado com a aprovação de um conjunto de orientações estratégicas pelo Conselho de Administração com o auxílio do Comitê de Gestão. Nesta fase, a Alta Administração desenvolve um conjunto de orientações (diretrizes da companhia) que alicerçam o planejamento estratégico de longo prazo. Entre os critérios analisados estão: identidade organizacional; cenários básicos e projeções (período de

dez anos); objetivos estratégicos; e questões-chave a serem respondidos no planejamento estratégico. O sistema de indicadores é definido em conjunto com as metas de longo prazo.

Após esta etapa é criado um Comitê de Estratégia e cada Unidade de Negócios traça o seu Planejamento Estratégico para o período de 10 anos. Nesta fase são considerados os ambientes externo e interno, desafios, riscos e oportunidades. Finda esta etapa, todos os planos são consolidados e as estratégias são definidas.

A terceira etapa (Plano Plurianual) é realizada em conjunto entre as Unidades e as Áreas Prestadoras de Serviços. Esta fase consiste em verificar se a atuação da empresa está de acordo com as estratégias e definir as metas de médio prazo. Nesta fase é feita a seleção das melhores opções de investimento e cálculo do valor do negócio.

O desdobramento da estratégia em objetivos e metas tem como base a análise do setor (avaliação dos setores mundial, regional e local, bem como dos concorrentes), os ambientes interno e externo. Também são considerados fatores que influenciam diretamente o setor, dentre os quais aspectos macroeconômicos, regulatórios, sociais, ambientais e tecnológicos. Em relação ao ambiente interno, os parâmetros analisados incluem carteira de produtos, rentabilidade e necessidades operacionais.

A quarta fase do ciclo de Planejamento Estratégico é o Orçamento anual, que reflete os recursos e controles necessários para a realização do plano traçado.

Na quinta etapa os gestores de todas as áreas se reúnem para definir as ações necessárias para o alcance das metas globais da companhia. Portanto, as metas corporativas para as áreas da empresa são alinhadas com o orçamento (curto prazo), o planejamento estratégico (longo prazo) e o plano plurianual (médio prazo). Tais metas são instrumentos de gestão através do qual é possível realizar a avaliação do desempenho e analisar a execução da estratégia.

Importante salientar que, segundo o entrevistado, não são estabelecidas metas individuais para os funcionários do nível operacional. O desempenho destes funcionários é medido principalmente em termos de volume de produção.

Findo este processo, a estratégia global, objetivos, metas e planos de ação das unidades são divulgados para os diversos *stakeholders.* A comunicação é realizada da seguinte forma:

- Conselho de Administração e acionistas: durante a aprovação do Ciclo de Planejamento e a divulgação do Relatório Anual;

- Funcionários: durante a realização de Encontro Corporativo, Reuniões de apresentação do Plano de ação das Unidades de Negócio e Áreas Prestadoras de Serviços e através de mensagens eletrônicas;
- Fornecedores: durante o Encontro Anual de Premiação dos Fornecedores;
- Clientes: durante o Programa de visitas nas unidades fabris, feiras e eventos;
- Sociedade: através da divulgação do Relatório Anual na *internet*.

Além disso, as práticas de Gestão da companhia são apresentadas formalmente aos funcionários através de uma publicação anual intitulada “Relatório de Gestão”.

Não obstante, o entrevistado informou que os desdobramentos da estratégia ficam restritos à base executiva da organização e que não há um *stakeholder* privilegiado pela companhia.

As principais estratégias globais da Suzano são:

- Crescimento e rentabilidade: alcance de escala global em celulose de mercado; a atuação nos principais mercados de papéis branco, com liderança na América do Sul, focado na rentabilidade e no cliente.
- Competitividade: aprimorar a eficiência operacional e a competitividade por meio de pesquisa e desenvolvimento e excelência na gestão industrial e florestal.
- Sustentabilidade: conquistar excelência no relacionamento com acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e sociedade.

Os principais objetivos estratégicos são:

- Estar entre as duas maiores e mais rentáveis empresas brasileiras do setor até 2015;
- Desenvolver o tripé: controle familiar, gestão profissional e orientação para o mercado de capitais;
- Garantir sustentabilidade econômica, social e ambiental, contribuindo para o desenvolvimento das comunidades e obtendo certificações;
- Implementar gestão de classe mundial de acordo com critérios da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) buscando solidez, transparência e inovação;
- Estar entre as melhores empresas para trabalhar.

A revisão dos planos de ação é feita regularmente. Todo mês as unidades avaliam seu desempenho com base nas informações divulgadas através de um documento elaborado pela Controladoria da Suzano. Outrossim, anualmente é realizado um novo ciclo de planejamento estratégico para atualizar os cenários e assegurar a realização das metas e planos de médio e longo prazo.

c. Instrumentos de Controle Gerencial

As unidades de negócios da Suzano podem ser classificadas como centros de responsabilidade, uma vez que são administradas por um diretor que tem autonomia para decidir sobre determinados assuntos.

Mensalmente os gestores das unidades avaliam se os indicadores estão alinhados e integrados com os requisitos estabelecidos. Os resultados de cada unidade também são analisados e as possíveis distorções corrigidas.

O gerenciamento e o controle do orçamento são realizados por todas as áreas da Suzano, com o suporte do sistema SAP. Os gerentes executivos têm autonomia para ajustar o orçamento. Os valores orçados são corrigidos mensalmente. Entre os principais controles orçamentários estão os custos e despesas fixas, volume e preço de vendas, preço dos insumos, volume de produção, preço do frete, dentre outros.

Segundo o entrevistado, o cumprimento ao orçamento é fundamental. Com efeito, como o orçamento é um instrumento de controle financeiro, sendo um indicador de desempenho, os executivos se preocupam com as variações. Nesse sentido, há grande atenção com os custos e despesas da companhia. A variação em determinada despesa faz com que os executivos tomem medidas, tais como diminuir os gastos com viagens.

Recentemente a Suzano alterou seu controle orçamentário, incluindo a reunião de revisão entre diretores e gerentes *(Budget Day)*, a elaboração de relatórios de margem de contribuição, de custo de comercialização, de produção, de custos e despesas fixas.

O desempenho dos processos é medido através de indicadores definidos por grupos de objetivos estratégicos (*cluster)*. Estes indicadores são definidos em conjunto com as metas de longo prazo estipuladas pelo Conselho de Administração. A figura a seguir apresenta os indicadores adotados pela Suzano:

Cluster	Conceito	Indicador Suzano
Criação de valor	- Valor - Rentabilidade / Retorno - Eficiência - Solidez	- Delta EVA - % Margem EBITDA
Competitividade Global	- Eficiência / Produtividade - Benchmarking - Mercado/Cliente	- % eficiência/global - Cash cost US$ - SAC/Fidelização/Cobertuta Papel Mercado Interno
Excelência de Gestão	- Processos - Pessoas - Inovação - Segurança	- Avaliação PNQ - Clima/% turn over/treinamento - % receita nova/receita total - Taxa freqüência/Taxa gravidade
Sustentabilidade	- Responsabilidade Social - Ecoeficiência (Energia, Água, CO2, Resíduos) - Reputação Corporativa - Índice Bovespa	- Nota Ethos - Índice emissões ambientais (mensal) - Pesquisa Exame - ISE – Bovespa

Quadro 11 – Grupos de Objetivos Estratégicos Suzano
Fonte: Relatório da Gestão Ciclo 2007

Não obstante, o entrevistado explicou que o indicador utilizado para medir o desempenho global da companhia e de cada unidade é a variação do EVA (“*Economic Value Added”).* Segundo o entrevistado “o EVA é o grande indicador de decisão”.

Até 2006 o indicador usado para este fim era a Margem EBITDA (Lucro antes das despesas financeiras, impostos, depreciação e amortização). A alteração do indicador foi determinada pela alta administração e teve como fundamento estudos relativos à abrangência e natureza do índice.

No final de cada ano há uma reunião formal sobre o desempenho global e de cada unidade da companhia. Além disso, o desempenho global é informado a todas as partes interessadas. A Suzano divulga relatórios de desempenho trimestrais e anuais (Relatório de Sustentabilidade).

O alcance dos objetivos e metas, assim como o cumprimento do orçamento determinam a remuneração variável dos executivos e dos funcionários. Logo, os funcionários

da companhia, em especial os executivos, estão comprometidos com o cumprimento dos objetivos, metas e orçamento, uma vez que recebem recompensas atreladas a este alcance.

Ademais, desde 1998 a companhia está implementando a prática de gestão de riscos empresariais. Esta prática identifica e controla potenciais eventos que possam afetar negativamente a empresa. Em 2005, foi criado o Comitê de Riscos, o qual atua com base na metodologia Coso (*Comittee of Sponsoring Organizations – Integrated Framework).* Esta metodologia identifica os eventos que afetam o desempenho de cada unidade do negócio. Os riscos empresariais são classificados em estratégicos, operacionais e financeiros.

d. Evolução do Sistema de Controle Gerencial

O Sistema de Controle Gerencial da Suzano sofreu alterações importantes nos últimos anos. Houve modificações na estrutura organizacional; no ciclo de planejamento estratégico; no indicador utilizado para medir o desempenho da companhia e de suas unidades de negócio e no controle orçamentário.

4.3.4 Aspectos do Capital Intelectual

a. Ativos Intangíveis

Desde 2004 a Suzano publica um relatório sobre seus ativos intangíveis. A companhia classifica os principais ativos intangíveis (fatores de diferenciação estratégica) em humano, de relacionamento e estrutural. Este relatório fornece informações sobre os principais intangíveis, contudo, não há informações sobre a mensuração e avaliação do retorno destes ativos.

Em 2007, a companhia implementou uma política de ativos intangíveis visando identificar, desenvolver e proteger tais ativos, assim como desenvolver o conhecimento na organização. Para tanto, a Suzano possui um comitê com responsabilidade de identificar, desenvolver e incorporar novas tecnologias, assim como equipes de engenharia de processos que desenvolvem novas aplicações para o alcance da excelência operacional.

A manutenção e a proteção dos ativos intangíveis são realizadas através de ferramentas, dentre as quais o portal de projetos corporativos implementado em 2007, registro

de patentes e marcas, auditorias externas e sistema de proteção e acesso ao banco de dados de clientes.

A Suzano Papel e Celulose se preocupa em preservar e construir sua marca perante os *stakeholders.* Nesse sentido, a companhia disponibiliza na *internet* um manual com instruções sobre o uso das informações relativas à empresa, tais como logotipos e aplicação da marca. Este manual visa assegurar a identidade corporativa, detalhando itens como valores, modelo de gestão e posicionamento da companhia.

Outrossim, a companhia realiza uma pesquisa através de empresa independente que tem como finalidade identificar e avaliar o conhecimento dos clientes sobre as marcas e produtos da Suzano. Também são realizadas avaliações através de pesquisas de identidade corporativa e de hábitos e atitudes.

A Suzano investe em inovação, o Papel Reciclato, o Papelcartão TP Polar são exemplos das inovações da organização. O modelo teórico para o processo de inovação da Suzano é subsidiado no Fórum de Inovações da Fundação Getúlio Vargas (FGV-Eaesp). As inovações da companhia podem ser produtos inéditos, ruptura ou melhoria de processos ou negócios. Além desses, há o Programa de Inovação e Criatividade (Click), que incentiva a criatividade dos funcionários com recompensas em dinheiro.

b. Capital Humano

A companhia possui 3.271 funcionários, sendo 7 doutores divididos entre as áreas financeira (1), comercial (1), operacional (1) e de pesquisa (4). Além disso, 87% dos executivos concluíram programas de pós-graduação. O gráfico a seguir apresenta o grau de instrução do corpo funcional da Suzano:

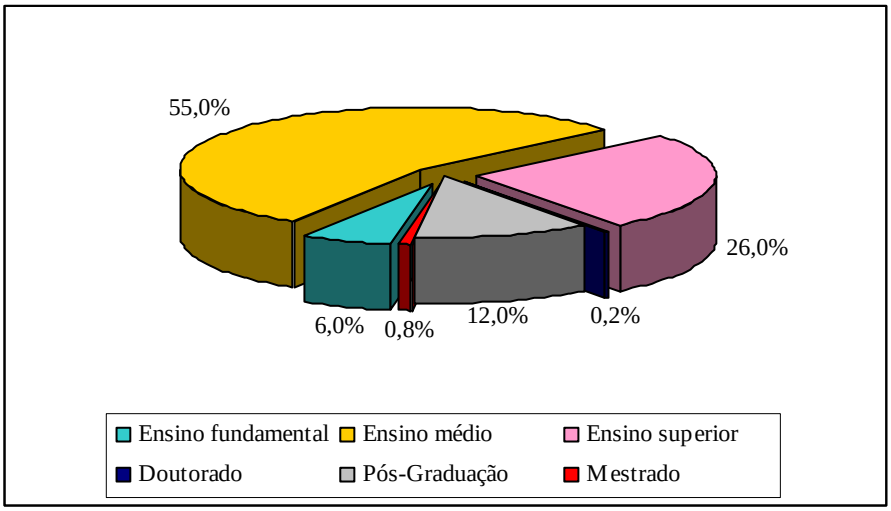

Gráfico 10 – Grau de Instrução dos Funcionários - Suzano
Fonte: o entrevistado, em 02 de abril de 2008.

A Suzano se preocupa em reter os profissionais talentosos. As principais práticas para atrair e reter especialistas são: subsídios e liberação de tempo para o desenvolvimento de mestres e doutores; programa de desenvolvimento de líderes; participações em congressos e eventos internacionais. Cumpre ressaltar que a Suzano liberou o entrevistado para a realização de doutorado.

Além disso, a companhia identifica as principais necessidades de aprendizagem dos funcionários e cria programas para atendê-las. A eficácia dos programas de capacitação é analisada de acordo com os seguintes parâmetros: qualidade do evento; aplicação de testes para medir o conhecimento adquirido pelos funcionários; avaliação do resultado do treinamento através da verificação do comportamento do funcionário durante 90 dias, dentre outros.

Nesse sentido, em 2007 foram implementadas diversas práticas de incentivos aos funcionários, dentre as quais o plano de bonificações por ações da companhia e os programas gestão de sucessão e *high potential*. O programa gestão de sucessão visa identificar os funcionários aptos para assumir posições de liderança. Já o programa *high potential* tem como objetivo identificar e desenvolver funcionários com capacidade para assumir posições estratégicas a médio e longo prazo. Ademais, o desenvolvimento dos funcionários inclui programas de *trainee*, de relacionamento interpessoal e de estagiários.

A Suzano divulga seus valores e princípios para seus funcionários através de quadros, painéis, intranet, internet, relatórios de sustentabilidade e filme institucional. Com o objetivo de garantir o cumprimento da visão, da missão e dos valores, a companhia criou “padrões de

trabalho" baseados em normas nacionais e internacionais. Os funcionários têm acesso a este conjunto de documentos através da *intranet*. O cumprimento destas normas é verificado pelos gestores da organização através de reuniões de rotina, análises de desempenho e *follow-up*. Os gestores têm autonomia para tratar das não-conformidades nas suas atividades rotineiras.

Ademais, são realizadas auditorias nos Sistemas Integrados de Gestão. Os desvios apontados pela auditoria são formalizados em um conjunto de documentos que compõem o Programa de Melhoria Contínua, o qual permite acompanhar as ações corretivas.

Anualmente os executivos e funcionários são avaliados com base no alcance dos objetivos e metas e nas competências individuais, tais como inovação, espírito questionador, análise crítica e capacidade de assumir riscos e desafios. Assim, o desempenho é avaliado em função do cumprimento das metas coletivas e individuais e no resultado do mapeamento de competências. Para tanto, a companhia adota um manual de competências no qual estão relacionadas as características para quatro níveis, dentre as quais foco em resultados, trabalho em equipe, visão do todo e atitude (características desejadas para liderança).

Com o objetivo de recompensar os executivos pelo alcance dos resultados foram criados o Programa Alta Performance Executiva (gerentes executivos, a diretoria e a presidência) e o Programa Alta Performance para Média Gerência. A remuneração variável pode alcançar 10 salários. A escala varia de acordo com a função exercida pelo funcionário. O principal indicador é a variação do EVA. Caso não seja alcançada a meta do Delta EVA não há remuneração variável. Com exceção do nível operacional, que tem 0,7 salários assegurados. Há uma avaliação mensal do indicador. Segundo o entrevistado, quando a meta não está sendo alcançada, os executivos tomam decisões com o objetivo de alcançá-la, tais como diminuir os gastos com viagens.

O sistema de remuneração é composto por 23 grupos salariais que são atualizados anualmente com base na pesquisa de salários e práticas salariais promovidas pelo *Hay Group* do Brasil.

Os principais benefícios oferecidos aos empregados são: assistência médica, previdência privada, seguro de vida em grupo, alimentação, auxílio-creche, transporte, empréstimos emergenciais, ajuda de material escolar e estímulo ao desempenho escolar aos filhos dos funcionários. Há ainda programas de promoção da saúde, tais como Ginástica Laboral e campanhas de Doenças Sexualmente Transmissíveis.

A companhia realiza uma pesquisa de satisfação dos funcionários em parceria com um instituto de pesquisa independente. Os dados dos funcionários são preservados. A cada dois anos a pesquisa é realizada com a totalidade dos funcionários. Anualmente a pesquisa é

realizada com uma amostra considerada significativa pela companhia. A pesquisa mede as satisfações e insatisfações dos funcionários e permite direcionar as ações da Suzano, melhorando o ambiente de trabalho. Os principais fatores analisados na pesquisa são: condições de trabalho; qualidade de vida; desenvolvimento e treinamento; remuneração e benefícios; estilo gerencial e gestão da empresa.

O resultado da pesquisa é analisado e planos de ação de melhoria são implementados para sanar as insatisfações. A implantação da previdência complementar teve origem na pesquisa de satisfação dos funcionários.

A política de recrutamento e seleção adotada pela Suzano estimula o recrutamento interno. A contratação externa é utilizada quando são esgotadas as possibilidades internas ou no caso de seleção de profissionais com formação específica ou habilidades diferenciadas. O código de conduta veda discriminação por sexo, raça, cor e crenças.

Os novos funcionários participam de um programa de integração ao ingressarem na companhia (duração de 8 a 20 horas). Neste programa são apresentados temas como o código de conduta; visão; missão; valores; o sistema integrado de gestão e os certificados. Há ainda um programa de integração individual no local de trabalho.

c. Clientes

A Suzano possui uma política de relacionamento com os clientes com o objetivo de estabelecer relações de longo prazo. Para tanto, a companhia segrega os clientes por segmento do negócio (papel e celulose). A fidelidade do cliente é dividida em três faixas: baixo compromisso, compromisso médio e alto compromisso.

Desde 2007, o indicador utilizado para medir a fidelidade no setor de papel é a freqüência e a regularidade nas compras. Nesse sentido, a companhia adota uma política comercial no setor de papel, com uma estrutura diferenciada de preços e serviços com base nas necessidades dos clientes.

No setor de celulose a fidelidade é medida em função do estabelecimento de contratos de fornecimento de longo prazo. A fidelização dos clientes de celulose é incentivada através de bonificações comerciais.

Tendo em vista que a carteira de clientes da Suzano é dividida em função dos produtos ofertados são desenvolvidas políticas específicas para os segmentos do negócio. Dessa forma, os clientes do setor de papel são distribuídos em quatro grupos: diamante, esmeralda, rubi e demais. Os parâmetros utilizados nesta classificação são: potencial do cliente, volume de

compras, participação no volume total de compra do cliente e saúde financeira. Com isso, a companhia busca conhecer melhor os clientes e oferecer produtos diferenciados.

Por outro lado, a carteira de clientes do setor de celulose é dividida de acordo com algumas características, dentre as quais volume, freqüência das compras e o tipo de relação comercial. Com isso, os clientes são classificados em: *Key account,* Preferenciais e *Spot.*

Nesse sentido, visando conhecer melhor as expectativas dos clientes, a Suzano realiza visitas da equipe comercial, troca informações com a assessoria técnica e utiliza *software* de vendas específico no setor de celulose (*Pulp sales).*

As áreas de marketing das unidades de papel e celulose são responsáveis pela divulgação dos produtos, marcas e ações de melhoria para os clientes. Os principais meios de divulgação são: anúncios em revistas especializadas, reuniões com os principais clientes, feiras e eventos, Prêmio Max Feffer de design gráfico, material promocional, Relatório Anual, assessoria de imprensa, programa de visitas e *website* da companhia. A implantação de escritórios no exterior (Estados Unidos, Argentina, Suíça e China) tornou mais eficaz a identificação das necessidades do mercado externo.

A cada dois anos a Suzano realiza pesquisa de satisfação junto os clientes. A pesquisa é conduzida por um instituto científico independente e tem a finalidade de identificar as necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais. Dessa forma, os aspectos pesquisados incluem a avaliação dos serviços prestados, a identificação dos principais pontos de insatisfação e sugestões de melhoria.No período entre as pesquisas, a companhia utiliza o indicador interno de satisfação, cujos critérios incluem: logística, reclamação de clientes e volume de vendas afetado.

Além disso, desde 2006, a Suzano realiza uma pesquisa com periodicidade mensal que avalia as reclamações do produto papel no mercado brasileiro. A pesquisa tem como finalidade medir o nível de satisfação com a área de suporte ao cliente. O índice de satisfação alcançou 94% em 2006. Por outro lado, no setor de celulose a análise da satisfação dos clientes é analisada individualmente, uma vez que o número de reclamações é reduzido. A análise das reclamações resulta em planos de melhoria delineados em conjunto com diversas áreas da companhia.

Ademais, a companhia possui canais de relacionamento com os clientes, dentre os quais o serviço de atendimento ao cliente 0800 e *site* corporativo. Importante salientar que o canal 0800 foi utilizado como instrumento para contato com o executivo da companhia e marcação da entrevista que alicerçou esta pesquisa.

Outrossim, a Suzano adota uma política de relacionamento com fornecedores, segundo a qual para se tornar um fornecedor em potencial é necessário atender aos critérios de qualidade, meio ambiente e segurança e saúde ocupacional.

A companhia celebra contratos jurídicos e acordos de fornecimento de longa duração. Além disso, a Suzano formaliza os requisitos exigidos nos documentos recebidos através do portal de relacionamento ou mensagem eletrônica. Os principais requisitos que devem ser cumpridos pelos fornecedores estão listados nas Condições Gerais de Prestação de Serviços, no Memorial Descritivo de Contratação, no Pedido de Compras e no Contrato de Fornecimento. As principais medidas para acompanhamento do cumprimento das exigências são: inspeção de recebimento de insumos e materiais para manutenção; liberação do pagamento após verificação do serviço prestado e controle das principais licenças.

A avaliação dos fornecedores é integrada e uniformizada, sendo realizada trimestralmente pelos usuários dos produtos e/ou serviços e o executivo responsável pelas compras. Os principais critérios da avaliação são: o prazo de entrega; preço (dados obtidos diretamente do Sistema SAP); a qualidade do produto; a assistência técnica; a prestação de serviço; o sistema de gestão; a flexibilidade na negociação e a segurança no trabalho. O resultado da avaliação é encaminhado para o fornecedor através de mensagem eletrônica.

d. Estrutura

A Suzano utiliza as ferramentas denominadas Pevec (Plano de Venda de Celulose) e Xplan (Sistema de Planejamento e Demanda) para integrar a programação das vendas, controlar os estoques, produção, logística e entrega. Há ainda o portal *Packprint* através do qual o cliente pode acompanhar o pedido.

Ademais, todas as transações dos produtos papel e celulose são acompanhadas por Sistema Integrado de Gestão (sistemas de informação SAP), possibilitando a integração de todas as áreas da companhia e acompanhamento dos processos.

Em 2007 foi criada uma ferramenta denominada Gestão do Conhecimento com a finalidade de desenvolver e preservar o conhecimento. Este instrumento permite armazenar e compartilhar as informações (através da *intranet)*, incentivando a busca e troca de conhecimentos.

O entrevistado explicou que a companhia está mapeando os principais conhecimentos e que a inclusão das informações no banco de dados será uma das metas individuais de alguns funcionários. Dessa forma, será estabelecida uma relação entre a remuneração variável do

funcionário e o compartilhamento de informações e conhecimento. Cumpre ressaltar que a ferramenta ainda está em fase de implantação.

Além disso, com o objetivo de manter-se atualizada em relação à tecnologia, a Suzano utiliza os seguintes mecanismos: Plano Bienal de *Benchmarking* (para definir as melhores práticas); participação em fóruns de tecnologia e informações divulgadas pelos fornecedores de tecnologia.

5 ANÁLISE DOS CASOS

Neste capítulo é apresentada a análise dos casos estudados, tendo como base o Plano de Referência (Capítulo 3). A análise foi realizada a partir das variáveis-chave relacionadas ao Sistema de Controle Gerencial e ao Capital Intelectual. Posteriormente, foram respondidas as questões de pesquisa.

5.1 Análise das variáveis relacionadas ao Sistema de Controle Gerencial

O quadro a seguir sintetiza a análise das variáveis relativas ao sistema de controle gerencial das duas empresas pesquisadas:

Estrutura Organizacional	
Aracruz Celulose	Gestão profissionalizada (decisão colegiada). Existência de diversos comitês para subsidiar o Conselho de Administração e a Diretoria. Estrutura descentralizada. Divisão em unidades de negócios com três níveis hierárquicos (diretor, diretor adjunto e gerente de interface).
Suzano Papel e Celulose	Controle familiar com gestão profissionalizada. Existência de três comitês para subsidiar o Conselho de Administração. Estrutura descentralizada. Divisão em Unidades de negócios com três níveis hierárquicos (diretor, gerente executivos e gerentes) submetidas ao presidente da companhia.

Estratégia Organizacional	
Aracruz Celulose	A companhia adota um planejamento estratégico de longo prazo. A estratégia é desmembrada em objetivos e metas. As revisões não são formais. O orçamento é aprovado pelo Conselho de Administração e as unidades não têm autonomia para modificá-lo.
Suzano Papel e Celulose	As diretrizes estratégicas são definidas pelo Conselho de Administração. Diversos níveis hierárquicos participam da definição dos objetivos e metas e da formulação do orçamento.

Instrumentos de Controle Gerencial	
Aracruz Celulose	O orçamento anual é um instrumento de controle. A companhia adota o *Balanced Scorecard* (BSC). São utilizados indicadores financeiros e não financeiros. O BSC está sendo substituído por um sistema de gestão de risco corporativo. A Aracruz adota um sistema de auto-controle.
Suzano Papel e Celulose	O orçamento anual é um instrumento de controle financeiro. São adotados indicadores financeiros e não financeiros alinhados à estratégia na avaliação do desempenho. O Delta EVA é o indicador que determina o pagamento de remuneração variável aos funcionários.

Evolução do Sistema de Controle Gerencial	
Aracruz Celulose	As principais alterações no Sistema de Controle Gerencial ocorreram a partir de 2002 com o início da implantação do plano de sustentabilidade e do Sistema de Gestão de Risco Corporativo. Este sistema substituirá o *Balanced Scorecard* e ainda está em fase de testes.
Suzano Papel e Celulose	O Sistema de Controle Gerencial está sendo modificado desde 2006. As principais alterações ocorreram na estrutura organizacional, no ciclo de planejamento estratégico, nos indicadores de avaliação de desempenho e no controle orçamentário.

Quadro 12 – Análise das variáveis relacionadas ao Sistema de Controle Gerencial
Fonte: a autora.

A análise dos dados compilados no quadro anterior demonstra que as empresas pesquisadas apresentam Sistema de Controle Gerencial semelhantes.

Com base na metodologia de GOMES e SALAS (2001), pode-se classificar o controle da Aracruz como “ad-hoc” e o da Suzano como controle por resultado, embora seja uma companhia familiar com gestão profissionalizada.

Na Suzano, o processo de planejamento estratégico é formal e periódico. Enquanto na Aracruz as revisões seguem a dinâmica do mercado. A apresentação da estratégia para os funcionários da Aracruz é feita sob a forma escrita. Já na Suzano, são realizadas reuniões formais para a apresentação do planejamento estratégico.

Dessa forma, pode-se deduzir que o modelo de gerenciamento estratégico adotado pela Suzano é normativo, uma vez que envolve várias etapas, dentre as quais o desenho e controle da estratégia implantada. Por outro lado, o gerenciamento estratégico da Aracruz pode ser classificado como descritivo, pois as decisões estratégicas podem ser modificadas por eventos imprevistos (GUILDING, CRAVENS e TAYLES, 2000).

No que tange aos instrumentos de controle, a semelhança entre ambas as organizações deve-se ao uso do orçamento. Nesse sentido, as companhias adotam o controle a distância (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002), uma vez que o orçamento torna-se um instrumento de comunicação e planejamento e suas variações são discutidas com freqüência. Apesar disso, a avaliação do desempenho dos executivos não é realizada exclusivamente com base no cumprimento das metas orçamentárias. As companhias pesquisadas utilizam outros critérios, que incluem o desempenho individual, indicadores financeiros e não financeiros.

Outrossim, a Aracruz adota o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão e está implementando o Sistema de Gestão de Riscos. CHENHALL (2003) explica que a gestão de risco estratégico é um tema recente nas operações globais e que os pesquisadores estão

começando a entender esse assunto. Para COMBES (2004), o ambiente global é o ponto de partida das mudanças que estão ocorrendo nas organizações.

As duas companhias pesquisadas utilizam indicadores financeiros e não financeiros para mensurar o alcance da estratégia, dos objetivos e das metas, além do desempenho dos funcionários. Não obstante, na Suzano, o indicador que determina o desempenho dos funcionários é o Delta EVA (financeiro).

Ambas as organizações estão passando por alterações significativas nos seus Sistemas de Controle Gerencial. A Aracruz está modificando sua ferramenta de gestão e a Suzano sofreu alterações na estrutura organizacional, no principal indicador de avaliação de desempenho, dentre outras. As mudanças visam o cumprimento da estratégia e adaptação ao contexto no qual as organizações estão inseridas. Assim, as alterações no desenho do sistema de controle das companhias estudadas estão em conformidade com GOMES e SALAS (2001).

5.2 Análise das variáveis relacionadas ao Capital Intelectual

O quadro a seguir apresenta um sumário da análise das variáveis relativas ao capital intelectual das duas empresas pesquisadas:

Ativos Intangíveis	
Aracruz Celulose	A companhia considera que os investidores atribuem valor aos ativos intangíveis ao precificarem as ações da companhia. A Aracruz publica, em conjunto com o Relatório de Sustentabilidade, um relatório no qual trata dos principais intangíveis. Porém, não há informações sobre mensuração e avaliação de retorno desses ativos. A companhia possui um centro de pesquisas que desenvolve estudos, principalmente, relacionados à melhoria da qualidade do eucalipto.
Suzano Papel e Celulose	A companhia considera os ativos intangíveis como fator de diferenciação competitiva. Há investimentos em inovação e pesquisa e desenvolvimento e uma política de ativos intangíveis. A Suzano publica um relatório sobre ativos intangíveis, no qual discorre sobre os principais ativos intangíveis da companhia, dentre eles as marcas. Contudo, não são fornecidas informações sobre mensuração e avaliação de retorno dos ativos intangíveis.
Capital Humano	
Aracruz Celulose	A política de remuneração da Aracruz passou por alterações recentes. Tais mudanças visaram a adequação ao mercado. Com isso, a companhia passou a incentivar a remuneração variável, a qual é função de desempenho global, das unidades e individual dos executivos. São utilizados indicadores financeiros, tais como retorno sobre o capital investido e custos e não financeiros, tais como satisfação dos clientes. A remuneração dos funcionários sem função executiva tem como base

	indicadores técnicos operacionais. A Aracruz realiza pesquisa de satisfação com os funcionários.
Suzano Papel e Celulose	A política de recursos humanos da Suzano passou por alterações recentemente. Foram adotadas medidas com o objetivo de atrair e reter os funcionários, relacionadas principalmente a incentivos financeiros e educacionais. A remuneração variável é função do desempenho global da companhia, sendo considerado também o cumprimento das metas individuais dos funcionários. Contudo, o principal indicador e "gatilho" para as análises seguintes é a variação do EVA. A companhia realiza pesquisa de satisfação com seus funcionários. A política de recrutamento e seleção da companhia estimula a ascensão dos funcionários às funções de liderança.

Capital de Clientes	
Aracruz Celulose	A Aracruz adota políticas com o objetivo de alcançar a fidelidade dos clientes e o relacionamento de longo prazo, especialmente celebrando contratos de longo prazo. A companhia adota uma política de relacionamento de longo prazo com os fornecedores e estabelece normas com o objetivo de adequar suas práticas à da Aracruz. Há auditorias para verificar o cumprimento das normas e avaliar os fornecedores. A Aracruz realiza pesquisa de satisfação com os clientes e fornecedores.
Suzano Papel e Celulose	A companhia adota políticas de relacionamento com clientes (diferenciadas pelos segmentos de papel e celulose) e fornecedores, com o objetivo de manter relações de longo prazo. São adotadas medidas visando a fidelização dos clientes (diferenciadas pelos segmentos de papel e celulose). São realizadas pesquisas de satisfação com os clientes. A companhia possui diversos canais de relacionamento com os clientes.

Capital Estrutural	
Aracruz Celulose	A Aracruz investe em tecnologia da informação. Utiliza um sistema integrado de gestão (SAP), assim como recursos que auxiliam na logística e transporte dos produtos da plantação até o cliente. A companhia possui um centro de documentação com o objetivo de reter o conhecimento. Contudo, está otimizando esse sistema através da implantação de um *website* que disponibilizará as informações. A inserção das informações no portal será considerada meta individual, influenciando na remuneração variável dos funcionários que detém o conhecimento.
Suzano Papel e Celulose	A Suzano utiliza recursos tecnológicos para gerenciar as transações. Está em fase de implantação um sistema de gestão do conhecimento, no qual as informações e conhecimento dos funcionários serão agrupados em um banco de dados disponível para algumas pessoas da organização. A inclusão das informações no banco de dados será uma das metas individuais de alguns funcionários. Assim, será estabelecida uma relação entre a remuneração variável do funcionário e o compartilhamento de informações e conhecimento.

Quadro 13 – Análise das variáveis relacionadas ao Capital Intelectual
Fonte: a autora.

A análise das informações expressas no quadro anterior demonstra que as empresas pesquisadas consideram os ativos intangíveis como uma vantagem competitiva. Ademais, a Aracruz considera que os ativos intangíveis agregam valor as ações da companhia (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Ambas as organizações publicam relatórios sobre os ativos intangíveis, os quais não expressam métodos de mensuração. Assim, pode-se inferir que as companhias pesquisadas não utilizam modelos de gestão do capital intelectual. Os modelos adotados pela companhia identificam os ativos intangíveis, contudo não há reconhecimento, mensuração, registro nem avaliação do retorno desses investimentos (ANTUNES, 2006).

As organizações pesquisadas investem em quadro de pessoal competente, tecnologia da informação, satisfação dos clientes e fornecedores. Assim, é possível concluir que as investem em capital intelectual (SILVA e FONSECA, 2007).

Ademais, a Aracruz e a Suzano adotam medidas estratégicas, apoiadas na tecnologia da informação, com a finalidade de reter o conhecimento dentro da companhia (FARIAS, FARIAS e PONTE, 2004).

5.3 Resposta às perguntas de pesquisa

O quadro a seguir sintetiza as respostas das perguntas de pesquisa propostas pelo estudo:

Como o Capital Intelectual está inserido nos sistemas de planejamento e controle das duas empresas brasileiras internacionalizadas pesquisadas?	
Aracruz Celulose	O Capital Intelectual está inserido no Sistema de Planejamento e Controle da Aracruz através das políticas de relacionamento com clientes e fornecedores; da utilização de indicadores não financeiros relacionados com a satisfação dos funcionários, dos clientes e fornecedores; do sistema de avaliação de desempenho e políticas de remuneração adotadas e dos investimentos em tecnologia, inclusive com a finalidade de reter o conhecimento dentro da organização.
Suzano Papel e Celulose	O Capital Intelectual está inserido no Sistema de Planejamento e Controle da Suzano através das políticas de recursos humanos e remuneração; da política de relacionamento com clientes; do sistema de avaliação de desempenho; da utilização da tecnologia com o objetivo de reter o conhecimento dentro da organização.

Qual a relação, em termos de proximidade ou afastamento, entre os aspectos de capital intelectual inseridos nos sistemas de planejamento e controle das empresas pesquisadas e o plano de referência teórico que alicerça este estudo?
Os aspectos do capital intelectual inseridos nos sistemas de planejamento e controle das organizações pesquisadas aproximam-se do referencial teórico do presente estudo, especialmente, em relação à necessidade de adaptações nos sistemas com o objetivo de reter o conhecimento, a valorização do capital humano e do capital de clientes, assim como a utilização da tecnologia da informação. Por outro lado, observou-se que as companhias pesquisadas não adotam nenhum modelo de mensuração do capital intelectual e que os relatórios publicados não fornecem informações sobre o retorno desses ativos.

Qual a relação, em termos de proximidade ou afastamento, entre as empresas nos aspectos pesquisados?
Pode-se inferir que as organizações pesquisadas possuem muitos aspectos semelhantes, em especial a utilização de recursos tecnológicos com o objetivo de reter o conhecimento na organização e o foco na fidelização dos clientes. As principais diferenças, contudo, referem-se ao sistema de avaliação de desempenho, a formalidade dos procedimentos e a valorização da marca.

Quadro 14 – Resposta às questões de pesquisa
Fonte: a autora.

Com base no quadro apresentado anteriormente, pode-se inferir que as os principais aspectos do capital intelectual presentes no Sistema de Planejamento e Controle das organizações pesquisadas referem-se ao capital humano, capital de clientes e capital estrutural (EVINSSON e MALONE, 1998).

Outrossim, as medidas adotadas pelas companhias visam à valorização dos funcionários, a retenção do conhecimento e a ampliação e fidelização da base de clientes (SILVA e FONSECA, 2007).

Estas medidas referem-se à adoção de política de remuneração variável com base no desempenho global da organização e individual dos executivos, utilizando indicadores financeiros e não financeiros. São realizadas pesquisas de satisfação com os clientes e funcionários através das quais é possível detectar problemas e oportunidades. Além disso, há investimento em pesquisa e tecnologia, inclusive com o objetivo de reter o conhecimento.

As principais diferenças entre as companhias estudadas refere-se ao fato da Suzano utilizar o Delta EVA como indicador base para a remuneração variável dos executivos, além de possuir maior formalização nos processos e adotar política de valorização da marca.

Nesse sentido, o sistema de avaliação de desempenho da Aracruz Celulose não está vinculado a um indicador. Os critérios adotados pela companhia são o desempenho global, da

unidade e o alcance das metas individuais. Além disso, a Aracruz não possui um ciclo de planejamento estratégico tão formal quanto o da Suzano.

Ademais, segundo o entrevistado não há muita preocupação com a marca, uma vez que a qualidade do produto é reconhecida no mercado. Não obstante, a companhia investe na sua imagem perante os *stakeholders.*

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

6.1 Considerações Finais

A opção pelo tema capital intelectual nos sistemas de planejamento e controle de empresas internacionalizadas foi motivada por diversos fatores. O principal deles refere-se à importância cada vez maior dos ativos intangíveis e do conhecimento como vantagem competitiva nas organizações internacionalizadas.

Nesse contexto, a fidelidade dos clientes, a reputação, o conhecimento e os relacionamentos têm se tornado uma vantagem competitiva importante (DAUM, 2003; PAINE, 2003). Destarte, os ativos intangíveis e o capital intelectual devem estar inseridos na estratégia e nos sistemas de planejamento e controle das organizações.

Com efeito, as companhias precisam adaptar seus sistemas de planejamento e controle, com o objetivo de incluir, mensurar, avaliar e até mesmo reter alguns aspectos do capital intelectual.

Assim, o objetivo do presente estudo foi analisar a inserção do capital intelectual nos sistemas de planejamento e controle de empresas brasileiras internacionalizadas. Dessa forma, a pesquisa teve como objetivo responder a três questões.

A primeira pergunta de pesquisa tinha a finalidade de identificar os aspectos do capital intelectual nas empresas pesquisadas. A segunda questão tinha como objetivo identificar a relação de proximidade ou afastamento entre os aspectos pesquisados e a literatura que embasou o presente estudo. Já a terceira questão visava comparar as empresas nos aspectos pesquisados.

Para atender os objetivos propostos, este estudo caracterizou-se como descritivo e foi realizado através de estudo de caso, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo.

Os critérios de seleção da amostra foram determinados pelo setor de atuação; composição do capital social; localização e tempo de atividade. As organizações que atenderam os critérios foram a Aracruz Celulose e a Suzano Papel e Celulose, as quais são brasileiras, estão sediadas na cidade de São Paulo, atuam a mais de 30 anos no setor de papel e celulose e possuem transações com diversos países.

Ademais, a escolha teve como base a posição destas organizações no mercado internacional, sendo empresas brasileiras internacionalizadas do setor de papel e celulose. A

Aracruz comercializa 98% da produção no mercado externo. A companhia possui escritórios na Suíça, Estados Unidos e China. A Suzano exporta 80% da sua produção de celulose para países europeus e asiáticos. A companhia possui subsidiárias nos Estados Unidos, China, Argentina e Suíça.

Outrossim, as companhias pesquisadas podem ser classificadas como empresas globais, uma vez que possuem vantagem competitiva e estratégia coordenada em todos os países nos quais possuem operações (DYMENT, 1987). As companhias pesquisadas adotam uma estratégia mundial integrada para tomar decisões que envolvem toda a cadeia de valor, portanto, os resultados da pesquisa correspondem ao estudo de GOMES et al. (2002).

A coleta de dados foi realizada através de pesquisa bibliográfica (livros, dicionários, periódicos especializados, teses e dissertações) e pesquisa documental (*websites* das companhias, documentos internos, consulta a bancos de dados). Além disso, foi realizada pesquisa de campo com entrevistas estruturadas com um executivo de cada organização pesquisada.

Os dados obtidos foram analisados com base nas variáveis-chave relacionadas ao sistema de controle gerencial e aos aspectos do capital intelectual. Posteriormente, os dados obtidos foram codificados, estruturados e analisados.

Portanto, os resultados do presente estudo derivam da análise das seguintes variáveis-chave relacionadas ao sistema de controle gerencial: Estrutura Organizacional; Estratégia Organizacional; Instrumentos de Controle Gerencial e Evolução do Sistema de Controle Gerencial. Outrossim, as variáveis-chave relativas aos aspectos do capital intelectual foram: Ativos Intangíveis; Capital Humano; Capital de Clientes e Capital Estrutural.

Estas variáveis estão baseadas no referencial teórico apresentado no capítulo 2 deste trabalho, subdividido nos seguintes itens: A Era do Conhecimento; Capital Intelectual e Planejamento e Controle em Empresas Internacionalizadas.

Em relação à estrutura organizacional, observou-se que as companhias possuem gestão profissionalizada, estrutura descentralizada e unidades de negócios. Não obstante, o controle da Suzano é exercido pela família fundadora. Nos últimos anos houve alterações na estrutura organizacional da Suzano, que passou a adotar o modelo matricial, estabelecendo unidades de negócios e áreas prestadoras de serviços.

A Aracruz adota um planejamento estratégico de longo prazo e não utiliza procedimentos formais de revisão dos objetivos e metas. Já a Suzano possui um ciclo de planejamento estratégico formal. O sistema de controle gerencial adotado pelas companhias

pesquisadas inclui o desmembramento da estratégia em objetivos de longo e curto prazo, inclusive metas operacionais com foco financeiro (MARKIDES e CHARITOU, 2004).

As companhias estudadas utilizam o controle a distância, considerando a pesquisa de ANTHONY e GOVINDARAJAN (2002), pois utilizam o orçamento como um instrumento de planejamento e controle. Com isso, as unidades possuem certo grau de independência, sendo submetidas a avaliação com base em alguns indicadores e nas variações orçamentárias.

A Aracruz possui outros instrumentos de controle gerencial, em especial, o *Balanced Scorecard*, o sistema de gestão de risco corporativo (em fase de implantação) e o sistema de auto-controle.

Ademais, são utilizadas medidas financeiras e não financeiras, de curto e de longo prazo no Sistema de Avaliação de Desempenho das organizações pesquisadas (HENRI, 2006; ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002). Neste aspecto, a Suzano se diferencia da Aracruz, pois, apesar de utilizar indicadores financeiros e não financeiros, a base para a remuneração variável dos executivos é o EVA.

Dessa forma, de acordo com a metodologia de GOMES e SALAS (2001), o controle da Aracruz é “ad-hoc” e o da Suzano é controle por resultado, uma vez que a gestão da companhia é voltada para resultados apesar de ser uma companhia familiar.

A Aracruz e a Suzano estão realizando alterações em seus sistemas de controle gerencial, especialmente na estrutura organizacional, nas ferramentas de gestão e nos instrumentos de retenção do conhecimento. Com efeito, JOIA (2001) afirma que as mudanças na estrutura organizacional e nos modelos de negócios estão proporcionando crescimento às empresas detentoras de ativos intangíveis.

As mudanças nos sistemas de controle gerencial das companhias pesquisadas ocorridas nos últimos anos são coerentes com a pesquisa de BURNS e SCAPENS (2000), EVANS e WRUSTER (2000), NIXON e BURNS (2005), GOMES e SALAS (2001), CHENHALL (2003) e LAWRANCE et al (2005). Segundo estes autores, os sistemas de controle gerencial sofreram mudanças em virtude das mudanças no cenário mundial, dos avanços da tecnologia da informação, dos mercados mais competitivos, das estruturas organizacionais diferentes, dos escândalos contábeis e das novas práticas gerenciais.

Em relação às variáveis de capital intelectual, o ponto de partida desta pesquisa foi a afirmação de DRUCKER (1999) de que, na Sociedade do Conhecimento, o verdadeiro conhecimento se dá nos recursos humanos (vantagem competitiva das organizações).

Nesse sentido, ambas as companhias pesquisadas adotam medidas com o objetivo de valorizar e reter o conhecimento do trabalhador, tais como benefícios (plano de saúde, escola

para os filhos, etc), pesquisa de satisfação dos funcionários, política de recursos humanos voltada para a valorização, dentre outras.

Outrossim, ambas as companhias pesquisadas buscam manter relacionamento de longo prazo com clientes e fornecedores. Do ponto de vista de EDVINSSON e MALONE (1998) o capital de clientes compõe o capital intelectual, sendo fator determinante para o resultado da organização, uma vez que é a origem do fluxo de caixa.

Além disso, foi constatada preocupação das companhias pesquisadas em relação à imagem e aos ativos intangíveis. Este fato é consoante com o estudo de SVEIBY (1998) sobre o valor cada vez maior dos ativos intangíveis.

No tocante ao reconhecimento dos intangíveis, observou-se a aplicação do conceito de STEWART (1998), EDVINSSON e MALONE (1998) e JOHNSON e KAPLAN (1993) na Aracruz Celulose, segundo o qual a diferença entre o preço das ações e seu valor patrimonial deve-se aos ativos intangíveis.

Com efeito, observou-se, tanto na Suzano Papel e Celulose quanto na Aracruz Celulose a definição de ativos intangíveis adotada por GOMES e SALAS (2001), para os quais estes ativos são compostos pelo relacionamento com clientes e fornecedores, capacidade de pesquisa e desenvolvimento, conhecimento dos funcionários, dentre outros aspectos.

Em relação às informações sobre os intangíveis, as duas organizações estudadas publicam dados sobre estes ativos em seus relatórios de sustentabilidade. Sobre esse aspecto, SVEIBY (1998) explica que as informações sobre os intangíveis devem ser fidedignas e refletir a realidade para que os usuários externos possam analisar e avaliar a qualidade da gestão e os usuários internos possam tomar as decisões.

Contudo, as companhias não adotam nenhum modelo de mensuração dos intangíveis tampouco fornecem informações sobre o retorno de tais ativos. Assim, pode-se concluir que as informações apresentadas não atendem os critérios citados por SVEIBY (1998).

Sobre esse aspecto, pode-se afirmar que as organizações pesquisadas não adotam modelos de mensuração (atribuição de valor numérico e objetivo) e gestão do capital intelectual (identificação, mensuração, registro e avaliação do retorno dos ativos) com base na definição de ANTUNES (2006), PEREIRA (1999) e GUERREIRO (1989).

Não obstante, a presente pesquisa é consoante com o estudo de ANTUNES (2006), no sentido de que são realizados investimentos em capital intelectual e utilizados indicadores. Porém, a adoção de indicadores pelas empresas pesquisadas visa avaliar o cumprimento dos objetivos. Assim, o presente estudo diverge da pesquisa de ANTUNES (2006), segundo a qual os indicadores têm a finalidade de avaliar o investimento.

Em relação à impossibilidade de quantificação correta dos valores investidos em ativos intangíveis, os resultados alcançados em ambos os estudos são iguais. Com isso, não foi possível inferir se os investimentos em capital intelectual realizados pelas companhias pesquisadas trazem retorno de longo prazo, conforme afirmam SVEIBY (1998), EDVINSSON e MALONE (1998), STEWART (1998), ROSS et al. (1997) e LEV (2001).

Não obstante, observou-se a adoção de algumas medidas com a finalidade de gerenciar o capital intelectual descritas por SILVA e FONSECA (2007). Tais medidas incluem, dentre outras, a política de relacionamento de longo prazo com clientes e fornecedores; a implantação de sistemas, com o apoio da tecnologia da informação, com o objetivo de reter o conhecimento (WAH, 2000; BURNS e SCAPENS, 2000; KANTER et al, 1998; FARIAS, FARIAS e PONTES, 2004; GONÇALVES et al., 2001); a realização de pesquisa de satisfação dos funcionários e implantação de sistemas integrados de gestão.

Assim, as práticas de ambas as companhias estão coerentes com a afirmação de FARIAS, FARIAS e PONTES (2004) de que, apesar da existência de pessoas com alto nível intelectual, são necessárias ferramentas, dentre as quais os sistemas de informação, para alcançar os objetivos estratégicos.

Importante salientar que, tanto a abordagem adotada na pesquisa, quanto a prática das companhias pesquisadas seguem o modelo de gestão de conhecimento preconizado por BONTIS (2001), BROOKING (1996), CADDY (2002), CRAWFORD (1994), EDVINSSON e MALONE (1998), JOHNSON e KAPLAN (1996) SVEIBY (1998) e LEV (2001, 2003 2004). Este modelo vincula o capital intelectual aos ativos ou elementos intangíveis.

Portanto, através da metodologia adotada foi possível determinar que os principais aspectos do capital intelectual inseridos nos sistemas de planejamento e controle das empresas pesquisadas referem-se à política de relacionamento com fornecedores e clientes visando o longo prazo (fidelização); à política de remuneração dos executivos e funcionários (com incentivos vinculados ao desempenho global da companhia); e a utilização da tecnologia não só para pesquisa e desenvolvimento como também para a retenção do conhecimento.

Logo, o Sistema de Controle Gerencial das companhias estudadas está em conformidade com a definição de CHENHAL (2003), uma vez que abrange um escopo amplo de informações (financeiras e não financeiras) relacionadas aos clientes, mercados, fornecedores, processo de produção, informações preditivas, auxiliando o processo de tomada de decisão.

Também pode-se concluir que não foi identificado afastamento expressivo entre a literatura e as práticas adotadas. Em relação às organizações estudadas, observou-se algumas

diferenças, dentre elas os critérios utilizados nos sistemas de avaliação de desempenho dos executivos, na formalização dos processos e políticas de valorização da marca.

Logo, a pesquisa confirmou sua relevância tendo em vista as mudanças que as companhias estão realizando nos seus Sistemas de Planejamento e Controle, especialmente na estrutura organizacional, no sistema de avaliação de desempenho e nos instrumentos de controle gerencial, com a finalidade de reter o conhecimento e se adaptar ao novo cenário.

Em relação às limitações metodológicas pode-se considerar que não tiveram implicação no resultado final do estudo.

Em síntese, as principais conclusões desta pesquisa são:

- Os principais aspectos do capital intelectual inseridos no sistema de planejamento e controle da Aracruz e da Suzano referem-se à política de relacionamento de longo prazo com clientes e fornecedores, à implantação de sistema com a finalidade de reter o conhecimento e à política de recursos humanos, remuneração e sistema de avaliação de desempenho dos funcionários;
- Não há divergências significativas entre as principais práticas adotadas pelas companhias e a literatura que alicerça esta pesquisa;
- As companhias divergem principalmente nos critérios do sistema de avaliação do desempenho, na formalização dos processos e na adoção de política de valorização da marca; e
- Ambas as companhias estão realizando mudanças no sistema de planejamento e controle, principalmente na estrutura organizacional, no sistema de avaliação de desempenho e nos instrumentos de controle gerencial, com o objetivo de se adaptar a Era do Conhecimento.

6.2 Sugestões para futuras pesquisas

Considerando as limitações impostas à esta pesquisa, informações não puderam ser obtidas e novas questões surgiram. No entanto, não houve empecilho na realização da pesquisa.

Dessa forma, estas questões podem fundamentar futuras pesquisas. Como sugestão para novas pesquisas e continuidade deste estudo propõe-se:

- A ampliação da amostra, possibilitando a generalização dos resultados encontrados;
- A ampliação do número de executivos entrevistados;
- A aplicação em companhias de outros setores de atuação.

Ademais, sugere-se a realização de estudos alicerçados em outras abordagens sobre controle gerencial disponíveis na literatura e a utilização de indicadores quantitativos e testes estatísticos.

7 REFERÊNCIAS

AHRENS, Thomas; CHAPMAN, Christopher S. Management accounting as practice. Accounting, Organizations and Society, v. 32, p. 1-27, 2007.

ALCALY, R. The New Economy: What it is, How it happened, and Why it is likely to last farrar. Straus and Giroux, 2003.

ANDERSON, S. W.; YOUNG, M. S. The impact of contextual and process factors on the evaluation of activity-based costing systems. Accounting, Organizations and Society, v. 24, p. 525-559, 1999.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. Sistemas de Controle Gerencial. São Paulo, Atlas, 2002.

ANTUNES, Maria Thereza P. A Controladoria e o Capital Intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão. Revista Contabilidade e Finanças - USP, São Paulo, n. 41, mai/ago. 2006, p. 21-37.

ANTUNES, Maria Thereza P. Capital Intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, v. 4, n. 1, jan/abr. 2007, p. 5- 21.

_____; MARTINS, Eliseu. Capital Intelectual: Seu Entendimento e seus Impactos no Desempenho de Grandes Empresas Brasileiras. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 29. 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

_____; _____. Capital Intelectual: Verdades e Mitos. Revista Contabilidade e Finanças - USP, São Paulo, n. 29, maio/ago. 2002, p. 41-54.

_____. Contribuição ao entendimento e mensuração do Capital Intelectual. 1999. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

ARACRUZ. Relatório quarto trimestre 2007, 2008. Disponível em: <http://www.aracruz.com.br>. Acesso em 03 de abril de 2008.

_____. Relatório de Sustentabilidade, 2006. Disponível em: <http://www.aracruz.com.br>. Acesso em 03 de abril de 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PAPEL E CELULOSE (BRACELPA). Relatório do Setor de Papel e Celulose. Dezembro de 2007. Disponível em: < http://www.bracelpa.org.br>. Acesso em 03 de abril de 2007.

BARBOSA, José Geraldo; GOMES, Josir Simeone. Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis (capital intelectual) em empresas brasileiras. Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n 2, p. 29-48, maio/ago. 2002.

BAXTER, Jane; CHUA, Wai Fong. Alternative management accounting research – whence and whiter. Accounting, Organizations and Society, v. 28, p. 97-126, 2003.

BIDDLE, G. C.; BOWEN, R. M.; WALLACE, J.S. Does EVA beat earnings? Evidence on the association with stock returns and financial values. Journal of Accounting and Economics, v. 24, p. 301-336, 1998.

BONTIS, Nick. Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. International Journal of Management Review, United Kingdom, v. 3, n. 1, p. 41-60, 2001.

BOULTON, Richard E. S.; LIBERT, Barry D.; SAMEK, Steve M. Cracking the value code: how sucessful businesses are creating wealth in the New Economy. New York: HarperCollins, 2000.

BOYET, J. H.; BOYET, J. T. The guru guide to the knowledge economy: The best ideas for operating profitably in a hyper-competitive world. John Wiley, 2001.

BROOKING, Annie. Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise. Boston: Thomson Publishing, 1996.

BROWN, J. S. Seeing differently: insights on innovation. Harvard Business School Publishing, p. 3-18, 1997.

BURNS, John; SCAPENS, Robert W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. Management Accounting Research, v. 11, p. 3-25, 2000.

CADDY, Ian. Issues concerning intellectual capital metrics and measurment of intellectual capital. Singapore Management Review, v. 24, n. 3, p. 77-88, 2002.

CATELLI, Armando. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

CHANDLER, A. D. Strategy and structure. M. I. T. Press, 1962.

CHENHALL, Robert H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. Accounting, Organizations and Society, v. 28, p. 127-168, 2003.

COMBES, P. Living with scrutiny. The Mckinsey Quaterly 2 (A new era in governance), p. 4-5, 2004.

CRAWFORD, Richard. Na era do capital humano. São Paulo: Atlas, 1994.

DAUM, J. H. Intangible assets and value creation LAccounting, John Wiley, 2003.

DRUCKER, Peter. Desafios Gerenciais para o Século XXI. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 1999.

_____. Sociedade Pós-Capitalista. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 1993.

DUTRA, J. S. Peter. Gestão de pessoas com base em competências. In. J.S. DUTRA (org.), Gestão por competencies: um modelo avançado para gerenciamento de pessoas. São Paulo. Gente, 2001, p. 25-43.

DYMENT, J. J. Strategies and management controls for global corporations. The journal of business strategy, v.7, n.4, p.20-6, Spring 1987.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael. Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo. MAKRON Books, 1998.

ERICKSON, Scott G.; ROHTBERG, Helen N. Capital and competitiveness: guidelines for policy. Competitiveness Review, New York, v. 10, n. 2, p. 192-8, 2000.

EVANS, P.; WURSTER, T.S. Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy. Harvard Business School Press, Boston, 2000.

FARIAS, F. S. O.; FARIAS, I. Q.; PONTE, V. M. R. Gerenciamento do Capital Intelectual: um estudo em empresas do setor têxtil cearense. XXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. 2004, Curitiba. Anais.Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD. Financial accounting series. Nº 219-A, april 2001.

FLAMHOLTZ, E. Effective Organizational Control: A Framework, Applications, and Implications. European Management Journal, v. 14, p 596-611. Great Britain. 1996.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Estratégias empresariais e formação de competencies: um quebra-cabeça caleidoscópio da indústria brasileira. São Paulo, Atlas, 2000.

GATES, B.; HEMINGWAY, C. Business @ the speed of thought: Succeding in the digital economy. Warner Brooks, Inc., 1999.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1996.

GOMES, Josir S.; SALAS, J. M. A. Controle de Gestão: Uma Abordagem Contextual e Organizacional. São Paulo. Atlas, 2001.

_____ ; SILVA, A. H. C., PESSANHA, D. S. S., FERREIRA, P. R. G. Controle Gerencial em Empresas Internacionalizadas: O Caso da Embraer. XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.2002, Salvador. Anais.Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

_____. Mensuração do capital intelectual na Skandia e em duas empresas seguradoras no Brasil. Contabilidade & Gestão, Assessoria Tributária e Contábil, COAD, abril, 2007, p. 12-18.

_____; RODRIGUES, A.; BUFONI, A. L.; GOMES, N. G. M**.** O Controle Gerencial de uma Empresa Estatal Brasileira Internacionalizada: O Caso da Petrobras. XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.2002, Salvador. Anais.Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

_____. Um estudo exploratório sobre Controle Gerencial em empresas estatais brasileiras. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro. 1983.

GONÇALVES FILHO, C.; GONÇALVES, C.A. Gerência do conhecimento: desafios e oportunidades para as organizações. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 8, n. 1, jan./mar. 2001.

GUERREIRO, Reinaldo. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica. 1989. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

GUILDING, Chris; CRAVENS, Karen S.; TAYLES, Mike. An international comparison of strategic management accounting practices. Management Accounting Research, v. 11, p. 113-135, 2000.

HASS, M.; KLEINGELD, A. Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization. Management Accounting Research, v. 10, p. 233-261, 1999.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDA, Michael F. Van. Teoria da Contabilidade. São Paulo. Atlas.1999.

HENRI, Jean-François. Management control systems and strategy: A resource-based perspective. Accounting, Organizations and Society, v. 31, p. 529-558, 2006.

HOPE, Jeremy; HOPE, Tony. Competindo na terceira onda. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

IANNI, Octavio. A sociedade global. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

INTERBRAND. Best Global Brands 2007. Disponível em: <http://www.interbrand.com>. Acesso em 29 de outubro de 2007.

ITNER, C. D.; LARCKER, D. L. Innovations in performance measurement, trends and research implications. Journal of Management Accounting Research, v. 10, p. 205-238, 1998.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R. Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável às demais sociedades. São Paulo. Atlas, 2007.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. A relevância da contabilidade de custos. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

JOIA, Luiz Antônio. Medindo o Capital Intelectual. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. v. 41, n. 2, abr/jun. 2001, p. 54-63.

KALACHE FILHO, Jorge. Alianças estratégicas no setor de celulose de fibra curta de mercado: estudo de caso da Aracruz Celulose. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. 2006.

KANTER, R. M.; et al. Inovação: pensamento inovador na 3M, DuPont, GE, Pfizes e Rubbermaid. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

KARSTEN, Jaime L.; BERNHARDT, Aroldo. Novo Ativo das Empresas. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Santa Catarina, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro. Campus, 1997.

_____. Organização orientada para a estratégia. Rio de Janeiro. Campus, 2001.

_____. Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business School Press, 2004.

_____. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. Accounting Horizons, v. 15, p- 87-104, 2001.

LAWRENCE, T. B.; MORSE, E. A.; FOWLER, S. W. Managing your portifolio of connections. MIT Sloan Manage, v. 46 (2), p. 59-65, 2005.

LEV, Baruch. Measuring the value of Intellectual Capital. Ivey Business Journal. New York, march/april, p. 16–20, 2001.

_____. Remarks on the measurement, valuation and reporting odd intangible assets. Economic Policy Review, p. 17-22, september, 2003.

_____. Sharpening the intangibles edge. Harvard Business Review (HBR) Spotlight, p. 109-116, june, 2004.

MACIARIELLO, J. A.; KIRBY, C. J. Management control systems: using adaptive systems to attain control. 2.ed Upper Saddle River: Prentice Hall, 1994.

MARKIDES, C.; CHARITOU, C D. Competing with dual business models: a contingency approach. Acad. Manage, p. 22-34, 2004.

MARTINS, Eliseu. A avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica. São Paulo. Atlas, 2000.

MILLER, P. Governing by numbers: Why calculative practices matter. Social Research, v. 2, p. 379-396, 2001.

MOURITSEN, J.; BUKH, P. N.; LARSEN, H. T.; JOHANSEN, M. R. Developing and managing knowledge through intellectual capital statements. Journal of Intellectual Capital, Denmark, v. 3, n. 1, p. 10-29, 2002.

NEELY, A.; KENNERLY, M.; WALTERS, A. Performance measurement and management: public and private. Fourth International Conference of Performance Measurement and Management - PMA, 2004.

_____; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement and management system design: a literature review and research agenda. International Journal of Operations & Productions Management, v. 15, p. 80-116, 1995.

NIXON, William A. J.; BURNS, John. Management control in the 21st century. Management Accounting Research, v. 16, p. 260-268, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro. Campus, 1997.

OLIVEIRA Jr., M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: M. T. I. FLEURY e M. OLIVEIRA Jr. (orgs.), Gestão estratégica do conhecimento. São Paulo. Atlas, 2001.

PABLOS, Patrícia Ordóñez. Evidence of intellectual capital measurement from Asia, Europe and Middle East. Journal of Intellectual Capital, Denmark, v. 3, n. 3, p. 287-302, 2002.

PAINE, L. S. Value shift: Why companies merge social and financial imperatives to achieve superior performance. New York, McGraw-Hill, 2003.

PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de resultados e desempenhos. In: CATELLI, Armando (Org.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREZ, Marcelo M.; FAMÁ, Rubens. Características Estratégicas dos Ativos Intangíveis e o Desempenho Econômico da Empresa. XXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração - ENANPAD, Curitiba, 2004. CD-ROM.

PORTER, M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performence. Free Press, New York, 1985.

_____. Competitive Strategy. The Free Press, 1980.

PRAHALAD, C. K. Managing discontinuities: the emerging challenges. Res. Technol. Manage, p. 14-22, 1998.

REVISTA PULP & PAPER INTERNATIONAL, setembro de 2007. Disponível em www.risiinfo.com. Acesso em 03 de abril de 2007.

ROOS, J.**;** ROOS; BAINBRIDGE, A.; JACOBSEN, K. Intellectual Capital: analysis as a strategic tool. Strategy & Leadership, v. 29, n. 4, p. 21-26, 2001.

_____; EDVINSSON, Leif; DRAGONETTI**,** N. C.. Intellectual Capital: navigating in the new business landscape. London: Macmillan, 1997.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: M. T. L. FLEURY e M. M. OLIVEIRA Jr. (orgs.), Gestão estratégica do conhecimento. São Paulo. Atlas, 2001.

SANTOS, Josué V. dos. Evidenciação do valor da marca. Revista Pensar Contábil, ago./out. 2003, p. 25-30.

SILVA, Anderson S.; FONSECA, Ana Carolina P. D. Capital Intelectual e tomada de decisão: uma estreita relação. Trabalho apresentado no VI Seminário do Mestrado em Ciências Contábeis PIB 2007 da Universidade Federal do Rio de Janeiro, agosto, 2007.

SILVA, Auta Maria da. Fatores relevantes na implantação de um sistema de gestão (Enterprise Resource Planning – ERP) na área administrativa em uma Instituição de Ensino Superior. 2005. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Centro Universitário Nove de Julho, São Paulo.

SILVA, Janaína S. Medidas de Avaliação de Desempenho para Planejamento e Controle. Revista Pensar Contábil, v. IX, n 35, jan./mar. 2007, p. 20-26.

SILVA, A. C. R. Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade. São Paulo: Atlas, 2003. 181p.

SIMONS, R. Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. Accounting, Organizations and Society, v. 12, p. 357-374, 1987.

_____. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. Strategic Management Journal, v. 12, p. 49-62, 1994.

SOARES JR., H. Experiências de implantação do Balanced Scorecard: como as empresas estão implantando o BSC no Brasil. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração)-FACC, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

STEWART, Thomas A. Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro. Campus, 1998.

_____. The wealth of knowledge: intellectual capital and twenty-first century organization. New York: Currency Book, 2001.

_____. Your company´s most valuable asset: Intellectual Capital. Fortune, p. 28-33, Oct 3,1994.

SUZANO. Relatório Anual, 2007. Disponível em: <http://www.suzano.com.br>. Acesso em 03 de abril de 2008.

_____. Relatório Anual Sustentabilidade somos e queremos, 2006. Disponível em: <http://www.suzano.com.br>. Acesso em 03 de abril de 2008.

_____. Relatório da Gestão Nossas Práticas Ciclo 2007, 2007.

SVEIBY, Karl E. A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____ Methods for mensuring intangible assets. 3ª edição. 2001. Disponível em: <http://www.sveiby.com/aticles/intangiblemethods.htm>. Acesso em 31/03/2008.

SVEIBY, Karl E. The invisible balance sheet: key indicators for accounting, control and valuation of know how companies. 1989. Disponível em <http://www.sveiby.com/aticles/denosynl.htm>. Acesso em 31/03/2008.

_____ The invisible balance sheet: key indicators for accounting, control and valuation of know how companies. 1989. Disponível em <http://www.sveiby.com/aticles/denosynl.htm>. Acesso em 31/03/2008.

_____. The new organizational wealth. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1997

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In: M. T. L. FLEURY e M. M. OLIVEIRA Jr. (orgs.), Gestão estratégica do conhecimento. São Paulo. Atlas, 2001.

THUROW, L. O futuro do capitalismo: como as forças econômicas moldam o mundo amanhã. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.

WAH, L. Muito além de um modismo. HSM Management. São Paulo, n. 22, set./out. 2000.

WERNKE, R.; LEMBECK, M.; BORNIA, A. C. As considerações e comentários acerca do capital intelectual. Revista da FAE, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 15-26, jan./abr. 2003.

WIELEMAKER, M. W.; VOLBERDA, H. T.; BADEN-FULLER, C. The conditioning and knoeledge-creating view: managing strategic initiatives in large fornms. Blackwell Publishing, 2003.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman. 2005.

8 ANEXO

Pesquisa sobre o Capital Intelectual nos Sistemas de Planejamento e Controle

Objetivo: Obter dados para subsidiar a análise da inserção do capital intelectual no sistema de planejamento e controle da empresa pesquisada.

Destinatário: Representante do nível de tomada de decisões da empresa estudada.

Resultado esperado: Respostas que retratem de forma fidedigna a percepção do executivo e as informações da empresa pesquisada.

Confidencialidade: A finalidade deste questionário é estritamente acadêmica, sendo os dados coletados utilizados apenas para fins desta pesquisa conduzida pelo Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Finanças da UERJ sob a orientação do Prof. Dr. Josir Simeone Gomes, portanto não serão repassados a terceiros nem serão apresentados como uma posição "oficial" da empresa. Caso os resultados consolidados da pesquisa sejam divulgados posteriormente, isso será feito sem apontar as respostas específicas a qualquer empregado.

Estrutura:

Este roteiro possui 72 perguntas e está estruturado da seguinte forma:

- Introdução: caracterização da empresa e identificação do respondente (confidencial);
- Primeira parte – Sistema de Controle Gerencial: as perguntas de 1 a 41 dizem respeito a estratégia operacional e controle gerencial;
- Segunda parte – Aspectos do Capital Intelectual: as perguntas de 42 a 72 dizem respeito a ativos intangíveis, capital humano, clientes e estrutura;

Instruções para preenchimento:

1 - Algumas questões contêm instruções especiais e os conceitos envolvidos encontram-se detalhado em seu cabeçalho.

2 - As questões que requerem classificação devem ser respondidas em ordem crescente de importância/relevância, sendo classificado como 1º o mais importante/relevante.

Data _____/_____/_____

Muito Obrigada por seu tempo e sua colaboração!!

INTRODUÇÃO

Caracterização da empresa

Razão Social: _____

Endereço: _____

Bairro: _____ Cidade: _____ Estado: ___

Telefone: _____ CEP: _____

Ramo de atuação: _____

Tempo no mercado: _____

Posição no mercado (*market share)*: _____

Quais são os países com os quais a empresa realiza transações?

_____

Em quais países a empresa possui filial?

_____

As ações da companhia são negociadas em Bolsas de Valores? Em caso positivo, em quais Bolsas de Valores?

_____

Qual foi o faturamento em 2007?

_____

Qual foi o lucro em Lucro em 2007?

_____

Qual era o valor de mercado da empresa em 31 de dezembro de 2007?

_____

Qual a principal vantagem competitiva da companhia?

_____

Quais são a filosofia, a missão e os valores da empresa?

_____

Quais as características do segmento (ou segmentos) de mercado em que a empresa atua? Nesse sentido, comente sobre público alvo, concorrentes, fornecedores e parcerias da empresa.

_____

Caracterização do entrevistado (confidencial)

Nome: _____

Idade: _____ Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Grau de Instrução: _____ Formação Acadêmica: _____

Tempo de trabalho na empresa: _____

Cargo atual:_____ Tempo na função: _____

Deseja receber os dados consolidados desta pesquisa?

( ) Sim. Informe seu e-mail: _____

( ) Não.

PRIMEIRA PARTE - Sistema de Controle Gerencial

I. – Estrutura Organizacional

Este tópico tem como objetivo identificar a estrutura de controle que a empresa adota para alcançar seus objetivos.

1. Como a empresa encontra-se organizada (estrutura organizacional)? Por favor, especifique quantas são e como estão divididas as camadas gerenciais da empresa entre o topo e a base.

II.- Estratégia organizacional

O objetivo desta parte da entrevista é obter informações sobre a estratégia organizacional. Os conceitos objetivos específicos e de metas utilizados são os seguintes:

- *Objetivos específicos*: desdobramentos da estratégia que incluem aspectos de longo prazo (superior a um ano);

- *Metas*: desdobramentos da estratégia com abrangência de curto prazo (período anual ou inferior a um ano).

Considerando as definições apresentadas, gostaríamos que respondessem às seguintes questões:

2. De que forma a estratégia é elaborada?

3. Esta estratégia é global?

4. Que funções dentro da organização participam do processo de determinação da estratégia?

5. Algumas empresas desdobram a estratégia em objetivos específicos (longo prazo) e metas (curto prazo) de modo a formalizar o seu planejamento estratégico. Há algum desdobramento da estratégia em objetivos específicos e metas?

( ) Não. Passar para a pergunta 11.

( ) Sim. Por favor, descreva estes objetivos e metas, especificando a função das pessoas que participam do desdobramento da estratégia dentro da empresa.

6. Existe algum documento que divulgue a estratégia, os objetivos específicos e as metas internamente?

( ) Não. Passe para a questão 6a.

( ) Sim. Por favor, descreva o documento e a forma como é utilizado pela organização.

6.a. De que forma os executivos tomam conhecimento da estratégia, dos objetivos específicos e das metas?

7. É possível classificar estes objetivos e metas por ordem de importância?

( ) Não.

( ) Sim. Por favor, classifique os objetivos e as metas por ordem de importância.

8. Os objetivos específicos mencionados nas questões anteriores são os mesmos perseguidos pela empresas nos últimos 3 anos?

( ) Sim.

( ) Não. Por favor, aponte as mudanças ocorridas nos objetivos específicos e as razões que motivaram tais mudanças.

9. Existe na companhia algum processo formal que execute revisões periódicas nos objetivos específicos estabelecidos?

( ) Não.

( ) Sim. Por favor, descreva o processo de revisão.

10. A companhia adota algum processo formal que avalie se os resultados alcançados estão em consonância com os objetivos e metas estabelecidos?

( ) Não.

( ) Sim. Por favor, descreva este processo no que se refere ao grau de interação e a participação dos níveis gerenciais.

11. Nos últimos 3 anos, a empresa tem conseguido atingir os objetivos e metas traçados?

( ) Sim.

( ) Não. Por favor, explique os principais fatores que têm dificultado o alcance desses objetivos.

12. Classifique, em ordem de importância, o *stakeholder* mais privilegiado pela empresa:

( ) Empregados

( ) Acionistas

( ) Clientes

( ) Comunidade

( ) Fornecedores

( ) Outros. Por favor, especifique.

13. Classifique, em ordem de importância, as informações mais utilizadas pelos executivos no processo de tomada de decisão:

( ) Relatórios sobre a execução orçamentária.

( ) Demonstrações contábeis.

( ) Indicadores de rentabilidade.

( ) Indicadores de liquidez.

( ) Satisfação dos clientes.

( ) Satisfação dos fornecedores.

( ) Satisfação dos funcionários.

( ) Posição de mercado (*market share*).

( ) Informações informais.

( ) Outros. Por favor, especifique.

III.– <u>Instrumento de Controle Gerencial</u>

14. A organização está dividida em centros de responsabilidade (unidade chefiada por uma pessoa responsável)?

( ) Sim.

( ) Não. Passar para a pergunta 25.

15. Como são organizadas as principais unidades?

( ) Centros de custos ou despesas

( ) Centros de lucro

( ) Centros de investimento

( ) Outros. Por favor, especifique.

16. Caso haja centros de responsabilidade de mais de um tipo (questão 14), qual o tipo preponderante na empresa?

( ) Centros de custos ou despesas

( ) Centros de lucro

( ) Centros de investimento

( ) Outros. Por favor, especifique.

17. Existe algum processo formal que defina as funções dos principais centros de responsabilidade?

( ) Sim.

( ) Não. Passar para a pergunta 19.

18. Que pessoas participam do processo de definição destas funções? Qual a posição dessas pessoas no organograma da companhia?

19. Existe algum processo de acompanhamento do desempenho das atividades realizadas pelos principais centros de responsabilidade?

( ) Não. Passar para a pergunta 25.

( ) Sim. Por favor, descreva este processo e informe as pessoas que participam e a posição destas no organograma da empresa.

20. Quais os principais propósitos do sistema de avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade mais importantes de sua empresa?

21. São elaborados relatórios de avaliação de desempenho dos principais centros de responsabilidade de sua empresa?

( ) Não.

( ) Sim. Por favor, especifique quais os principais relatórios elaborados pela empresa.

22. O atual sistema de avaliação de desempenho dos principais centros de responsabilidade foi desenvolvido pela própria empresa?

( ) Sim.

( ) Não. Quem desenvolveu o sistema em uso?

23. Classifique, por ordem de importância, os pontos mais relevantes no processo de avaliação de desempenho dos principais centros de responsabilidade (Marque "NA" para itens não aplicáveis):

( ) O lucro obtido pelo centro.

( ) A contribuição do centro de responsabilidade no resultado global da organização.

( ) O alcance das metas orçamentárias anuais do centro.

( ) O progresso na função relatado pelos funcionários à alta administração da companhia.

( ) O volume de gastos anuais do centro.

( ) O volume de vendas anuais do centro.

( ) Indicadores não-financeiros como satisfação dos clientes, fornecedores e funcionários.

( ) Outros. Por favor, especifique.

24. O progresso dos funcionários dos principais centros de responsabilidade depende do desempenho da unidade a qual pertencem?

( ) Não. Por favor, explique os critérios usados para o progresso dos funcionários.

( ) Sim. Por favor, explique como isto ocorre.

25. Classifique, em ordem de importância, os principais objetivos do sistema orçamentário da sua organização:

( ) Instrumento de planejamento.

( ) Instrumento de controle financeiro.

( ) Meio de comunicação das metas a serem atingidas.

( ) Medida de avaliação de desempenho individual.

( ) Outros. Por favor, especifique.

26. Como é o processo de elaboração do orçamento na sua companhia?

( ) Há um executivo com responsabilidade integral pelo orçamento.

( ) Há um executivo que detém diversas responsabilidades, dentre elas a elaboração do orçamento.

( ) Há um comitê para a elaboração do orçamento. Por favor, descreva as funções do comitê, especificando a responsabilidade e função de cada membro.

( ) Outros. Por favor, especifique.

27. Classifique por ordem de importância as informações consideradas na elaboração do orçamento da sua companhia:

( ) Dados históricos fornecidos pela contabilidade.

( ) Estimativas econômicas.

( ) Orçamento do ano anterior.

( ) Dados informais obtidos internamente.

( ) Outros. Por favor, especifique.

28. Quem tem responsabilidade pelos cortes orçamentários?

( ) A alta administração da companhia.

( ) As unidades operacionais.

( ) A área orçamentária.

( ) Outros. Por favor, especifique.

29. Quem é o responsável pela aprovação final do orçamento?

( ) A alta administração da empresa.

( ) As unidades operacionais.

( ) A área orçamentária.

( ) Outros. Por favor, especifique.

30. Quem é o responsável pela divulgação do orçamento aprovado?

( ) A alta administração da empresa.
( ) As unidades operacionais.
( ) A área orçamentária.
( ) Outros. Por favor, especifique.

31. Quem tem responsabilidade pela análise das variações orçamentárias?
( ) A alta administração da empresa.
( ) As unidades operacionais.
( ) A área orçamentária.
( ) Outros. Por favor, especifique.

32. Com que freqüência são analisadas as variações orçamentárias e a necessidade de ajustes?

33. No processo de análise das variações orçamentárias são elaborados relatórios?
( ) Não. Passar para a questão 38.
( ) Sim. Quem é o responsável pela elaboração destes relatórios?

34. Para quem são remetidos os relatórios sobre as variações no orçamento? Por favor, especifique cargo e posição no organograma.

35. O nível de detalhamento dos relatórios sobre as variações orçamentárias possibilita a identificação de responsabilidades?
( ) As responsabilidades são claramente identificadas.
( ) Os relatórios indicam algumas responsabilidades.
( ) As responsabilidades podem ser apuradas com dificuldades.
( ) Não é possível apurar responsabilidades através dos relatórios.
( ) Outros, por favor especifique.

36. A empresa percebe que os executivos estão comprometidos com o alcance das metas orçamentárias?
( ) Sim. Passe para a questão 36a.
( )Não. Passar para a questão 36 b.

36.a Classifique, em ordem de importância, as razões para o estabelecimento deste compromisso:

( ) Garantia de recebimento dos recursos necessários (Reciprocidade).

( ) Recompensas (incentivos financeiros, promoções e aumentos salariais).

( ) Participação no processo orçamentário, sentimento de trabalho em grupo (envolvimento).

( ) Outros. Por favor, especifique.

36.b Em caso negativo, qual a razão para a não existência desse compromisso?

( ) As estimativas eram irreais.

( ) O orçamento é rígido, não considerando as mudanças no ambiente externo.

( ) O orçamento é imposto pela alta administração (ausência de participação).

( ) Não há relação entre o orçamento e incentivos aos executivos.

( ) Outros. Por favor, especifique.

37. A companhia adota alguma das ferramentas de controle gerencial listados abaixo? Por favor, descreva as peculiaridades da(s) ferramenta(s) e há quanto tempo é adotada(s).

( ) BSC (*Balanced Scorecard)*

( ) Orçamento

( ) Custo Padrão

( ) ABC (Custeio Baseado em Atividades)

( ) ROI (Retorno sobre investimentos)

( ) EVA (*Economic Value Added)*

( ) Outro. Por favor, descreva suas características e finalidades.

IV. – <u>Evolução do Sistema de Controle Gerencial</u>

38. Há quanto tempo foi implantado o atual sistema de controle gerencial da organização?

39. Quais as razões principais que determinaram a implantação do atual sistema de controle gerencial da empresa?

40. Quais os propósitos e características básicos do sistema de controle gerencial da empresa?

41. Quais as principais inovações do sistema de controle gerencial em comparação com o sistema anterior?

SEGUNDA PARTE – Aspectos do Capital Intelectual

I.– Ativos Intangíveis

42. A companhia se preocupa em preservar/construir sua imagem perante os clientes, fornecedores, funcionários, dentre outros?

( ) Não.

( ) Sim. Por favor, descreva quais são as principais medidas e ações para preservar/construir a imagem da companhia.

43. A companhia investe em pesquisa e desenvolvimento de produtos?

( ) Não.

( ) Sim. Por favor, descreva o processo de pesquisa e desenvolvimento de produtos e sua importância para a companhia.

44. A empresa possui alguma propriedade intelectual, marca ou patente?

( ) Não.

( ) Sim. Por favor, especifique a propriedade intelectual, marca ou patente que a empresa possui e sua importância na organização.

45. A companhia elabora algum relatório sobre ativos intangíveis?

( ) Não. Passar para a questão 50.

( ) Sim. Por favor, descreva os principais objetivos, as principais características das informações relatadas, a periodicidade e os principais ativos intangíveis abrangidos no relatório.

46. Para quem são remetidos os relatórios sobre os ativos intangíveis? Por favor, especifique cargo e posição no organograma.

47. Quais as principais decisões tomadas com base no relatório sobre os ativos intangíveis?

48. Em sua opinião, existe relação entre ativos intangíveis e vantagem competitiva?

( ) Não.

( ) Sim. Por favor, descreva a relação.

II.- <u>Capital Humano</u>

II.1 – Recursos Humanos

49. Quantos funcionários e executivos a empresa possui?

50. Qual o grau de instrução médio dos executivos e dos funcionários sem função executiva?

51. A companhia adota alguma política de recursos humanos?

( ) Não.

( ) Sim. Por favor, descreva a política adotada pela companhia.

52. Classifique, em ordem de relevância, os investimentos que a empresa realiza na área de recursos humanos:

( ) Educação (Ensinos fundamental, médio e superior)

( ) Benefícios (plano de saúde, vale-refeição)

( ) Benefícios indiretos (automóvel, moradia, escola dos filhos)

( ) Segurança no trabalho

( ) Seleção de pessoal

( ) Formação e desenvolvimento técnico (treinamentos)

( ) Outros. Por favor, especifique.

53. A empresa realiza alguma pesquisa de satisfação junto aos funcionários?

( ) Não.

( ) Sim. Por favor, especifique o tipo de pesquisa, a abrangência e a periodicidade na qual é realizada, assim como a posição dos responsáveis pela análise dos resultados no organograma da companhia.

54. Os objetivos pessoais dos funcionários são considerados pela organização?

( ) Não.

( ) Sim. Por favor, descreva de que forma a organização considera os objetivos pessoais dos funcionários.

55. Qual a política adotada pela empresa no processo de recrutamento e seleção? Por favor, comente os requerimentos exigidos dos candidatos, quanto à idade, instrução, experiência anterior, dentre outros.

56. Qual a política adotada pela empresa para o aperfeiçoamento de seus executivos?

57. Existem programas de educação continuada para os funcionários sem função executiva?

( ) Não.

( ) Sim. Por favor, descreva estes programas e a experiência acumulada no desenvolvimento da educação continuada.

II.2 - Sistemas de avaliação do desempenho e de remuneração

58. Descreva as principais medidas usadas na avaliação dos funcionários apontando as diferenças entre as medidas adotadas para os executivos e para os demais funcionários, caso existam.

59. Classifique, em ordem de importância, os parâmetros utilizados na avaliação do desempenho dos executivos da organização:

( ) Vendas

( ) Lucro

( ) Satisfação dos clientes e fornecedores

( ) Satisfação dos funcionários

( ) Informações informais.

( ) Outros. Por favor, especifique.

60. Classifique, em ordem de importância, os parâmetros utilizados na avaliação do desempenho dos funcionários sem função executiva da organização:

( ) Vendas

( ) Lucro

( ) Satisfação dos clientes e fornecedores

( ) Motivação

( ) Informações informais.

( ) Outros. Por favor, especifique.

61. A política de remuneração dos funcionários sem função executiva é baseada na avaliação do desempenho?

( ) Não.

( ) Sim. Por favor, descreva a relação entre a política de remuneração dos funcionários sem função executiva e avaliação de desempenho.

62. Classifique, em ordem de importância, os aspectos mais relevantes na remuneração dos funcionários sem função executiva:

( ) Salário

( ) Benefícios Indiretos (plano de saúde, vale-refeição)

( ) Bônus e gratificações sobre o resultado da companhia e/ou unidade.

( ) Gratificações em ações da companhia

( ) Outros. Por favor, especifique.

63. A política de remuneração dos executivos é baseada na avaliação do desempenho?

( ) Não.

( ) Sim. Por favor, descreva a relação entre a política de remuneração dos executivos e avaliação de desempenho.

64. Classifique, em ordem de importância, os aspectos mais relevantes na remuneração dos executivos:

( ) Salário

( ) Benefícios Indiretos (plano de saúde, vale-refeição)

( ) Benefícios Indiretos (automóvel, moradia, escola dos filhos, associações recreativas)

( ) Bônus e gratificações sobre o resultado da companhia e/ou unidade.

( ) Gratificações em ações da companhia

( ) Outros. Por favor, especifique.

65. Ocorreram mudanças significativas nos programas de incentivos aos funcionários e executivos nos últimos 3 anos?

( ) Não.

( ) Sim. Por favor, descreva as principais modificações, as razões para as mudanças e suas implicações no bem estar da companhia.

III.- <u>Clientes</u>

66. A companhia possui uma política de relacionamento com clientes e fornecedores?

( ) Não.

( ) Sim. Por favor, descreva a política de relacionamento com clientes e fornecedores.

67. A empresa realiza alguma pesquisa de satisfação junto aos clientes e fornecedores?

( ) Não.

( ) Sim. Por favor, especifique o tipo de pesquisa e a periodicidade na qual é realizada, assim como a posição dos responsáveis pela análise dos resultados no organograma da companhia.

68. Qual o prazo médio de relacionamento com clientes e fornecedores?

69. A empresa adota algum incentivo visando à fidelização dos clientes e fornecedores?

( ) Não.

( ) Sim. Por favor, descreva os incentivos adotados.

IV. <u>Estrutura</u>

70. Classifique, em ordem de relevância, os investimentos que a empresa realiza na área de tecnologia/infra-estrutura:

( ) *Softwares*

( ) *Hardwares*

( ) Sistemas de comunicação

( ) Sistema Integrado de Gestão (ERP)

( ) Certificação de Processos/Qualidade

( ) Outros. Por favor, especifique.

71. Algumas empresas adotam práticas visando compilar o conhecimento de forma que todos os membros da organização possam ter acesso à informação, tais como banco de dados de conhecimento, de *experts*, de inteligência de concorrentes, dentre outros. A companhia possui alguma prática com a finalidade de reter o conhecimento?

( ) Não.

( ) Sim. Por favor, especifique quais as práticas adotadas visando à retenção do conhecimento.

72. A companhia utiliza a tecnologia para desenvolver sistemas com o objetivo de reter o conhecimento na organização?

( ) Não.

( ) Sim. Por favor, descreva os sistemas utilizados com essa finalidade.

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo