

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**A EFICIÊNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO EMPRESARIAL UM
ESTUDO DE CASO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Lúcia Helena Kurtz Guimarães

**Santa Maria
2008**

**A EFICIÊNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO EMPRESARIAL UM ESTUDO
DE CASO**

por

Lúcia Helena Kurtz Guimarães

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Ciências Contábeis**.

Orientadora: Prof^a Selia Gräbner

Santa Maria, RS, Brasil

2008

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Trabalho de Conclusão de Curso

**A EFICIÊNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL COMO FERRAMENTA
DE GESTÃO EMPRESARIAL UM ESTUDO DE CASO**

elaborada por
Lúcia Helena Kurtz Guimarães

como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis

COMISSÃO EXAMINADORA:

Selia Gräbner, Mestre
(Presidente/Orientadora)

Gilberto Brondani, Mestre (UFSM)

Larissa de Lima Trindade(UFSM)

Santa Maria, 01 de julho de 2008

Ao meu esposo meu grande amigo e cúmplice nesta trajetória, dedicando-me abdições e sacrifícios pessoais. E pela sua fundamental colaboração técnica, que ajudaram a construir esse trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus por me presentear com meus pais, pois se fui capaz de realizar esse trabalho, foi por ter recebido amor, orientação e apoio incondicional deles.

Ao Prof mestre Odone Santos da Luz, coordenador e professor do Curso de Ciências Contábeis da UNIFRA, por ter me proporcionado a possibilidade de ter ingressado neste curso.

Agradeço à mestre Selia Gräbner, coordenadora e professora do Curso de Ciências Contábeis da UFSM, por ter aceitado me orientar neste trabalho, e por sua compreensão e seus ensinamentos ao longo desta caminhada, e por sua sincera amizade.

À Profª. Tânia Moura da Silva, minha professora, por fomentar a idéia principal deste Trabalho e, também, por suas decisivas considerações e cessões de material de pesquisa. À Profª Érika Brasil de Oliveira Barreto, por ter realizado a revisão de texto deste trabalho.

Ao meu marido, por ter me ajudado, incentivado e acompanhado na confecção deste trabalho, o meu muito obrigado.

A todas as pessoas que conheci e que de alguma forma contribuíram com sugestões e experiências para a realização desse trabalho.

“o Capital Humano é a seiva
que alimenta a árvore, e esta
seiva flui produzindo inovações
e crescimento.”

(STEWART,1998)

RESUMO

Trabalho de Conclusão de Curso
Curso de Ciências Contábeis
Universidade Federal de Santa Maria

A EFICIÊNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EMPRESARIAL UM ESTUDO DE CASO

Autora: Lúcia Helena Kurtz Guimarães

Orientadora: Selia Gräbner

Data e Local da Defesa: Santa Maria, ___ de julho de 2008

Nas últimas décadas, o processo de globalização proporcionou um salto de desenvolvimento de tecnologias, gerando um ambiente extremamente dinâmico, que também atingiu as teorias econômicas e administrativas, que passaram a ser questionadas diante de uma sociedade onde o conhecimento passa ser um fator de diferenciação. Neste contexto, o capital intelectual e a gestão do conhecimento surgem como um novo fator a ser gerenciado pelo administrador, que de posse destas ferramentas, pode ampliar as capacidades e possibilidades das empresas através da aplicação da inteligência. O presente trabalho apresenta os conceitos de uma nova realidade de Gestão Empresarial, o "Capital Intelectual". Esta ferramenta procura maximizar os resultados do desempenho das organizações, aproveitando um elemento fundamental, a capacidade intelectual de seus recursos humanos em todas as áreas de interesse da empresa, para agregar valor aos seus ativos e valorizando seu quadro de funcionários. O tratamento da visão contábil sobre o assunto é discorrido de tal forma que se esclareça os conceitos e definições sobre as partes integrantes desta realidade empresarial. Para materializar estes últimos, foi realizada uma apresentação sobre a adoção deste processo na empresa SUZANO Papel e Celulose S.A. e seus resultados, e, em seguida, foi apresentada uma correlação entre os modelos teóricos e o exemplo prático. E deste modo foi possível verificar a aplicabilidade da teoria diante dos resultados positivos nos balanços patrimoniais daquela empresa, após a implantação deste novo modelo de gestão empresarial.

Palavra-Chave: capital intelectual; gestão empresarial; ativo intangível.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Estrutura do capital intelectual | 28 |
| Figura - 2: Gestão do Conhecimento na SUZANO..... | 52 |
| Figura - 3: Mapa Estratégico de Intangíveis..... | 53 |
| Figura - 4: Modelo da Gestão do Conhecimento adotado pela SUZANO | 55 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – SUZANO: Balanços Patrimoniais (Ativo)..... | 42 |
| Tabela 2 – SUZANO: Balanços Patrimoniais (Passivo) | 43 |
| Tabela 3 – SUZANO: Diferença entre os valores de mercado e patrimonial contábil | 44 |
| Tabela 4 – Diferença: Valor de Mercado x Valor Patrimonial Contábil..... | 44 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 Problema | 11 |
| 1.2 Objetivo da pesquisa | 12 |
| 1.2.1 Objetivo geral | 13 |
| 1.2.2 Objetivo específico | 13 |
| 1.3 Justificativa | 13 |
| 1.4 Estrutura do trabalho | 14 |
| 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA | 16 |
| 2.1 A contabilidade | 16 |
| 2.1.1 Legislação brasileira com relação aos ativos intangíveis | 16 |
| 2.2 Patrimônio | 17 |
| 2.2.1 Ativo | 17 |
| 2.2.2 Passivo | 20 |
| 2.3 Ativo intangível | 21 |
| 2.3.1 <i>Goodwill</i> | 22 |
| 2.3.1.1 Tratamento contábil do <i>goodwill</i> no Brasil | 23 |
| 2.4 Capital intelectual | 24 |
| 2.4.1 O significado de capital intelectual | 25 |
| 2.4.2 Composição do capital intelectual | 28 |
| 2.4.3 Valor do capital intelectual | 32 |
| 2.5 Gestão do conhecimento | 35 |
| 3 METODOLOGIA | 38 |
| 3.1 Procedimentos metodológicos | 38 |
| 3.1.1 Tipo de pesquisa, método e técnica | 38 |
| 3.1.2 Instrumentos | 39 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1.3 Análise..... | 40 |
| 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 41 |
| 4.1 SUZANO Papel e Celulose S.A..... | 41 |
| 4.1.1 Demonstrações contábeis da SUZANO | 42 |
| 4.1.1.1 Valor da SUZANO no mercado de ações..... | 43 |
| 4.1.2 Ativos intangíveis da SUZANO..... | 44 |
| 4.1.2.1 Os principais ativos intangíveis e ações a eles relacionadas..... | 45 |
| 4.1.3 Capital intelectual na visão dos diretores da SUZANO Papel e Celulose S.A.. | 48 |
| 4.1.3.1 A estrutura dos ativos intangíveis na SUZANO | 49 |
| 4.1.3.2 A gestão do conhecimento para a SUZANO | 50 |
| 4.1.3.3 Mapa estratégico de intangíveis..... | 52 |
| 4.1.3.4 Gestão do conhecimento adotada pela SUZANO: conceitos fundamentais.. | 53 |
| 4.1.3.5 Gestão de conhecimento adotados pela SUZANO: critérios..... | 54 |
| 4.1.3.6 Gestão dos ativos intangíveis..... | 54 |
| 4.2. Inter-relação entre o capital intelectual e a gestão empresarial | 57 |
| 5 CONCLUSÃO | 61 |
| REFERÊNCIAS..... | 64 |

1 INTRODUÇÃO

Observa-se que a sociedade, principalmente nas últimas décadas, vem passando por adaptações que deflagraram o processo de globalização mundial, com rápido avanço das tecnologias da informação e de produção, além de outros avanços que sugerem novas formas de percepção e interpretação das relações como um todo. Como conseqüência, as teorias econômicas, sociais e políticas vigentes cada vez mais são questionadas; e o mundo empresarial em todos os níveis, se tornou vulnerável sob o ponto de vista da produtividade, competitividade, criatividade, inovação e aprendizagem.

Neste contexto, o capital intelectual surge como um novo fator a ser gerenciado, como vem sendo percebido pelo mundo empresarial. A agregação de valor aos bens e serviços produzidos pelas empresas, através da aplicação da inteligência, faz com que o capital intelectual e a gestão do conhecimento surjam como filosofias de administração.

Dessa forma, passa-se a perceber que a habilidade de uma empresa em gerenciar seu capital intelectual tende a ser cada vez mais importante na busca da competitividade. É esse ativo, o capital intelectual, que possibilita às empresas o desenvolvimento de novos produtos e serviços adequados às necessidades em permanente mudança.

1.1 Problema

A proposta de apresentar o capital intelectual como uma ferramenta eficiente para uma melhoria do desempenho das empresas surge da percepção de uma possibilidade ainda pouco explorada pelo empresariado em geral, em virtude de sua recente aplicação.

Em um ambiente globalizado, onde a inovação e a capacidade de criar e antecipar tendências são decisivas, e a demanda por produtos e serviços intensivos em conhecimento é cada vez maior, o principal diferencial competitivo das organizações não reside mais apenas no gerenciamento de seus ativos tangíveis, mas principalmente, no gerenciamento dos ativos intangíveis, como o capital intelectual.

Segundo Edvinsson & Malone (1998), os fatores clássicos de produção não são mais os principais responsáveis pela criação do valor de mercado. O capital em forma de imobilizado e o trabalho na velha concepção de mão-de-obra cederam o lugar a fatores designados por intangíveis. Os ativos intelectuais tornaram-se os elementos mais importantes no mundo dos negócios.

A partir desta abordagem e considerando que a aplicação do recurso do conhecimento nas organizações gera benefícios intangíveis, além dos tangíveis, que impactam seu valor, admite-se o reconhecimento explícito, por parte de um crescente número de organizações, de que seu capital intelectual é uma fonte essencial de vantagem competitiva e que então deve ser gerida de forma mais sistemática. A respeito disto, Klein (2002) enfatiza que as organizações devem desenvolver estratégias empresariais para alavancar todo conhecimento adquirido ao longo do tempo, para facilitar o compartilhamento de novas idéias e experiências, impulsionar suas melhores práticas e, conseqüentemente, melhor gerir seu capital intelectual.

Essa ferramenta mostra que as empresas de sucesso não são um conjunto de produtos, mas sim de bases de conhecimento distintas. O capital intelectual é a chave da vantagem competitiva da companhia com seus clientes-alvo (RIGBY, 2000).

Ao levar-se em consideração a criação de um diferencial competitivo, o capital intelectual pode ser considerado uma ferramenta para este fenômeno?

1.2 Objetivos da pesquisa

Este item pesquisa é o responsável pelo seu delineamento, possibilitando o detalhamento da investigação, de seu objeto, da coleta e da análise dos dados e dos resultados.

Para que isto seja viável serão definidos o objetivo geral e os específicos, cujas finalidades são direcionar o assunto a ser abordado, determinando os pontos a serem atingidos pelo trabalho e intenção de estudo.

1.2.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por finalidade verificar a eficiência do capital intelectual como uma ferramenta na empresa, capaz de otimizar o emprego de seus recursos humanos, agregando valor a seus produtos e aumentando sua competitividade no mercado.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) definir a importância do investimento em Capital Intelectual para o desenvolvimento de novos produtos;
- b) avaliar a estratégia dos componentes do Capital Intelectual e o ativo do conhecimento;
- c) verificar a importância da gestão dos recursos humanos e do conhecimento para uma vantagem competitiva; e
- d) verificar a eficiência do Capital Intelectual na empresa SUZANO Papéis e Celuloses S.A

1.3 Justificativa

Tem-se constatado que a agregação de capital intelectual é um fator muito importante, pois um funcionário qualificado contribui para a redução das despesas, já que seu conhecimento reduz os desperdícios de tempo e material, e possibilita um maior rendimento em sua atividade produtiva, inclusive transmitindo conhecimento para os chefes e demais funcionários, independente do tipo e tamanho da empresa.

A ênfase da contabilidade durante longo tempo constitui-se em avaliar apenas os objetos materiais, ou seja, os ativos tangíveis, aqueles que possuem corpo físico. Com o crescimento tecnológico e econômico e com a expansão dos mercados, começou a existir a necessidade de avaliar os bens não-materiais das empresas, como, por exemplo, o valor das marcas, das patentes, dos direitos autorais, do capital intelectual dos funcionários, entre outros.

Esses bens denominados de ativos intangíveis podem fazer a diferença, a ponto de determinar quais empresas estão em processo de desenvolvimento econômico em seus mercados de atuação e quais estão em processo de solvência.

Com isso, o capital intelectual surge como uma ferramenta que pode ser de grande valia para os empreendedores, pois permitirá potencializar a capacidade de suas empresas, aproveitando o diferencial de seus funcionários e de seus meios de produção.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho de conclusão de curso de graduação estrutura-se em cinco capítulos segundo a evolução do estudo.

O capítulo um traz a introdução do trabalho, apresentando o problema de pesquisa, o objetivo da pesquisa com seus objetivos geral e específicos. Também é apresentada uma justificativa sobre a importância do estudo sobre o capital intelectual como um diferencial de competitividade para uma empresa e suas hipóteses de estudo.

O capítulo dois apresenta a revisão bibliográfica sobre o Capital Intelectual. Inicialmente aborda os conceitos, as definições e a estrutura do Capital Intelectual sob a ótica contábil. Logo em seguida apresenta-se uma visão sobre a empresa SUZANO Papéis e Celulose S.A., e também sobre a implantação do Capital Intelectual em sua administração como um diferencial de competitividade.

O capítulo três, que trata da metodologia empregada no estudo apresenta uma descrição detalhada de todos os passos necessários para a resolução do problema apresentado na pesquisa. Para isso será caracterizado o tipo de pesquisa e os procedimentos metodológicos a serem aplicados.

A discussão dos resultados é abordada no quarto capítulo, e compõem-se pelas informações encontradas e que se relacionam com as questões de estudo e os objetivos propostos a serem alcançados.

Constam, no capítulo cinco as conclusões do estudo, procurando-se confrontar o problema de pesquisa e os objetivos com os dados coletados. Busca-se resumir as constatações sobre as limitações deste estudo e evidenciar as sugestões para trabalhos futuros sobre o capital intelectual nas empresas como um diferencial de competitividade.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo se dedica a apresentação da visão contábil sobre o capital intelectual, enfocando os conceitos de patrimônio, ativo e passivo, ativo intangível e de capital intelectual.

2.1. A contabilidade

Nas últimas décadas, a sociedade contemporânea tem passado por inúmeras transformações, decorrentes do avanço da tecnologia e dos meios de comunicações que rompem fronteiras, aproximam pessoas, empresas, países e diferentes mercados. Esta nova era, a do conhecimento, traz mudanças profundas no estilo de vida e comportamento das pessoas, levando as empresas a repensarem seus valores, processos, estruturas e capacidades para atender a nova demanda (LAINO, 2004).

Com relação à Contabilidade empresarial tradicional, considera-se que um de seus principais objetivos iniciais tenha sido o de apurar o resultado econômico e financeiro de uma entidade, e ele continua forte até hoje. Entretanto, muito se tem comentado nos últimos tempos que os relatórios fornecidos pela Contabilidade Financeira não retratam certas realidades das empresas, alguns trabalhos já foram desenvolvidos relacionados a contabilização de recursos humanos, um ativo intangível, mas que ainda encontra resistência na contabilidade tradicional, em virtude de a entidade não possuir sua propriedade e dada a complexidade de lhe atribuir valor.

Por outro lado, Catelli e Santos (2001) ressaltam que há tempos são proferidas críticas à Contabilidade tradicional, em relação ao atendimento das necessidades de informações para investidores, especificamente quanto ao valor patrimonial das empresas. Em virtude de tais críticas, conforme atestam diversas pesquisas relacionadas com avaliação de ativos (tangíveis ou não), os pesquisadores e profissionais da área contábil têm buscado metodologias e modelos

que possam acrescentar ao papel informativo da contabilidade as necessidades informativas dos usuários.

Da mesma forma, Antunes (2000, p. 83) argumenta que a Contabilidade necessita identificar e quantificar os ativos intangíveis que incrementam o patrimônio da organização, que ampliam e criam valor em médio e em longo prazos. Uma contabilização mais apropriada que mensure o *know-how* organizacional seria de grande relevância tanto gerencial, quanto para os acionistas da empresa. Conseqüentemente, a Contabilidade precisa contribuir, estabelecendo padrões para mensurar, registrar e evidenciar o capital intelectual, testando a sua viabilidade no contexto organizacional contemporâneo.

Pode-se definir uma Contabilidade aplicada ao Ativo Imaterial Intelectual como:

O conjunto de doutrinas e teorias da ciência contábil que se dedica ao estudo dos fenômenos de gênese, transformação e extinção dos elementos imateriais agregados ao patrimônio, com o objetivo de evidenciar, explicar, interpretar e revisar tais fatos, constituindo-se em campo específico de análise das imaterialidades que tangem a riqueza das células sociais e promovem considerações relevantes (SÁ, 2007, p. 12).

Para prover seus clientes com informes estratégicos, a Contabilidade faz uso do processo de identificação, avaliação e registro de mutações que acontecem no patrimônio das companhias, de modo a fundamentar decisões corretas. Porém, diversos fatores que influenciam os componentes patrimoniais são de difícil (ou quase impossível) avaliação, dada a sua natureza intangível. Neste campo enquadram-se os Ativos Intangíveis, como as políticas de recursos humanos e seus efeitos sobre a produtividade industrial, a participação mercadológica da empresa, o valor das marcas, os impactos ambientais, a imagem da empresa, entre outros.

2.1.1 Legislação brasileira com relação aos ativos intangíveis

A Comissão de Valores Mobiliários (2000) introduziu a existência dos Ativos Intangíveis na Lei nº 11.638 de 28/12/2007, alterando a Lei nº 6.404/76, conhecida como a lei das Sociedade Anônimas – S.As, e que ainda não define o Capital Intelectual. Mas em seu artigo 178,§ 1º, temos:

- No ativo, as contas serão dispostas em ordem descendente de grau de liquidez nos elementos nela registrados, nos seguintes grupos:(...) b) Ativo Não Circulante, dividido em Realizável a Longo Prazo, Investimentos, Imobilizado, Intangível e Diferido.

A definição de Ativo Intangível no Artigo. 179 letra “d” poderá abrigar o Capital Intelectual, definindo intangível como: “os direitos que tenham por objeto bens incorpóreos destinados a manutenção das atividades, ou exercidos com essa finalidade e o fundo de comércio adquirido a título oneroso”.

2.2 Patrimônio

Quanto ao sentido da palavra patrimônio, em contabilidade, ele é definido como sendo um conjunto de bens direitos e obrigações de uma entidade. Este é composto de elementos heterogêneos que encontramos revelados quantitativamente no balanço, sendo por isso mesmo que o chamamos de balanço patrimonial.

Para Sá (2000), os métodos contábeis tradicionais, de demonstração do patrimônio, limitam-se à apresentação deste, como se tal substância não sofresse outra influência que não fosse a da combinação material de seus próprios elementos. Não se pode negar, entretanto, que existe uma forte e determinante ligação entre a riqueza (como algo material apenas) e os agentes imateriais que atuam sobre a mesma. Por serem intangíveis, isto não significa que não devam ser estudados.

Alguns elementos imateriais incorporam-se ao patrimônio e outros, a maioria deles, mesmo não incorporados, possuem tal ligação que passam a formar, em cada momento de vida da célula social, um estado especial onde o agente e o atuado se amalgamam.

2.2.1 Ativo

De acordo com as definições de Sprouse e Moonitz (1962 apud IUDÍCIBUS, 2000, p.129) os “ativos representam benefícios futuros esperados, direitos que foram adquiridos pela entidade como resultado de alguma transação corrente ou passada”.

Nessa definição observamos a ênfase dada ao processo produtivo dos quais o ativo detém a potencialidade maior.

Segundo Ludícibus (2000) o estudo do ativo é o capítulo fundamental da Contabilidade, porque à sua definição e avaliação está ligada a multiplicidade de relacionamentos contábeis que envolvem receitas e despesas; o ativo deve ser considerado à luz de sua propriedade e/ou à luz de sua posse e controle; precisa estar incluído algum direito específico a benefícios futuros e precisa ser exclusivo da entidade.

Para Ludícibus (2000, p.142):

A característica fundamental é sua capacidade de prestar serviços futuros à entidade que os têm, individualmente ou conjuntamente com outros ativos e fatores de produção, capazes de se transformar, direta ou indiretamente, em fluxos líquidos de entradas de caixa.

Esta definição dá ênfase à característica de benefícios futuros, ao controle e a produtividade, vinculada a geração de fluxos líquidos de entrada de caixa.

Martins (1972, p.26) chama atenção para as limitações da definição de ativo proposta por alguns teóricos mais conservadores. Para Anthony (apud Martins, 1972, 26), por exemplo, os ativos são recursos de propriedade de uma empresa adquiridos a um custo mensurável em dinheiro. Em especial a parte final, “adquirido a um custo mensurável em dinheiro”, limita demasiadamente a definição de ativo. “Um bem recebido gratuitamente, por exemplo não seria qualificado como ativo, mesmo que tivesse valor econômico e pertencesse à empresa” (Martins, 1972, p.27). Uma definição mais adequada de ativo parece ser fundamentada em termos econômicos. Por isso, Martins (1972, p.30) conceitua ativo como sendo “o futuro resultado econômico que se espera obter de um agente”. Esse conceito é consistente com o método do fluxo de caixa descontado, pelo qual o valor de um ativo (ou capital) é obtido pela soma dos fluxos de caixa futuros, descontados a uma taxa apropriada ao seu nível de risco (COPELAND, KOLLER e MURRIN, 1996, p.73) como mostra a Equação 1.

Equação 1

$$V = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{FC_t}{(1+k)^t}$$

onde:

V = valor do ativo ou da empresa

FC = fluxo de caixa esperado para o período t

k = taxa de desconto adequado ao risco do ativo ou da empresa

t = período correspondente ao fluxo de caixa

Para que um Ativo seja reconhecido como tal, deve possuir algumas características, sendo que as comuns entre diversos autores pesquisados são:

- capacidade de gerar benefícios futuros;
- estarem sob o controle da Entidade;
- os direitos devem favorecer exclusivamente a uma empresa

específica.

Além disso, de acordo com Fernandes (1978, p.4), deverão atender algumas premissas, quais sejam:

- todos os ativos são idênticos sem levar em conta a classificação convencional;
- a classificação muda a natureza dos itens como ativos;
- tangíveis e intangíveis proporcionam benefícios futuros.

Os ativos constituem toda a propriedade de uma empresa que pode ser expressa por um valor em dinheiro. E estes ativos se apresentam sob quatro formas: as duas primeiras categorias são os ativos circulantes e permanentes; a terceira categoria os investimentos; e, por último, a quarta forma, representa os ativos intangíveis que não possuem existência física, mas, mesmo assim representam valor para a empresa (EDVINSSON e MALONE, 1998).

2.2.2 Passivo

Na contabilidade, passivo vem a ser o conjunto formado pelas obrigações que uma entidade tem para com terceiros, e também como a origem dos recursos utilizados para o desenvolvimento das atividades de uma organização.

Segundo o Conselho de Padrões de Contabilidade Financeira (apud HENDRIKSEM e VAN BREDA, 1999, p. 286), um passivo possui três características essenciais:

- 1) Contém uma obrigação ou responsabilidade presente com uma ou mais entidades, prevendo liquidação pela transferência futura provável ou pelo uso de ativos numa data específica ou determinável, na ocorrência de um evento predeterminado, ou assim que seja solicitada.
- 2) A obrigação ou responsabilidade compromete dada entidade, permitindo-lhe pouca ou nenhuma liberdade para evitar o sacrifício futuro.
- 3) A transação ou outro evento que obriga a entidade já ocorreu.

Considere-se a afirmação de Dias Jr. (2003, p.15): “Todo e qualquer produto é constituído de duas partes (uma tangível e outra intangível), sendo que, desta adição, se obtém um valor total, sob a concepção do consumidor. Esta assertiva é válida igualmente para o ambiente organizacional”. Dessa forma, quando as informações sobre clientes não se limitam à sua identificação e à sua renda e incluem elementos identificadores das suas necessidades e aspirações, elas possibilitam a criação de um novo produto ou serviço. Tal produto ou serviço, como os já existentes, traz consigo duas partes: uma de natureza tangível, o produto ou serviço em si, e outras de natureza intangível, como sua patente e marca.

Daí pode-se afirmar que perceber o conhecimento como passivo, significa para a empresa, reconhecer como sendo obrigação sua, para com seus clientes, segregar a diversidade de informações sobre eles, constante em seu sistema, de forma a segmentá-los em grupos que apresentem características, necessidades e aspirações semelhantes e, assim, desenvolver produtos e serviços que venham torná-los satisfeitos.

2.3 Ativo intangível

Normalmente, a primeira idéia que surge quando utilizado o termo intangível é de algo que não se pode tocar. Tal fato decorre da origem da palavra, conforme

abordam Hendriksen e Van Breda (1999), os quais buscam explicá-la a partir do termo latino *tangere* (tocar). Assim, descrevem bens intangíveis como aqueles que não podem ser tocados, juntamente pelo fato de serem incorpóreos. A partir dessa perspectiva, entendem que o enfoque dado pela contabilidade à definição dos ativos intangíveis é limitado, pois ficam restritos a elementos não circulantes, classificados no ativo permanente.

Para Sveiby (1998, p.9), a diferença entre o valor de mercado de uma empresa de capital aberto e seu valor contábil líquido oficial é o valor dos ativos intangíveis, onde na maioria das empresas, o valor dos ativos intangíveis é superior ao dos ativos tangíveis. A parte invisível do balanço patrimonial consiste em três grupos de ativos intangíveis:

Competência do funcionário: A competência do funcionário envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis. Porém, há quem não concorde que a competência do funcionário seja um ativo intangível, pois a competência individual não pode ser propriedade de ninguém ou de qualquer coisa a não ser da pessoa que a possui, ao final entende-se que os funcionários são membros voluntários de uma organização.

Todavia esta competência deve ser incluída no balanço patrimonial dos ativos intangíveis porque é impossível conceber uma organização sem pessoas. Além disso, as pessoas tendem a ser fiéis se forem tratadas de forma justa e tiverem a sensação de responsabilidade compartilhada.

Estrutura interna: Segundo Weick (1977 apud SVEIBY, 1998,p.12), a estrutura interna inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores, estes criados pelos funcionários, em geral pertencem a organização ou, às vezes, podem ser adquiridos em outro lugar. Além disso, a cultura interna e as pessoas constituem o que normalmente denomina-se de organização, onde as pessoas criam a organização por meio da interação mútua, desenvolvendo assim o ambiente.

Estrutura externa: A estrutura externa inclui relações com clientes e fornecedores, bem como as marcas registradas e a reputação ou a imagem da empresa. Alguns destes podem ser considerados propriedade legal, mas os investimentos na estrutura externa não podem ser feitos com o mesmo grau de segurança dos realizados na estrutura interna. O valor destes ativos é determinado basicamente pelo grau de satisfação com que a empresa soluciona os

problemas de seus clientes, de modo que nesse caso, existe sempre um elemento de incerteza uma vez que as reputações e as relações podem mudar ao longo do tempo.

Kohler (1992 apud IUDÍCIBUS, 1997, p. 203) define intangível como “ativos de capital que não têm existência física, cujo valor é limitado pelos direitos e benefícios que, antecipadamente, sua posse confere ao proprietário”. Lev (2001, p. 5) define bens intangíveis como “um direito a benefício futuro que não tem uma personificação física, mas são de valor para a companhia”. Outra definição de ativos intangíveis e que segue a mesma direção, descreve-os como:

Fonte não-monetárias de lucros econômicos futuros prováveis, carecendo de substância física, controladas (ou pelo menos influenciadas por uma empresa como um resultado de eventos prévios e transações (auto-produção, compra ou qualquer outro tipo de aquisição) e que pode ou não ser vendido separadamente de outros bens corporativos (CAÑIBANO et al, 2002, p. 62).

Assim como acontece com os ativos tangíveis, os intangíveis também devem atender as três características descritas na seção 2.2.1. Ativo, para que possam ser reconhecidos como tal. Tanto é verdade, que pela análise das definições citadas para os ativos intangíveis verifica-se que elas se fazem presentes.

Nota-se, contudo, que as definições de Iudícibus e Cañibano mencionam claramente aquilo que a terceira característica dos ativos descreve, ou seja, transação anterior originária do benefício. Também pode se verificar que a definição de Cañibano é completa, pois traz claramente descritas as três características para o reconhecimento de um ativo.

2.3.1 *Goodwill*

O *goodwill* é, por essência, o ativo intangível não identificável, sendo ele considerado:

[...] a diferença entre o valor atual dos fluxos de caixa futuros, gerados pelos ativos da empresa e o valor dos custos dos elementos que propiciaram tal fluxo. Usualmente, as empresas não registram o *goodwill* devido às dificuldades quanto à questão da objetividade (ALMEIDA, 1997, p.77).

Outro fato, comum na definição do que é ativo intangível, é associá-lo e entendê-lo como a diferença positiva existente quando da venda de uma empresa por valor superior ao seu valor contábil. Normalmente, essa diferença é vista como sendo originária de valores intangíveis, mas que não são identificados, ficando então reconhecida pela contabilidade como *goodwill*.

Mas se há um valor superior, este deveria ser identificado, pois é oriundo de algum fator ou processo organizacional que agrega valor, portanto passível de reconhecimento.

Para finalizar, apresenta-se a seguinte passagem, extraída de Martins (2001, p.131):

Quanto ao *goodwill*, destacamos a falta de consenso sobre os aspectos a ele relacionados (natureza, mensuração etc.). Assumimos [...] que ele representa um resíduo de valor não identificável. [...] Sempre que tal individualização e a capacidade de realização desvinculada da empresa forem possíveis, um novo item deve ser inserido no patrimônio, deixando de integrar o *goodwill* [...] que [...] englobará uma quantidade maior ou menor de resíduos, dependendo da qualidade do esforço dedicado à tarefa de identificar os itens patrimoniais da empresa. Quanto mais rigorosa for à busca do valor econômico, menor será a quantidade de ingredientes incluídos no *goodwill*.

Assim, o *goodwill* representa um resíduo (MARTINS, 2001) e sempre existirá sob a visão sinérgica (ANTUNES, 2000). Deve-se observar que o *goodwill* ajuda a gerar valor para a empresa.

Um exemplo pode ser o caso da *Microsoft*. Na contabilidade tradicional não se quantifica nem a liderança de Bill Gates, nem sua base de clientes; mas na hora de comprar uma ação, os investidores conhecem a importância desses ativos e os levam em conta. Igualmente se sucede com a Coca-Cola: sua marca e sua rede de distribuição podem ter igual ou maior valor que os ativos tangíveis - imóveis, equipamentos e outros. Em ambos os casos, o valor da ação nas Bolsas pode ser até 10 vezes superior ao valor contábil.

2.3.1.1 Tratamento contábil do *goodwill* no Brasil

No Brasil, ainda não há legislação estruturada que aborde o *goodwill* objetivamente, e geralmente é classificado como despesa, podendo este ser

considerado uma conta de fechamento, ou lançado na conta do diferido, como destacaram Schmidt e Santos (2002).

A amortização do *goodwill* geralmente é baseada na estimativa de vida útil, quando não adotado um período específico (por um período não superior a 10 anos), pelo método linear ou pelo fundamento econômico que originou o ágio/deságio.

No Brasil, o *goodwill* é evidenciado como ágio ou deságio, já nos investimentos em ações societárias, estes são avaliados pelo método de equivalência patrimonial aos investimentos considerados relevantes com 10% ou mais do capital total da entidade.

De acordo com Schmidt e Santos (2002, p. 56):

O conceito de *goodwill* é conhecido, nas normas brasileiras, por ágio na aquisição de investimentos, que corresponde à diferença entre o valor pago e o valor contábil, proporcional ao patrimônio líquido adquirido na compra de um investimento que será avaliado pelo método da equivalência patrimonial nas demonstrações financeiras individuais da investidora.

Segundo Schmidt e Santos (2002) o ágio pode ser dividido de duas formas distintas: o ágio *goodwill* falso que consiste na diferença do valor de mercado, e no valor contábil da empresa, e no ágio *goodwill* verdadeiro que é proveniente do recebimento das expectativas futuras de lucro

2.4 Capital intelectual

Ao definir-se capital intelectual, entende-se oportuno e prudente que se aborde inicialmente o conceito de capital. Geralmente quando falamos da palavra Capital, pensamos em valores (recursos). Na empresa, a palavra capital é representada pelo conjunto de elementos que o proprietário da empresa possui para iniciar suas atividades. Este capital pode ser dinheiro, imóveis, veículos, promissórias a receber, etc.

O Capital é de extrema importância quando se deseja abrir uma empresa, pois ele será o recurso inicial para a sua constituição e formação, podendo ser composto de capital de terceiros quando constitui a parte da empresa que deve a terceiros, e capital próprio que poderão ser originados de duas fontes: recursos do proprietário,

sendo denominado de capital inicial, e os lucros, capital proveniente do crescimento da empresa, que serão futuramente transformados em reservas.

Sá (2000) preceitua que o capital da empresa não representa apenas um agregado de elementos autônomos, variáveis por acréscimo ou redução, mas sim, que se manifesta como um complexo econômico determinado em função não somente dos seus elementos constitutivos, mas também das relações que são de natureza complementar e que se agregam às funções instrumentais.

Observa-se que, além da estrutura física e das máquinas pertencentes à empresa, ou seja, seus ativos tangíveis, o que cria valor para a organização são, cada vez mais, as decisões mais acertadas e coerentes; a estruturação mais adequada e a eficiência dos processos produtivos e procedimentos administrativos; a eficácia de seus sistemas gerenciais; a capacidade e a competência de seus funcionários; o bom relacionamento com seus clientes, fornecedores e também com os próprios funcionários; as soluções inovadoras; a informação mais precisa, confiável e cada vez mais rápida; a credibilidade e a confiança nos produtos e serviços oferecidos; o conhecimento sistematizado e disponível aos funcionários, dentre outros fatores. E todos estes fatores ou elementos correspondem aos ativos intangíveis da empresa. E Stewart (1998, p.51) define o conjunto dos ativos intangíveis da empresa como sendo seu capital intelectual.

2.4.1 O significado de capital intelectual

A palavra capital significa riquezas ou valores disponíveis, fundo de dinheiro ou patrimonial de uma empresa. Já intelectual significa pessoas devotas às coisas do espírito, da inteligência (MICHAELIS, 1996). Porém, a junção dessas palavras transformou-se em um curto espaço de tempo, numa importante fonte de estudos para os meios empresariais e acadêmicos tornando-se alvo de vários trabalhos contemporâneos.

Para Edvinsson e Malone (1998, p.58) o estudo do capital intelectual é uma das possibilidades de se estabelecer “as informações subjetivas, semi-ocultas, sobre uma empresa, que se encontram escondidas nas notas explicativas do balanço patrimonial.” Para os autores, capital intelectual engloba além da capacidade intelectual e humana, os nomes de produtos, marcas, fatores como treinamento de funcionários e agilidade no atendimento aos clientes.

Uma abordagem mais direta sobre o que efetivamente significa capital intelectual é possível encontrar em Stewart (1998, p.51) que apregoa:

Quando o mercado de ações avalia empresas em três, quatro ou dez vezes mais que o valor contábil de seus ativos, está contando uma verdade simples, porém profunda: os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento cotribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis – os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes – que, juntos, constituem seu capital intelectual.

Definir ou explicar capital intelectual tem sido alvo de diversos pensadores. Para Stewart (1998) o capital intelectual corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações, encontradas nas organizações, que agrega valor ao produto e/ou serviços, mediante a aplicação da inteligência e não unicamente do capital monetário, ao empreendimento.

Sob a ótica de Hugh MacDonald (1992 apud STEWART, 1998, p.60), o capital intelectual é o conhecimento existente em uma organização e que pode ser utilizado para criar uma vantagem diferencial para a mesma. Klein e Prusak (1992 apud STEWART, 1998, p.61) afirmam que o capital intelectual é o material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado com a finalidade de produzir um ativo de maior valor.

Segundo Leal (2000), o capital intelectual é um conceito que engloba o processo final da administração do conhecimento. E propõe um modelo que tem a numeração por categorias: o fator humano - que são as habilidades individuais aplicadas a produzir soluções; - o cliente, que se forma pela qualidade dos mesmos e seu tipo de relação, qualidade dos serviços; - e, capital organizacional, tal como a cultura, normas e procedimentos. O modelo sugere que balanceando estes três componentes que geram capital intelectual, chega-se à chave para produzir valor e desenvolvimento.

Seguindo esta mesma linha de pensamento, os autores Schmidt e Santos (2002), sobre o capital intelectual, este consiste no conhecimento que foi adquirido e transformado pelas pessoas, com o objetivo de produzir ativos de maiores valores para a organização, como a satisfação da necessidade de um cliente, desenvolvimento de um produto inovador, bom relacionamento com fornecedores e sistemas de informações, entre outros ativos intelectuais, que juntos formam o capital intelectual organizacional.

Segundo Pfeil (2003), no início das pesquisas a cerca dos intangíveis, pesquisadores proeminentes definiram o capital intelectual como sendo “a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil das ações”, definição esta conhecida hoje, como *goodwill*, que pode ser traduzido por fundo de comércio, e que representa o prestígio de uma empresa, o relacionamento com seus clientes, fornecedores e o público em geral, bem como outros elementos que fazem parte de um conjunto de ativos intangíveis. Neste sentido, é indispensável conferir o *International Accounting Standard*, que estabelece uma diferenciação possível, portanto, é que o *goodwill* seria reconhecido como um todo, como o somatório de todos os fatores intangíveis, enquanto o capital intelectual seria entendido como o arrolamento específico de todos aqueles que apresentassem valor econômico e a possibilidade de se obter benefícios futuros. O que implicaria poder ser contabilizado e acompanhado no tempo.

No entanto, esta abordagem é amplamente debatida por alguns autores como Reilly e Schweih (1999). Segundo estes, é preciso esclarecer o fato de que a existência econômica não significa, necessariamente, que um ativo intangível tenha valor econômico. Por exemplo, uma marca registrada que não é utilizada para se obter receita possui existência econômica durante seu período de registro, mas não tem valor econômico; deste modo, não poderia ser considerada como um ativo valioso e, logo, não poderia ser tomada como fazendo parte do capital intelectual da empresa, ainda que possa ser transferida a outrem. Por outro lado, uma marca registrada que não produzisse qualquer receita, mas que fosse utilizada como uma barreira para os concorrentes disporem de conhecimento, poderia ter existência econômica e, inclusive valor econômico, podendo então ser capitalizada como elemento intangível capitalizável.

Verifica-se que são várias as definições a respeito do conceito de capital intelectual e que não há divergências em relação aos elementos que formam o capital intelectual. Pelo exposto, fica evidente então que existe certo consenso entre autores citados, pois utilizam maneiras semelhantes quando se referem ao conceito de capital intelectual, alguns o tratam como recursos ou capital, em Economia, e ativos ou bens e direitos, em Contabilidade. Logo, admite-se o capital intelectual, como o conjunto de valores ocultos seja de capital, um ativo ou um recurso, que tendem a agregar valores reais a organização permitindo sua continuidade.

2.4.2 Composição do capital intelectual

Diferentes formas, divisões e denominações são dadas ao capital intelectual, conforme propõem alguns autores e especialistas do tema.

Brooking (1996) divide o capital intelectual em quatro categorias: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e ativos infra-estruturais. Os ativos de mercado estão relacionados com o potencial da empresa em manter relações com o mercado e também com a sua imagem perante o mercado e seus agentes. A marca, os clientes, os canais de distribuição, os contratos e os acordos como as licenças e as franquias são exemplos dados pelo autor para este tipo de capital intelectual. Os ativos humanos compreendem a criatividade, a capacidade de resolução de problemas, a liderança, o empreendedorismo e as habilidades gerenciais dos funcionários da empresa. Por fim, os ativos infra-estruturais compreendem o próprio *know-how* em tecnologia, métodos, procedimentos e processos realizados dentro da empresa, a estrutura financeira e administrativa e o banco de dados que contém todas as informações necessárias para a operacionalização da empresa.

Outra forma de estruturar o capital intelectual pode ser demonstrada de acordo com sua natureza, ou seja, de acordo com sua origem. “O capital intelectual pode ser estruturado em três formas básicas: capital humano, capital estrutural e capital cliente” (EDVINSSON e MALONE, 1998, p.31). Conforme está demonstrado na figura 1

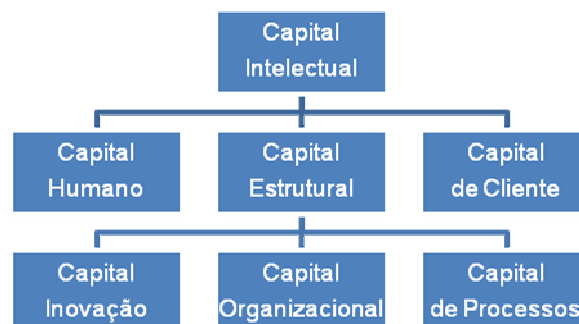


Figura 1 - Estrutura do capital intelectual

Fonte: Adaptação de Edvinsson e Malone, 1998, p 47

- Capital humano

Muitos autores avaliam o capital humano sob diversas óticas. Segundo Stewart (1998), o capital humano é a capacidade que um indivíduo tem de agir em diversas situações e criar tanto ativos tangíveis como intangíveis. Este capital está muito ligado as competências individuais das pessoas.

Edvinsson e Malone (1998, p.31) definem o capital intelectual como “(...) toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e gerentes (...)”.

Contudo, os recursos humanos é a principal parte integrante do Capital Intelectual, uma vez que o ser humano é o elemento possuidor do conhecimento e de toda a aplicação deste (ANTUNES, 2000).

Crawford (1994, p.124) cita que:

Numa economia do conhecimento os recursos humanos – e não o capital físico e financeiro – constituem as vantagens competitivas das organizações, e a gerência deve maximizar a preparação de trabalhadores altamente especializados. À medida que o homem da organização se torna uma espécie em decadência e que os trabalhadores devem sua vida profissional primordialmente ao treinamento profissional e à sua capacidade mental, e não ao simplesmente fazer parte de uma organização, os estilos de administração participativa tornam-se cada vez mais importantes.

Este capital consiste das habilidades e conhecimentos dos indivíduos dentro da organização, onde as empresas criam mecanismos de explicitá-los na busca de alcançar vantagens competitivas. Destaca-se também a importância de se conhecer, gerenciar e alinhá-lo as metas estratégicas da empresa (SULLIVAN, 1999).

Pode-se observar o Capital Humano, também denominado por alguns autores como Ativo Humano, compreende os benefícios que podem ser proporcionados pelos indivíduos às organizações, sendo natural nos dias atuais às entidades dedicarem grandes esforços para a identificação de pessoas com capacitação para interagir na otimização dessa relação de causa e efeito. Quanto mais qualificado for o capital humano de uma organização, melhores resultados ela alcançará em termos de Capital Intelectual.

- Capital estrutural

Edvinsson e Malone (1998), afirmam que o capital estrutural é formado por equipamentos, patentes, marcas registradas e todo o resto da capacidade

organizacional que apóia a produtividade, em poucas palavras tudo o que permanece na empresa quando os funcionários vão para a casa, e ainda que ao contrário do capital humano, o capital estrutural pode ser possuído e, portanto negociado.

Para Stewart (1998, p. 97) “capital estrutural é a retenção do conhecimento para que ele se torne propriedade da empresa; este capital inclui conceitos, modelos e sistemas administrativos, bem como cultura ou espírito organizacional, estratégias, valores, competências essenciais”.

O capital estrutural compreende tudo aquilo que torna possível o desenvolvimento, a alavancagem e a aplicação do capital humano dentro da empresa, ou seja, ele pode ser entendido como toda a infra-estrutura que apóia o capital humano (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Stewart (1998) afirma que o capital estrutural deve servir a dois objetivos: acumular estoques de conhecimento que sustentem o trabalho de seus funcionários e acelerar o fluxo de informações dentro da empresa.

Dentro do capital estrutural existe uma ampla extensão de elementos, por isso a necessidade de compreendê-los e dividi-los em três partes: capital organizacional, capital de inovação e capital de processos (EDVINSSON e MALONE, 1998).

- Capital organizacional

O capital organizacional significa todo o “investimento da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional que agilizam o fluxo de conhecimento pela organização, bem como em direção a áreas externas, como aquelas voltadas para os canais de suprimentos e distribuição” (EDVINSSON e MALONE, 1998, 32), ou seja, representa o conjunto de esforços que a organização empenha para dar suporte e apoio à aplicação e ao desenvolvimento do capital humano.

- Capital de inovação

Segundo Nagano, Mateus e Merlo (2005), o capital de inovação está relacionado àquilo que propicie e garanta a capacidade de criação e renovação dentro da empresa e compreende basicamente a propriedade intelectual da empresa, como as atividades de pesquisa e desenvolvimento, que é corroborado pela citação a seguir:

O capital de inovação refere-se à capacidade de renovação e aos resultados da inovação obtidos sob a forma de direitos comerciais amparados por lei, propriedade intelectual e outros ativos e talentos intangíveis utilizados para criar e colocar rapidamente no mercado novos produtos e serviços (EDVINSSON e MALONE, 1998, p.32).

- Capital de processo

O capital de processo é “constituído pelos processos, técnicas e programas direcionados aos empregados que aumentam e ampliam a eficiência da produção ou a prestação de serviços” (EDVINSSON e MALONE, 1998, p.32).

- Capital do cliente

O capital de clientes é o mais valioso de todos ativos intangíveis da organização segundo Saint-Onge (1996 apud STEWART, 1998). Este se refere aos relacionamentos contínuos com pessoas e organizações para as quais a empresa vende seus produtos e serviços. O capital de clientes constitui-se de toda a carteira de clientes e o relacionamento existente entre os clientes e a organização, além dos relacionamentos da empresa com seus funcionários, com fornecedores e com clientes.

Saint-Onge (1992 apud STEWART, 1998) enfatiza que toda empresa possui capital de clientes. Conforme o autor, o capital de clientes é definido como o valor da franquia da empresa e dos relacionamentos contínuos entre pessoas e organizações.

Edvinsson e Malone (1998) complementam sugerindo que o relacionamento de uma empresa com seus clientes são distintos das relações mantidas com os trabalhadores e parceiros estratégicos, como também, são de fundamental importância para a criação de valor para empresa.

A marca da empresa, sua imagem e reputação são também elementos do capital de clientes, pois estão diretamente associados à percepção e a imagem dos fornecedores, parceiros e clientes com relação à empresa. Portanto, nota-se a importância do capital de clientes para o crescimento e bom desempenho da empresa, porque implica um tratamento particular para as relações dos fornecedores, funcionários e clientes, o que justifica a distinção desta natureza do capital de clientes dos demais componentes do capital intelectual da organização.

2.4.3 Valor do capital intelectual

De forma geral, a literatura existente acerca da avaliação do capital intelectual recomenda o desenvolvimento de modelos que aliem as informações trazidas pela contabilidade tradicional, com informações não financeiras, com um tratamento gerencial. A ótica gerencial, com seu caráter idiossincrático, se coaduna bem com esta proposta, pois admite estas adaptações, além de permitir um dinamismo maior na revisão de conceitos e das situações.

Diversos autores ligados à área contábil têm refletido sobre o assunto. Schnorrenberger (2003) preconiza que a reduzida evolução das pesquisas a respeito do capital intelectual, nas últimas décadas, pode ser atribuída à dificuldade em se evoluir de um modelo que possui a certeza matemática para outro que, embora contemple esta certeza, consiga ter uma amplitude tal que englobe fatores não financeiros. A sugestão é de que cada empresa busque um caminho próprio no campo gerencial, considerando as peculiaridades de cada situação e os juízos de valor dos envolvidos. A partir dos resultados positivos no tratamento gerencial, acredita-se em uma expansão gradativa, embora idiossincrática, da avaliação dos ativos intangíveis de cada empresa, podendo se tornar, no futuro, um procedimento geralmente aceito.

Esta posição é reforçada por outros autores, como Wernke (2002). Este admite que a perspectiva financeira, tradicionalmente utilizada nas avaliações de negócios, em geral, oculta o potencial oculto das empresas. A forma de superar esta limitação seria trabalhar com informes que não sejam somente financeiros, dentro de uma ótica gerencial.

Outros modelos merecem destaque quando o assunto é mensuração do capital intelectual. Sveiby (1998) propõe um modelo de avaliação não financeira dos ativos intangíveis, embora reconheça que um quadro completo e abrangente dos ativos intangíveis de uma empresa não seja possível.

O modelo de Sveiby (1998) identifica três ativos intangíveis na empresa – a competência do funcionário, a estrutura interna e a estrutura externa da empresa. Para cada tipo de ativo intangível, são definidos indicadores de crescimento/renovação, de eficiência e de estabilidade. O modelo ressalva que os

indicadores não se aplicam a todas as empresas, podendo sofrer ajustes de forma a se adequarem a cada empresa.

O mesmo autor (1998) ressalta as contribuições trazidas pela avaliação dos ativos intangíveis a uma empresa, como uma imagem externa mais transparente junto a clientes, credores e investidores, dentre outros. No âmbito interno, a gerência se arma de um sistema valioso para o gerenciamento das informações. O autor sugere que o sistema de avaliação de ativos intangíveis cubra, ao menos, três ciclos de avaliação.

Nesta linha, é desenvolvida uma metodologia para medição do capital intelectual multicriterial, onde recomenda que a avaliação do capital intelectual esteja vinculada à estratégia empresarial, devendo se identificar e definir indicadores do capital intelectual, baseados em uma taxonomia, atribuindo pesos a estes indicadores (EDVINSSON e MALONE, 1998; SVEIBY, 1998; KLEIN, 2001; WINTER, 2001; apud JOIA, 2001).

O modelo prevê o estabelecimento de programas de ação específica, sendo que estes programas são acompanhados por indicadores. Os indicadores são apresentados em percentual, seja através da divisão dos mesmos por outros valores ou através da comparação com outras empresas do setor. Os programas são priorizados de acordo com a categoria à qual pertence, o que varia de absoluta a altamente desejável, permitindo posições intermediárias.

Outra contribuição quanto à mensuração do capital intelectual é trazida por Wernke (2002), que desenvolve um modelo para avaliação de ativos intangíveis baseado na utilização de diversas perspectivas. A opção por uma abordagem multicriterial é explicada pela possibilidade de se identificar muitos fatores incorpóreos, relevantes para a formação futura dos lucros.

Basicamente, o modelo reúne o *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton (1997) e o modelo *Scoreboard*, de Lev (2000 apud WERNKE, 2002). Wernke (2002) busca o que considera melhor em cada modelo, propondo um mapa de avaliação de ativos intangíveis.

No modelo do *Balanced Scorecard*, a ênfase está na estratégia da empresa. O modelo contempla as seguintes perspectivas - financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento. Wernke (2002) ressalta que os ativos intangíveis, englobados na perspectiva de aprendizado e crescimento, não são tratados de forma diferenciada.

O modelo Scoreboard prioriza os investimentos em ativos intangíveis, além de sua transformação em ativos tangíveis. Entretanto, conforme pontua o mesmo autor (2002), pouca importância é atribuída à perspectiva financeira. Embora admita a dificuldade em se traduzir financeiramente todos os ativos intangíveis, o autor reconhece a existência de indicadores de caráter financeiro que não foram contemplados no modelo. Além disso, pondera que os indicadores financeiros permitem corrigir distorções das outras perspectivas incluídas no modelo. Por fim, a amortização dos ativos intangíveis não é tratada no modelo de Lev, assim como a sua utilização por empresas comerciais fica prejudicada, pois foi desenvolvido para empresas industriais.

Wernke (2002) desenvolve um mapa de avaliação de ativos intangíveis, englobando as seguintes perspectivas - financeira, descobertas e aprendizagem, implementação e processos internos e comercialização, captando dos modelos que lhe serviram de base os aspectos que considera mais relevantes. Cada perspectiva possui seus indicadores específicos, sendo disponibilizado um roteiro para a elaboração do mapa. A periodicidade da elaboração do mapa de avaliação de ativos intangíveis variará de acordo com a empresa e com o segmento em que atua, sendo que Wernke (2002) sugere um acompanhamento mensal.

A literatura permite identificar outras ferramentas para avaliação do capital intelectual. Embora apresentem abordagens importantes, é recomendável que estejam apoiadas em instrumentos de medição do capital intelectual mais abrangente. Sozinhas, podem comprometer toda a riqueza inerente a uma avaliação de capital intelectual.

A proporção valor de mercado/valor contábil é uma destas ferramentas. Ela considera que o valor é definido pelo comprador, pois um bem vale aquilo que uma pessoa está disposta a pagar pelo mesmo. O capital intelectual é definido como sendo a diferença entre o valor de mercado de uma empresa e o seu valor contabilizado, sendo que o valor de mercado é apurado pela multiplicação do preço de mercado da ação pelo número de ações negociadas, em um determinado período. O valor contábil refere-se à porção do patrimônio contabilizada no patrimônio da empresa, após o pagamento de todo o débito existente. Se o valor de uma empresa é maior do que o valor possuído pelos acionistas, esta diferença é atribuída ao capital intelectual.

A determinação do valor do capital intelectual de uma empresa pode ser efetuada através do coeficiente Q de Tobin. Este coeficiente compara o valor de mercado de um ativo com o seu custo de reposição. Ele é definido pela divisão entre o valor de mercado dividido pelo valor patrimonial.

Uma análise objetiva das ferramentas disponíveis no momento para avaliação do capital intelectual indica que as peculiaridades do negócio da empresa devem ser observadas e adaptadas ao modelo adotado, e o acompanhamento periódico permitirá melhorias e avanços na metodologia adotada.

2.5 Gestão do conhecimento

A revisão conceitual sobre capital intelectual evidencia que o principal elemento organizacional intangível é o conhecimento, inserido no Capital Humano. Conforme Santos (2004, p. 142-158), gerir conhecimento “significa criar um conjunto de condições que permita desenvolver o capital intelectual de uma empresa”, cuja idéia é corroborada pela citação a seguir:

Se a nova riqueza é o conhecimento, capital e trabalho passam a ser menos antagônicos. Capital é cada vez mais o capital intelectual, capital de relacionamento, capital de marca e identidade. E trabalho é cada vez mais a capacidade de gerar e gerir idéias, de conectar-se, comunicar-se e relacionar-se com pessoas [...] clientes, parceiros, outros profissionais e até mesmo o círculo familiar e de amigos, já que qualidade de vida influencia o resultado final do trabalho. Por mais de um século, o homem mais rico do mundo foi associado ao petróleo. Hoje, esta associado ao conhecimento (REZENDE,2002)

De acordo com comentários de Sveiby (1998, p.27), “uma idéia ou habilidade compartilhada com alguém não perde, dobra. Uma economia baseada no conhecimento e na informação possui recursos ilimitados. [...] Portanto, o capital se deprecia com o uso, o conhecimento se valoriza”. Portanto, por meio de práticas específicas adequadas, o conhecimento individual torna-se portátil e parte desse conhecimento e experiência constrói o conhecimento privado da organização. Então, gerir uma organização do conhecimento exige um novo perfil de liderança com flexibilidade, capacidade de delegar *empowerment* e habilidade de disseminar informação, pois o trabalhador do conhecimento possui alto grau de escolaridade, perfil de profissional liberal, trabalha mais perto do cliente, procura estar atualizado intensificando o relacionamento com cliente e fornecedores.

Sveiby (1998, p.25-41) afirma que conhecimento é a “capacidade de agir” e que possui quatro características:

- o conhecimento é tácito: portanto é difícil de expressar e de transferir;
- o conhecimento é orientado para a ação: as pessoas renovam seus conhecimentos através das percepções sensoriais daquilo que já conhecem;
- o conhecimento é sustentado por regras: os padrões agem como regras inconscientes de procedimento para lidar com todo tipo de situação concebível;
- o conhecimento está em constante mutação: o conhecimento tácito expresso pela linguagem sofre reflexão e é então distribuído, criticado e aumentado.

Stewart (1998) coloca que a informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas de nossa era. O conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias. Em todos os setores, as empresas bem-sucedidas são as que têm as melhores informações ou as que as controlam de forma mais eficaz – não necessariamente as empresas mais fortes. Coloca ainda que:

- No século XIX: a competição e o poder se davam através da posse da terra – Colonialismo;
- Em meados do Século XX: através das máquinas – Revolução Industrial;
- No final século XX: por meio do domínio da tecnologia (produto, processos, métodos gerenciais, demanda); e
- No século XXI: finalmente agora através do Conhecimento – Revolução do Conhecimento.

Conforme Sveiby (2001), em uma abordagem estratégica do conhecimento, podem ser observados nove tipos básicos de transferências de conhecimento:

1. Entre os indivíduos, que comunicam o que sabem à organização;
2. Dos indivíduos para a estrutura externa, de forma que os empregados transferem seus conhecimentos para o mundo externo junto aos clientes, fornecedores e investidores;
3. Da estrutura externa para os indivíduos, os quais aprendem com os clientes, fornecedores e investidores por meio de estreitamento do relacionamento dos empregados com os agentes da estrutura externa;
4. Das competências individuais para a estrutura interna, de forma que a organização converte as competências individuais em sistemas e ferramentas, estimulando os empregados a registrarem suas idéias;

5. Da estrutura interna para as competências individuais, de forma que o conhecimento armazenado no sistema seja disponibilizado e acessível aos demais indivíduos;
6. Dentro da estrutura externa, sendo que o conhecimento individual é distribuído entre os agentes da estrutura externa;
7. Da estrutura externa para a estrutura interna, sendo a capacidade da empresa em lucrar com o mundo externo e em converter o conhecimento adquirido em ação
8. Da estrutura interna para a estrutura externa, quando o sistema da organização é capaz de disseminar conhecimento entre os agentes da estrutura externa;
9. e, dentro da estrutura interna, o que significa que sistemas e produtos da organização estão integrados.

Segundo Rodrigues, Antunes e Dutra (2003) a gestão do conhecimento está emergindo como uma prática gerencial devido a investimentos maciços em tecnologia da informação, ampliação do contato com clientes, funcionários mais empreendedores, movimentos de *downizing* e reestruturação e demanda dos clientes.

Os mesmos autores concordam que uma integração das abordagens atualmente empregadas como gestão da qualidade total, do conhecimento, inteligência competitiva e capital intelectual, tendo o foco à inovação, poderão gerar, no futuro, alternativas a serem aplicadas na gestão de negócios e resultados das empresas.

O conhecimento e sua gestão não podem ser considerados como algo novo, pois as empresas sempre valorizaram o *know-how*, a experiência e a capacidade de resolução de problemas de seus empregados, o que se observa como nova é a ênfase sobre estes recursos, a descoberta de que as ações aleatórias antes adotadas, não são mais suficientes para enfrentar o nível de concorrência atual (ORSI, 2003).

3. METODOLOGIA

Esta seção tem por finalidade determinar os fundamentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, além de ser a responsável pelo delineamento da pesquisa, possibilitando o detalhamento da intenção da investigação, de seu objeto, da coleta e da análise dos dados, tendo ao final o estabelecimento de uma conclusão.

3.1 Procedimentos metodológicos

Esta seção apresenta a classificação da pesquisa quanto a seu tipo, natureza da pesquisa, a forma de abordagem do problema, dos objetivos e dos procedimentos técnicos, quanto a obtenção dos dados e de como será realizada a análise da literatura a cerca do assunto, combinada com as informações obtidas da empresa SUZANO PAPEL E CELULOSE S.A., apoiadas nos objetivos de estudo.

3.1.1 Tipo de pesquisa, método e técnica

De acordo com Triviños (1996), a abordagem do problema pode ser quantitativa e/ou qualitativa, sendo qualitativa quando não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Assim sendo este trabalho se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, pois o ambiente natural é a empresa SUZANO PAPEIS E CELULOSE S.A., e a interpretação das informações foi realizada sem o uso de métodos e técnicas estatísticas e a atribuição de significados fica a encargo do pesquisador.

Segundo Gil (2002) as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis, sendo utilizada para aumentar os conhecimentos sobre as características de um problema ou proporcionar uma nova visão deste, o que pode acabar aproximando das pesquisas exploratórias. Quanto a natureza desta pesquisa em relação aos objetivos caracteriza-a como descritiva, pois visa o estabelecimento de relações de influência entre os dados obtidos junto a

empresa SUZANO e a literatura específica, descrevendo as características dos eventos encontrados e aumentando os conhecimentos sobre as características da implantação do Capital Intelectual na SUZANO.

Quanto aos procedimentos técnicos de pesquisa, o estudo de caso possibilita o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, sendo recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre um tema complexo (GIL, 2002). Da mesma forma, esta pesquisa visa a partir de um caso real realizar um estudo profundo sobre um tema pouco explorado, o que a caracteriza como um estudo de caso. Para construir e embasar o referencial teórico, dando-lhe força e valor, foram utilizados os métodos de coleta documental e análise de conteúdo, que podem ser aplicados a qualquer fonte de consulta.

3.1.2 Instrumentos

De acordo com Gil (2002) a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam um tratamento analítico, nesta categoria incluem-se diversos tipos de documentos, tais como: cartas pessoais, memorandos, regulamentos, boletins, entre outros. Há documentos também que, de alguma forma já foram analisados, tais como relatórios de pesquisas, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, entre outros.

Os dados coletados podem ser segmentados em primários e secundários. A pesquisa em fontes primárias baseia-se em documentos originais, que não foram utilizados em nenhum estudo ou pesquisa, ou seja, foram coletados pela primeira vez pelo pesquisador para a solução do problema, podendo ser coletados mediante entrevistas, questionários e observação. (LAKATOS e MARCONI, 1999)

Conforme os mesmos autores os dados secundários são aqueles que se encontram à disposição do pesquisador em boletins, livros, revistas, dentre outros; as fontes secundárias possibilitam a resolução de problemas já conhecidos e explorar outras áreas onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente.

Para esta pesquisa a análise dos documentos foi o instrumento utilizado para a busca das respostas às questões de pesquisa, cuja as informações foram obtidas através de dados secundários, ou seja oriundos de fontes de consulta ostensivas.

Estes dados foram obtidos por meio da análise do seguinte material: Relatórios Anuais da SUZANO referentes aos exercícios de 2004, 2005, 2006 e 2007; Balanços Patrimoniais referentes aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2004, 2005, 2006 e 2007; Informações disponíveis no *site* da SUZANO: <http://www.suzano.com.br>; material adquirido junto ao Programa Nacional de Qualidade - PNQ; e Dissertação de Mestrado de Alan Texeira de Oliveira.

O referido material teve seu conteúdo analisado de acordo com o especificado na próxima seção, procurando obedecer aos objetivos específicos elencados na introdução, fazendo a ligação das intenções de estudo com o conteúdo selecionado.

3.1.3 Análise

Para que esta análise fosse viável, foram retirados da literatura encontrada os dados referentes ao Capital Intelectual, procurando observar os objetivos específicos do estudo.

Quanto à Gestão Empresarial foi adotado procedimento semelhante ao anterior, porém, visando os dados obtidos da SUZANO PAPEL E CELULOSE S.A.

Após a seleção destes dados, foi realizada uma inter-relação entre as informações encontradas, procurando mostrar a aplicabilidade da teoria em um caso prático, e dessa forma procurar responder o problema proposto no início da pesquisa.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção visa apresentar a análise do capital intelectual e da gestão empresarial, por parte do autor, e estabelecer uma relação entre as variáveis de estudo.

4.1 SUZANO Papel e Celulose S.A.

Segundo o *site* <http://www.suzano.com.br>, a SUZANO Papel e Celulose é uma das maiores produtoras integradas de papel e celulose de eucalipto da América Latina. A Companhia conta com três unidades industriais modernas, sendo duas de produção integrada de papel e celulose, localizadas em Suzano (São Paulo) e em Mucuri (Bahia), esta última, também, é auto-suficiente na produção de energia, e a terceira é uma fábrica não integrada de produção de papel localizada em Rio Verde (São Paulo).

Sua capacidade de produção oferece um amplo espectro de produtos para os mercados doméstico e internacional, com posições de liderança em segmentos chave do mercado brasileiro (<http://www.suzano.com.br>).

A Companhia detém, em conjunto com a Votorantin Celulose e Papel, 50% do controle da Ripasa S.A. Após isso, esta última alcançou uma receita líquida de R\$ 1,4 bilhão e 646 mil toneladas de produtos vendidos em 2005 e possui quatro unidades industriais em São Paulo, além de áreas florestais que totalizam 86,4 mil hectares (<http://www.suzano.com.br>).

Em 2005, a SUZANO iniciou a expansão de sua planta localizada em Mucuri que em 2008 deverá produzir 1 milhão de toneladas de celulose, totalmente destinada à exportação. Somando-se a incorporação da Ripasa a isso, a escala de produção e a capacidade de competir globalmente da SUZANO Papel e Celulose ampliarão substancialmente. Desta forma, em curto prazo de tempo, poderá ter a pretensão de ser a melhor do mundo.

Toda matéria-prima utilizada em suas fábricas vem das fazendas de eucaliptos da própria companhia. E a distância relativamente curta entre estas, as fábricas e a maioria dos clientes internos resulta em custos de transporte

relativamente baixos, o que por sua vez leva a menores custos totais de produção (<http://www.suzano.com.br>).

4.1.1 Demonstrações contábeis da SUZANO

Os balanços patrimoniais da SUZANO Papel e Celulose S.A. dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2006, 2005 e de 2004, estão apresentados na seqüência para servir como ilustração da posição patrimonial naquelas datas.

SUZANO Papel e Celulose S.A.
Balanços patrimoniais em 31 de dezembro de 2007, 2006, 2005 e 2004 (em milhares de reais)

| ATIVO | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 |
|--|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| Circulante | | | | |
| Disponibilidades | 1.045.226 | 1.096.487 | 541.306 | 654.159 |
| Contas a receber de clientes | 922.952 | 808.538 | 950.072 | 771.397 |
| Estoques | 541.491 | 432.798 | 368.602 | 352.978 |
| Impostos a compensar | 229.816 | 63.920 | 87.934 | 30.885 |
| Impostos diferidos | 26.676 | 41.185 | 52.366 | 95.176 |
| Outras contas a receber | 43.804 | 44.110 | 16.167 | 12.051 |
| Despesas antecipadas | 3.189 | 5.282 | 4.451 | 5.166 |
| Total do ativo circulante | 2.813.157 | 2.492.320 | 2.020.898 | 1.921.812 |
| Não-circulante | | | | |
| Realizável a longo prazo | | | | |
| Aplicações financeiras | 27.059 | 24.227 | - | - |
| Créditos de empresas relacionadas | 16.894 | 2.127 | 1.524 | 6.232 |
| Impostos a compensar | 164.545 | 89.022 | 16.444 | 25.527 |
| Impostos diferidos | 451.754 | 134.214 | 111.575 | 137.853 |
| Adiantamento a fornecedores | 173.472 | 150.286 | 116.367 | 81.001 |
| Depósitos judiciais | 26.324 | 25.342 | 23.172 | 29.308 |
| Outras contas a receber | 40.528 | 12.871 | 21.973 | 20.895 |
| Total do ativo realizável a longo prazo | 900.576 | 438.089 | 291.055 | 300.816 |
| Permanente | | | | |
| Investimentos | 1.426.268 | 1.717.572 | 1.091.708 | 336.767 |
| Imobilizado | 5.956.059 | 5.028.250 | 3.587.811 | 3.380.621 |
| Intangível | 43.332 | - | - | - |
| Diferido | 1.897 | 690 | 1.022 | 1.373 |
| Total do ativo permanente | 7.427.556 | 6.746.512 | 4.680.541 | 3.718.761 |
| Total do ativo não-circulante | 8.328.132 | 7.184.601 | 4.971.596 | 4.019.577 |
| Total do ativo | 11.141.289 | 9.676.921 | 6.992.494 | 5.941.389 |

Tabela 1 – SUZANO: Balanços Patrimoniais (Ativo)

Fonte: <<http://www.suzano.com.br>> e <<http://www.bovespa.com.br>> (07 de junho de 2008)

SUZANO Papel e Celulose S.A.
 Balanços patrimoniais em 31 de dezembro de 2007, 2006, 2005 e 2004 (em milhares de reais)

| PASSIVO | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 |
|--|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| Circulante | | | | |
| Fornecedores | 311.892 | 197.095 | 130.425 | 127.471 |
| Financiamentos e empréstimos | 606.372 | 487.189 | 942.109 | 779.059 |
| Debêntures | 36.081 | 29.284 | 27.793 | 24.784 |
| Impostos a vencer | 18.867 | 18.159 | 14.221 | 15.785 |
| Remunerações e encargos a pagar | 51.527 | 43.534 | 47.415 | 51.234 |
| Contas a pagar | 34.090 | 41.006 | 62.531 | 59.388 |
| Empresas relacionadas | 124.763 | 563 | 764 | 771 |
| Dividendos e jcp a pagar | 65.089 | 50.999 | 119.265 | 81.836 |
| Imposto de renda e contribuição social | - | 15.572 | - | 1.828 |
| Total do passivo circulante | 1.266.582 | 883.401 | 1.344.523 | 1.142.156 |
| Não-circulante | | | | |
| Financiamentos e empréstimos | 3.978.030 | 3.818.810 | 1.873.534 | 1.375.047 |
| Debêntures | 709.439 | 712.736 | 464.421 | 475.384 |
| Contas a pagar | 4.169 | 5.016 | 11.580 | 29.538 |
| Imposto de renda e contribuição social | 12.071 | - | - | - |
| Impostos e contribuições diferidos | 578.238 | 17.012 | 15.064 | 13.147 |
| Provisão para contingências | 169.325 | 204.765 | 163.804 | 146.080 |
| Total do passivo não-circulante | 5.461.272 | 4.758.339 | 2.528.403 | 2.039.196 |
| Patrimônio líquido | | | | |
| Capital social | 2.054.427 | 2.054.388 | 1.479.990 | 1.477.963 |
| Reserva de capital e de lucros | 1.613.084 | 1.980.793 | 1.639.578 | 1.282.074 |
| Total do patrimônio líquido | 4.413.437 | 4.035.181 | 3.119.568 | 2.760.037 |
| Total do passivo | 11.141.289 | 9.676.921 | 6.992.494 | 5.941.389 |

Tabela 2 – SUZANO: Balanços Patrimoniais (Passivo)

Fonte: <<http://www.suzano.com.br>> e <<http://www.bovespa.com.br>> (07 de junho de 2008).

4.1.1.1 Valor da SUZANO no mercado de ações

Para fins de ilustração e análise, a Tabela 3 apresentada na seqüência demonstra a diferença entre os valores de mercado e patrimonial contábil da SUZANO Papel e Celulose S.A., em 31 de dezembro de 2007, 2006, 2005 e 2004. Dessa forma, estas diferenças seriam ajustadas da seguinte maneira: débito do ativo (não-circulante) a crédito do Patrimônio líquido. Assim, a Tabela 4 abaixo apresenta as relações percentuais dos ajustes efetuados sobre os valores dos componentes patrimoniais ajustados:

SUZANO Papel e Celulose S.A.

SUZANO: Diferença entre os valores de mercado e patrimonial contábil (2007, 2006, 2005 e 2004)

| | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Quantidade de ações | 314.480.077 | 314.480.077 | 314.480.077 | 299.255.136 |
| Cotação da ação (31 de dezembro) | R\$ 29,30 | R\$ 21,17 | R\$ 11,77 | R\$ 13,26 |
| Valor de mercado em R\$ mil | 9.214.266 | 6.657.543 | 3.701.431 | 3.968.123 |
| Valor patrimonial contábil em R\$ mil | 4.413.437 | 4.035.181 | 3.119.568 | 2.760.037 |
| Diferença em R\$ mil | 4.800.829 | 2.622.362 | 581.863 | 1.208.086 |
| % | 108,8 | 65,0 | 18,7 | 43,8 |

Tabela 3 – SUZANO: Diferença entre os valores de mercado e patrimonial contábil

Fonte: O Autor

SUZANO Papel e Celulose S.A.

Diferença: Valor de Mercado x Valor Patrimonial Contábil

| | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 |
|--|------------|-----------|-----------|-----------|
| Diferenças apuradas em R\$ mil | 4.800.829 | 2.622.362 | 581.863 | 1.208.086 |
| Valor total do ativo permanente em R\$ mil | 7.427.556 | 6.746.512 | 4.680.541 | 3.718.761 |
| % | 64,6 | 38,9 | 12,4 | 32,5 |
| Valor total do ativo não-circulante em R\$ mil | 8.328.132 | 7.184.601 | 4.971.596 | 4.019.577 |
| % | 57,6 | 36,5 | 11,7 | 30,1 |
| Valor patrimonial líquido em R\$ mil | 4.413.437 | 4.035.181 | 3.119.568 | 2.760.037 |
| % | 108,8 | 65,0 | 18,7 | 43,8 |
| Valor total do ativo/passivo em R\$ mil | 11.141.289 | 9.676.921 | 6.992.494 | 5.941.389 |
| % | 43,1 | 27,1 | 8,3 | 20,3 |

Tabela 4 - Diferença: Valor de Mercado x Valor Patrimonial Contábil

Fonte: O Autor.

4.1.2 Ativos intangíveis da SUZANO

As informações apresentadas neste tópico foram extraídas do Relatório Anual de Sustentabilidade de 2006 (SUZANO, 2008). A SUZANO considera como Ativos Intangíveis, os fatores estratégicos para a diferenciação da organização no mercado brasileiro e internacional e sua gestão se dão de acordo com uma moderna visão de marca corporativa, vista como seu maior patrimônio.

Durante o Ciclo de Planejamento Estratégico de 2006, foram definidos os principais fatores de diferenciação da empresa, que foram separados por Unidades de Negócio e classificados em pirâmides de três níveis, sendo os mais baixos os

aspectos fundamentais, e os do topo, os mais relevantes do ponto de vista da diferenciação (Relatório Anual de Sustentabilidade de 2006).

Foi iniciado projeto de identificação dos Ativos Intangíveis que têm impacto relevante na implementação da estratégia da empresa. Considerando a novidade do tema, foram construídas as bases para o entendimento dos critérios fundamentais ao projeto por parte de toda a empresa (Relatório Anual de Sustentabilidade de 2006).

A partir do alinhamento com os objetivos do Grupo e da definição do novo mapa estratégico, foram definidos aspectos tangíveis e intangíveis essenciais em cada área da empresa, com indicadores específicos e metas alinhadas aos seus objetivos (Relatório Anual de Sustentabilidade de 2006).

Como plano de ação para monitoramento da execução e revisão estratégica está prevista gestão desses fatores de diferenciação em cada Unidade de Negócio. A seguir, serão apresentados alguns dos principais Ativos Intangíveis classificados como fatores de diferenciação estratégicos (Relatório Anual de Sustentabilidade de 2006).

4.1.2.1 Os principais ativos intangíveis e ações a eles relacionadas

- O Modelo de Gestão e de Governança, *Suzano Business System*, segundo o Relatório Anual de Sustentabilidade de 2006 (www.suzano.com.br), representa o conjunto de ferramentas gerenciais que a SUZANO utiliza para a gestão e melhoria de seus processos. O objetivo desse sistema é permitir uma visão abrangente dos diversos programas e ferramentas que fazem parte do gerenciamento da Companhia. Possibilitando assim:

- 1) a eliminação das sobreposições entre programas;
- 2) o alinhamento ao modelo da Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade;
- 3) a visão comum quanto às ferramentas disponíveis e seu impacto nos negócios; e
- 4) a definição de instrumentos de *benchmark* internos.

- A marca SUZANO

Conforme o Relatório Anual de Sustentabilidade de 2006 (www.suzano.com.br), o estabelecimento da marca desencadeou um processo de

identidade corporativa do Grupo, que visou implementar a cultura de *branding* - que vem a ser todo o esforço da empresa no trabalho de construção e gerenciamento da marca junto ao mercado - para a integração dos negócios, fomento da inovação e geração de atratividade. Em 2006, o processo de identidade corporativa ganhou ritmo e os alicerces da marca foram implantados. Foi desenvolvida uma nova arquitetura de marca, alinhando a estratégia dos negócios aos produtos, empresas e projetos sócio-ambientais.

Dos investimentos realizados em marcas da SUZANO, destaca-se o lançamento dos papéis Couché Silk®, que reflete a preferência internacional, do papel Paperfect®, marca mundial de papel *offset*, e do papel Reciclato® em formato cut size para o varejo e desenvolvida uma especificação para sua utilização em talões de cheques (Relatório Anual de Sustentabilidade de 2006).

A partir de 2006, com a incorporação da Ripasa, a SUZANO passou a deter de forma exclusiva, novas e importantes marcas como a Report®, a Ripax e a Kromma®. E no mesmo ano foi lançada a marca Super 6 Premium®, que é a marca de papel cartão duplex mais leve do mercado nacional (Relatório Anual de Sustentabilidade de 2006).

No final de 2005, a SUZANO, em parceria com o Grupo Pão de Açúcar, desenvolveu um projeto educacional conhecido por Report® Vestibular, sendo uma alternativa de estudo mais acessível aos pré-vestibulandos, pois seu acesso é via internet. Com essa iniciativa, a Companhia dá um passo importante para auxiliar o Brasil cumprir uma das metas do Banco Mundial: dobrar o número de pessoas com ensino superior até o ano de 2010; e, assim, alinhar suas estratégias às oito maneiras de mudar o mundo, propostas pela Organização das Nações Unidas (Relatório Anual de Sustentabilidade de 2006).

- Planejamento e inteligência florestal

Através destas ferramentas pode-se identificar a melhor localização geográfica de futuras plantações e de realizar o planejamento da produção de madeira para atender às necessidades de crescimento futuro da produção de celulose. Além disso, a adequação de clones específicos para cada região e a necessidade de preservação da biodiversidade são fatores importantes (Relatório Anual de Sustentabilidade de 2006).

- Implementação das equipes de alta *performance*, gestão de talentos e sucessão

A estrutura da área de Recursos Humanos foi inteiramente revista ao longo de 2006, e estas equipes foram implementadas para atrair, desenvolver e reter talentos, com o objetivo de desenvolver novas lideranças (Relatório Anual de Sustentabilidade de 2006).

- Investimento em pesquisa e desenvolvimento

A SUZANO está direcionando, principalmente para o incremento da produtividade da madeira de eucalipto, para otimização dos processos industriais e para o desenvolvimento de novos produtos. Com laboratórios e instalações de pesquisa localizados em São Paulo e na Bahia, recebe apoio de órgãos governamentais e de vários institutos particulares de pesquisa e universidades, tanto nacionais como estrangeiros (Relatório Anual de Sustentabilidade de 2006).

E conforme Oliveira (2007, p.81) tem como focos específicos:

(i) melhoria no uso da fibra de eucalipto na produção de celulose, papel e papel cartão, com ênfase na biotecnologia; (ii) desenvolvimento e implementação de tecnologia mais eficiente para o processo produtivo e para a reciclagem de sobras e aparas de papel; e (iii) condução de pesquisa ambiental, principalmente ao que se refere a utilização e reaproveitamento dos recursos hídricos.

- Conquista de prêmios e reconhecimentos

As conquistas até agora alcançadas reafirmam a boa percepção dos *stakeholders* da SUZANO em relação a seus valores, transparência e responsabilidade socioambiental (Relatório Anual de Sustentabilidade de 2006).

Em 2006, dentro do Brasil, conquistou prêmios e reconhecimentos do mercado; de Institutos Financeiros, da Indústria Gráfica e de Tecnologia Gráfica; e de veículos de imprensa (Relatório Anual de Sustentabilidade de 2006).

- O engajamento de partes interessadas

Para a SUZANO tão importante quanto investir em ativos operacionais, é construir relacionamentos duradouros e de qualidade com os consumidores, comunidades, fornecedores, governos e outros *stakeholders*. Para isso, a Companhia mantém comunicação permanente e objetiva na divulgação de informações à sociedade (Relatório Anual de Sustentabilidade de 2006).

O objetivo é sistematizar as ações que já vêm sendo implementadas dentro de uma agenda de trabalho que envolva a realização de pesquisas, encontros e grupos focais voltados para cada segmento de público, garantindo a possibilidade de um diálogo que respeite as especificidades de cada *stakeholder* (Relatório Anual de Sustentabilidade de 2006).

Para os clientes, são oferecidos canais de comunicação que agilizam e qualificam essa relação, por meio do Serviço de Atendimento ao Cliente e pelo *site* www.suzano.com.br. Outra iniciativa é o Report Online (www.reportonline.com.br), canal criado para atender os revendedores e clientes do papel Report® (Relatório Anual de Sustentabilidade de 2006).

São empreendidas iniciativas voltadas para o mercado de capitais, uma das bases que fundamentam a estratégia de negócios da SUZANO Papel e Celulose. A Companhia, também, participa de instituições que fomentam o desenvolvimento do mercado de capitais (Relatório Anual de Sustentabilidade de 2006).

Já o relacionamento com a sociedade é estabelecida através de comitês de relações com as comunidades locais, os quais apóiam ações de caráter educacional, ambiental e cultural, em parceria com várias instituições regionais (Relatório Anual de Sustentabilidade de 2006).

A qualidade de vida, do clima de trabalho, a satisfação e a motivação dos colaboradores são à base da gestão de Pessoal da Companhia, que realiza a cada dois anos uma Pesquisa de Clima Organizacional (Relatório Anual de Sustentabilidade de 2006).

A postura da Companhia é reconhecida internacionalmente e ganha projeção com a participação, em posições de liderança, em importantes organismos de classe e câmaras técnicas setoriais nacionais e estrangeiras (Relatório Anual de Sustentabilidade de 2006).

4.1.3 Capital intelectual na visão dos diretores da SUZANO Papel e Celulose S.A.

Da presente sessão até a sessão 2.6.3.6, Gestão dos ativos intangíveis, desta pesquisa, está baseada nos relatos de 4 executivos da SUZANO Papel e Celulose S.A., que foram entrevistados por Alan Teixeira de Oliveira em razão da confecção de sua Dissertação para Mestrado em Ciências Contábeis da Faculdade de

Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, no período de dezembro de 2006 a agosto de 2007, sendo eles:

- Sr. **Bernardo Szpigel** – Diretor Administrativo, Financeiro e de Relações com Investidores;
- Sr. **Gustavo Poppe** – Gerente de Relações com Investidores e Planejamento Estratégico;
- Sr. **Jorge Cajazeira** – Gerente de Excelência e Gestão Empresarial; e
- Sr. **Dave Rodrigues** – Responsável pela área de Competitividade.

As questões apresentadas foram respondidas pelos executivos entrevistados da SUZANO, no sentido de se abordar a evidenciação dos processos gerenciais em relação aos ativos intangíveis, onde foi solicitado informar como a organização identifica, avalia, desenvolve, mantém, protege e gerencia seus ativos intangíveis. Esta evidenciação é um dos fundamentos de como os ativos intangíveis da SUZANO agregam valor a seus produtos e aumentam sua competitividade no mercado.

4.1.3.1 A estrutura dos ativos intangíveis na SUZANO

De acordo com Oliveira (2007), em sua entrevista com Sr. Dave Rodrigues – Responsável pela área de Competitividade da SUZANO, o “Ativo Intangível” desta é formado por 04 (quatro) Capitais, que são: Capital Institucional, Capital Organizacional, Capital de Relacionamentos e Capital Intelectual.

O Capital Institucional é o resultado dos ativos que a empresa atinge através do reconhecimento externo em virtude de sua sistematização de processos e da coordenação de esforços direcionados à geração de percepções de valor positivo em seus *stakeholders*. São exemplos de ativos adotados para a SUZANO: Marcas e Patentes, Imagem e Atratividade, Diferenciação, Posição Global, Responsabilidade Social, Gestão para a Excelência, Inserção na sociedade, Figuras Ilustres e Símbolos de Competência (OLIVEIRA, 2007).

Na SUZANO o Capital Organizacional é composto pela estrutura dos sistemas de organização e execução operacional. Sendo os ativos que compõem este capital: Prontidão Estratégica, Capacidade de Estruturação Sistêmica, Flexibilidade estrutural, Propensão às mudanças, Gestão de Talentos, Governança, Segurança e Risco, Poder de atratividade, Gestão da Sucessão e Gestão do Conhecimento (OLIVEIRA, 2007).

O Capital de Relacionamentos é estabelecido pela rede de relacionamentos que a empresa possui e analisado de maneira integrada, em razão das respostas obtidas aos seus esforços. São exemplos desse capital para a SUZANO: Portfólio e Qualidade de Clientes, Acesso aos mercados, Rede de Relacionamentos, Barganha e arbitragem, Poder de convocatória, Rede de valor e Acesso às fontes de financiamento (OLIVEIRA, 2007).

O Capital Intelectual é formado pela produção de conhecimento gerada pelos indivíduos que integram a organização e sua rede de *stakeholders*. São exemplos desse capital: Inovação e Vanguarda, Fomento à Inovação, Teses e Dissertações, Gestão de Patentes, Inteligência Jurídica, Inteligência Competitiva, Gestão de Pesquisa e Desenvolvimento (OLIVEIRA, 2007).

Para melhor delimitar a metodologia adotada para implementação do projeto inicial de mensuração dos Ativos Intangíveis, a SUZANO definiu as seguintes diretrizes: Identificar, Categorizar, Qualificar e Quantificar (OLIVEIRA, 2007).

A SUZANO admite que o que se tem hoje como modelo de valoração de ativos em empresas deverá mudar drasticamente nos próximos anos. Pois o novo balanço, ao contrário do que era realizado para as empresas da Era Industrial, deverá correr para construir suas posições de valor nesses ativos sob o risco de perderem valor na reescrita forma de sua medição (OLIVEIRA, 2007).

4.1.3.2 A Gestão do conhecimento para a SUZANO

Conforme Oliveira (2007), em sua entrevista com Sr. Bernardo Szpigel – Diretor Administrativo, Financeiro e de Relações com Investidores da SUZANO, a gestão do conhecimento tem como princípio que todo conhecimento existente na empresa pertence à empresa, seja em seus funcionários, nos seus processos ou em seus departamentos. Para que isso ocorra estes conhecimentos devem ser operacionalizados de tal forma que saiam de sua forma teórica e consigam ser aplicados.

Ainda segundo Oliveira (2007), em sua entrevista com Sr. Bernardo Szpigel:

Se informação é poder, então é imprescindível estimular as pessoas a compartilharem os seus conhecimentos, porém, com a competição tão incentivada nos dias de hoje, as pessoas não compartilham o conhecimento de forma natural, até pelo próprio receio de perderem seus cargos e posições. Assim, todo projeto de Gestão de Conhecimento na SUZANO

buscou reescrever sua arquitetura organizacional a partir da extração dos ativos de conhecimento, do valor escondido nos processos, áreas, rotinas e hierarquias corporativas.

A metodologia de aferição de resultados considera basicamente dois critérios:

1. Aferição dos processos-chaves dos processos que estarão gerando conhecimento; e
2. Análise histórica dos indicadores de utilização do ambiente de Gestão do Conhecimento x Custos e Tempo despendido antes da implantação do ambiente de Gestão do Conhecimento.

Como ilustração desse relato, é apresentada a Figura – 2.

Como as organizações estão operando cada vez mais sob a forma de redes dinâmicas e abertas, no início desse novo milênio, marcadas pela complementaridade de múltiplas atividades e pela comunhão de valores e princípios, existe a necessidade para uma revolução organizacional total. Onde seus integrantes, conscientes de sua interdependência, investem também significativamente na qualidade de suas relações (OLIVEIRA 2007).

Em suma, os principais objetivos a serem alcançados pelo ambiente de Gestão do Conhecimento concentram-se em aumentar a geração de informações que sejam úteis e significativas, e promovam atividades, enquanto procuram aumentar o aprendizado individual e grupal. Além disso, ela pode maximizar o valor da base de conhecimento da organização em funções diversas e localizações diferentes (OLIVEIRA, 2007).

E, como benefícios desse processo de Gestão de Conhecimento na SUZANO pode-se destacar os seguintes:

- Organizar, armazenar e disponibilizar o conhecimento;
- Alavancar conhecimento existente na empresa e no ambiente externo para gerar valor às partes interessadas;
- Acelerar o processo de aprendizagem corporativa;
- Aperfeiçoar resultados e performance; e
- Gerar valor aos acionistas.

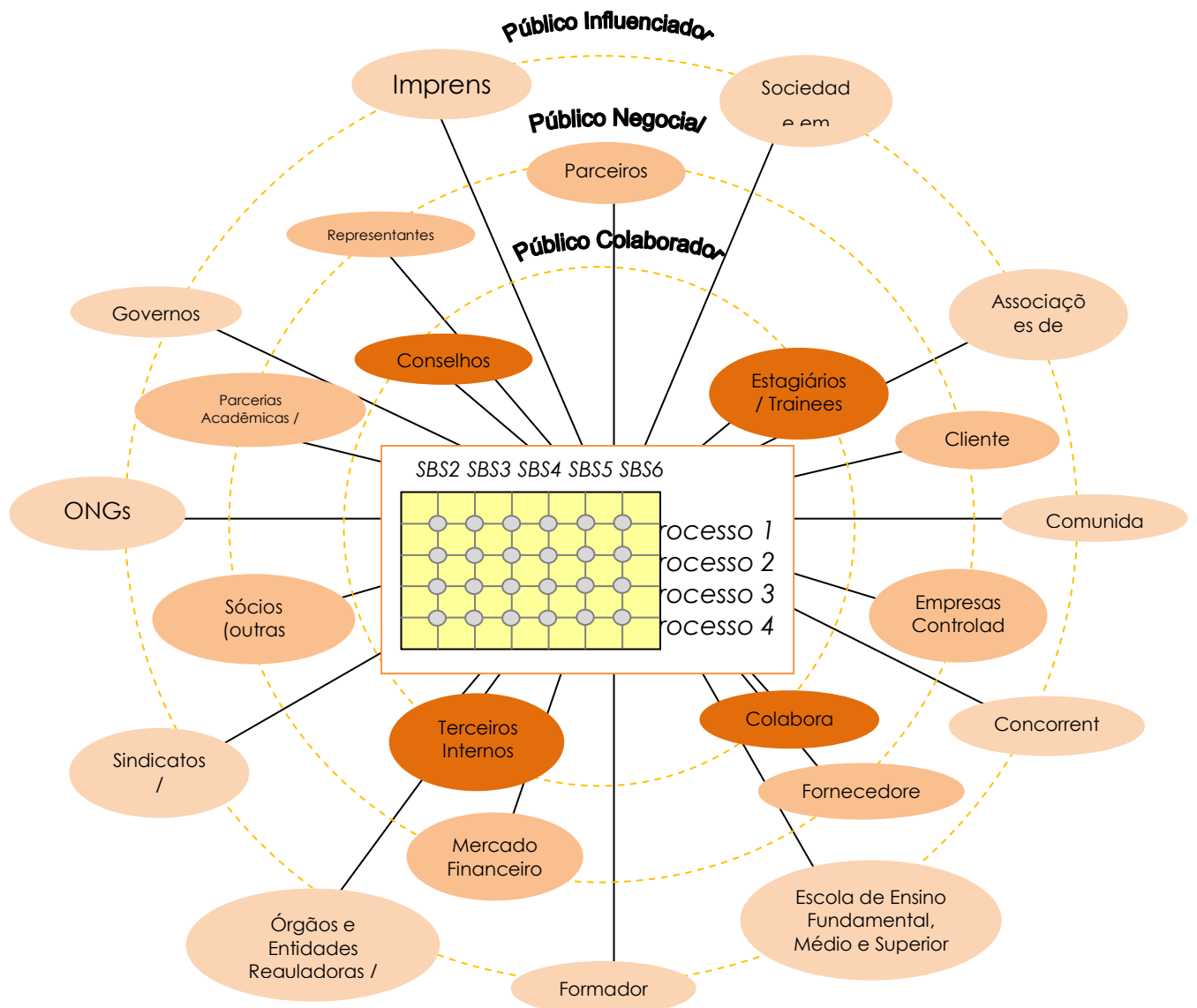


Figura - 2: Gestão do Conhecimento na SUZANO
 Fonte: OLIVEIRA (2007)

4.1.3.3 Mapa estratégico de intangíveis

Conforme Oliveira (2007), em sua entrevista com o Sr. Gustavo Poppe – Gerente de Relações com Investidores e Planejamento Estratégico da SUZANO:

a Estratégia deve estar alinhada com a missão, visão, valores, através do monitoramento de indicadores que medirão se a empresa está no rumo certo de acordo com planejado, plano de ação para ser executado. Aliado a isso, há o conhecimento e sua gestão num ambiente de risco, devem ser conhecidos os riscos que poderão desviar da consecução da estratégia, avaliando-se o quanto de desvio da execução e respectivos efeitos: perda de valor, perda de receita, perda de caixa, etc.

A Figura – 3 é uma tentativa de mostrar o alinhamento das funções: missão, visão e valores declarados pela empresa.

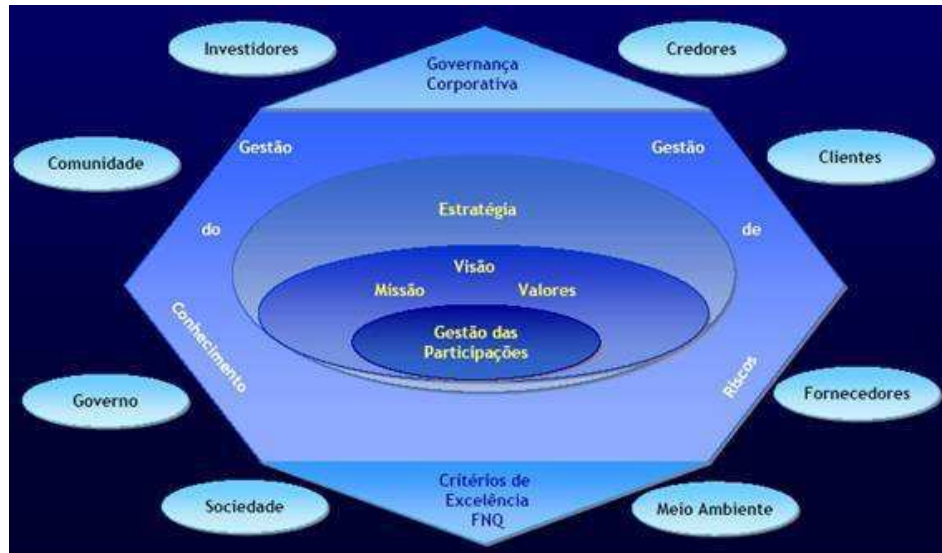


Figura - 3: Mapa Estratégico de Intangíveis
Fonte: OLIVEIRA (2007))

Este processo está estabelecido num padrão de gestão – Governança Corporativa – estabelecido nos critérios da Fundação Nacional da Qualidade, com o objetivo de determinar se a gestão e a execução estão alinhados com o planejado e a qualidade de seus resultados (OLIVEIRA, 2007).

4.1.3.4 Gestão do conhecimento adotada pela SUZANO: conceitos fundamentais

De acordo com Oliveira (2007), em sua entrevista com o Sr. Gustavo Poppe Gerente de Relações com Investidores e Planejamento Estratégico da SUZANO,- o modelo de Gestão adotado pela SUZANO “está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais e estruturado em critérios e requisitos, que expressam a compreensão sobre a excelência em Gestão”. Esses conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas ou fatores de desempenho, são orientados pelo conceito de aprendizado e melhoria contínua, segundo o ciclo de PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*), que buscam constantemente aperfeiçoar e adaptar às mudanças os seguintes conceitos utilizados: Pensamento Sistêmico, Aprendizado

Organizacional, Cultura de Inovação, Liderança e Constância de Propósitos, Orientação por Processos e Informações, Visão de Futuro, Geração de Valor, Valorização das Pessoas, Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado, Desenvolvimento de Parcerias e Responsabilidade Social.

4.1.3.5 Gestão de conhecimento adotados pela SUZANO: critérios

A base do modelo de Gestão do Conhecimento na SUZANO apresenta oito critérios (Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados), que são expressos em características tangíveis (mensuráveis quantitativa ou qualitativamente) e distribuídos em requisitos. Estes últimos são agrupamentos que tem como objetivo maior: reproduzir de forma lógica a condução de temas essenciais de um negócio, que são denominados de Critérios e Itens (OLIVEIRA,2007).

O modelo da Gestão do Conhecimento é representado pelo diagrama mostrado pela Figura - 4, simboliza a organização como um sistema harmônico, integrado e adaptável ao ambiente externo, repleto de Informações e Conhecimento, e voltado para a geração de Resultados (OLIVEIRA, 2007).

4.1.3.6 Gestão dos ativos intangíveis

A manutenção dos dados de informações atualizados esbarra, por muitas vezes, na tentativa de se realizar uma mensuração de algo muito subjetivo e que a avaliação não ocorrerá internamente e sim virá do ambiente externo. Outro ponto importante é como manter a competitividade em uma crescente sem perder o bom relacionamento com os agentes externos, e fazer com que isso se torne um diferencial mercadológico. As próximas sessões têm por finalidade apresentar como a SUZANO papel e celulose S.A. tem administrado estas questões (OLIVEIRA, 2007).



Figura - 4: Modelo da Gestão do Conhecimento adotado pela SUZANO
 Fonte: OLIVEIRA (2007)

Mensuração x gestão de ativos intangíveis

Segundo Oliveira (2007), em sua entrevista com o Sr. Gustavo Poppe – Gerente de Relações com Investidores e Planejamento Estratégico da SUZANO:

é um projeto que se encontra em evolução e teve início no final do ano de 2004 com a área de Competitividade, onde após alguns cálculos preliminares terem sido realizados, buscou-se precipitadamente apresentar ao mercado através da mídia alguns resultados como se já fossem definitivos. A própria empresa de consultoria que estava conduzindo este processo se baseava numa abordagem procurando inicialmente apresentar os estudos como sendo concluídos, entretanto, apesar de estarem praticamente concluídos, não havia um consenso dentro da empresa a respeito disso.

O ponto fundamental reside no fato que a base do cálculo utilizada, inclusive o valor informado nos artigos da Exame e da Forbes, deriva de uma teoria que considera que o que exceder o Patrimônio Líquido Contábil corresponde ao valor a ser atribuído aos seus Ativos Intangíveis.

Em relação a essa teoria e sua aplicação na SUZANO ocorreram diversas discussões intensas, onde algumas questões foram levantadas tentando-se encontrar a inter-relação entre a origem dos Ativos Intangíveis e a sua quantificação, sem serem encontradas respostas consistentes com a aplicação das mesmas.

Desde então os Relatórios Anuais, no que se refere aos Ativos Intangíveis, vêm sendo reportados de forma apenas descritiva, mas sem ser atribuído valor a eles (OLIVEIRA, 2007).

Na SUZANO o processo de mapeamento e quantificação de seus ativos intangíveis evoluiu de forma rápida, exatamente por ter havido uma precipitação na divulgação ao mercado sobre a valorização dos ativos intangíveis e os reflexos causados por este fato. Deste modo chegou-se a conclusão que o importante não é a quantificação e sim a gestão dos Ativos Intangíveis. A distinção é muito tênue entre mensurar e gerir, mas o foco é completamente distinto (OLIVEIRA, 2007).

A medição pura e simples tenta encontrar um indicador que pode muitas vezes não corresponder com a verdade. O ponto crucial e mais importante reside na gestão desse conhecimento, e isso é muito mais complexo do que encontrar um número (OLIVEIRA, 2007).

Os principais Ativos Intangíveis identificados pelo processo de planejamento estratégico e tornados públicos através do relatório anual foram:

- Modelo de Gestão e de Governança;
- Marca;
- Planejamento e Inteligência Florestal;
- Equipes de alta *performance*, gestão de talentos e sucessão;
- Pesquisa e Desenvolvimento;
- Premiações e Reconhecimentos; e
- Engajamento de Partes Interessadas;

Estes indicadores foram mapeados através da construção de “Pirâmides de diferenciação”, considerando: os ativos comuns e que são importantes a todas as empresas, onde a SUZANO tem que fazer muito bem feito; os ativos que tornam a SUZANO um diferencial, mas não é aquilo que proporciona a venda; e os ativos que só a SUZANO tem e necessitam ser bem geridos. Estes últimos ativos são considerados estratégicos e não são divulgados (OLIVEIRA, 2007).

Para alguns ativos é possível efetuar uma quantificação, entretanto, para outros ativos se torna difícil a sua mensuração, mas para a SUZANO, o importante não é mensurar, é gerir os ativos intangíveis (OLIVEIRA, 2007).

Engajamento de partes interessadas

Segundo Oliveira (2007), quando perguntado aos diretores da SUZANO se algum dos Ativos Intangíveis identificados apresentava um destaque sobre os demais, o Engajamento de Partes Relacionadas foi a indicação unânime.

Esse engajamento envolve alto nível de suporte e de gastos por parte da SUZANO, desde a segmentação dos mercados, passando pelo desenvolvimento em conjunto de produtos com os seus clientes e fornecedores, agregando diferenciais de mercado para atingir os melhores resultados. Assim sendo, cria valor (Ativo Intangível), torna-se um investimento ao invés de despesa (OLIVEIRA, 2007).

Segundo o mesmo autor, o engajamento das partes envolvidas cria um complexo sistema de troca de informações, influências e sólidos vínculos, que sofisticam a matriz tecnológica de todos os envolvidos no processo, agregando valor para estes. Todavia, esses benefícios podem ser bastante intangíveis e, portanto, de difícil mensuração e avaliação.

Ainda segundo o mesmo autor, essa rede também cria acessos de comunicações a novas oportunidades de negócios e estabelecem fluxos de conhecimento (Ativo Intangível), estabelecendo, efetivamente, um diferencial competitivo em relação aos concorrentes da SUZANO.

De acordo com Oliveira (2007), o atendimento “personalizado” tem fragmentado parte do conhecimento produzido, que poderia ser mais bem aproveitado se o mesmo fosse compartilhado em nível de uma matriz. Davenport e Prusak (1998) argumentam que o conhecimento transita com mais eficiência através de redes humanas, e o compartilhamento de informação sobre essas redes é uma boa maneira de tornar um conhecimento explícito.

O trabalho desenvolvido pela Governança Corporativa da SUZANO através da divulgação de informações e de resultados para os participantes do mercado de capitais em reuniões e em *web references*, além de promover *road shows* periódicos no Brasil e no exterior. Dessa forma os Ativos Intangíveis agregam valor a SUZANO pelo mercado de ações (OLIVEIRA, 2007).

4.2. Inter-relação entre o capital intelectual e a gestão empresarial

O que pode ser verificado após o estudo dos conteúdos selecionados, é que a influência da implantação do Capital Intelectual sobre a Gestão Empresarial na

empresa SUZANO Papel e Celulose S.A., foi de capital importância sobre o aumento do valor de mercado da empresa e do valor do ativo tangível, sendo que estes apresentavam os respectivos valores em 2005, de R\$ 3.701.431.000,00 e de R\$ 3.119.568.000,00; em 2006 estes valores eram de R\$ 6.657.543.000,00 e de R\$ 4.035.181.000,00. Destes dados conclui-se que após a implantação do capital intelectual na SUZANO, em 2005, as suas ações tiveram uma valorização de 79,9% e seu patrimônio sofreu um aumento de 29,3%, indicando com isso ganho de confiança na empresa por parte do mercado de capitais e do nível de investimento realizado. O que pode ser observado analisando-se a tabela 3 apresentada abaixo.

SUZANO Papel e Celulose S.A.

SUZANO: Diferença entre os valores de mercado e patrimonial contábil (2007, 2006, 2005 e 2004)

| | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Quantidade de ações | 314.480.077 | 314.480.077 | 314.480.077 | 299.255.136 |
| Cotação da ação (31 de dezembro) | R\$ 29,30 | R\$ 21,17 | R\$ 11,77 | R\$ 13,26 |
| Valor de mercado em R\$ mil | 9.214.266 | 6.657.543 | 3.701.431 | 3.968.123 |
| Valor patrimonial contábil em R\$ mil | 4.413.437 | 4.035.181 | 3.119.568 | 2.760.037 |
| Diferença em R\$ mil | 4.800.829 | 2.622.362 | 581.863 | 1.208.086 |
| % | 108,8 | 65,0 | 18,7 | 43,8 |

Tabela 3 – SUZANO: Diferença entre os valores de mercado e patrimonial contábil

Fonte: O Autor.

Ainda sobre a tabela 3 conclui-se que o valor de mercado da empresa e o valor do ativo tangível em 2007 eram de R\$ 9.214.266.000,00 e de R\$ 4.413.437.000,00, o que representa um aumento de valor na ordem de 38,4% e de 9,8%, respectivamente, em relação a 2006, mostrando que os reflexos da implantação do Capital Intelectual permaneceram ativos, com o ganho de confiança do mercado de capitais na empresa e que a mesma continua mantendo investimentos em sua estrutura.

Outro dado interessante constante da tabela citada anteriormente se refere ao aumento do valor de mercado da SUZANO, que ocorreu em virtude da valorização de suas ações no mercado de capitais, que apresentava nos anos de 2005, 2006 e 2007 os seguintes valores, respectivamente, de R\$ 11,77, de R\$ 21,17 e de R\$ 29,30. Estes valores representam um aumento de valorização de 79,8% de 2005 para 2006, e de 38,4% de 2006 para 2007. Refletindo a importância do trabalho da

Governança Corporativa em divulgar o seu diferencial de mercado e afinando a suas relações com as partes engajadas, este ganho aponta o valor agregado pelo Ativo Intangível, que fortalece a marca e faz com que a empresa cresça tanto em reconhecimento público como na sua conquista de mercado.

Este trabalho de divulgação da marca pela Governança Corporativa, confirma o que foi encontrado na literatura sobre o assunto e pelo posicionamento da diretoria daquela empresa, como sendo a parte mais importante do processo, pois, através dele são desenvolvidos novos produtos para atender as necessidades do mercado, isto necessita de pesquisa e desenvolvimento, além de investimento em recursos humanos, não só por parte da empresa como de seus fornecedores. Esta troca de informações agrega valor e qualidade aos produtos, amplia a conquista de mercados, aumentando o valor de seu Ativo Intangível.

SUZANO Papel e Celulose S.A.
Diferença: Valor de Mercado x Valor Patrimonial Contábil

| | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Diferenças apuradas em R\$ mil | 4.800.829 | 2.622.362 | 581.863 | 1.208.086 |
| Valor total do ativo permanente em R\$ mil | 7.427.556 | 6.746.512 | 4.680.541 | 3.718.761 |
| % | 64,6 | 38,9 | 12,4 | 32,5 |
| Valor total do ativo não-circulante em R\$ mil | 8.328.132 | 7.184.601 | 4.971.596 | 4.019.577 |
| % | 57,6 | 36,5 | 11,7 | 30,1 |
| Valor patrimonial líquido em R\$ mil | 4.413.437 | 4.035.181 | 3.119.568 | 2.760.037 |
| % | 108,8 | 65,0 | 18,7 | 43,8 |
| Valor total do ativo/passivo em R\$ mil | 11.141.289 | 9.676.921 | 6.992.494 | 5.941.389 |
| % | 43,1 | 27,1 | 8,3 | 20,3 |

Tabela 4 - Diferença: Valor de Mercado x Valor Patrimonial Contábil

Fonte: O Autor.

Conforme pode ser visto na tabela 4, após a implantação do capital Intelectual, a partir do final de 2005, a empresa gerou uma valorização de seu *goodwill*, diferença entre o valor de mercado e o valor patrimonial contábil, na ordem de 725% entre os finais dos anos de 2005 e de 2007, isto devido a expansão de sua planta industrial, ganho de mercado e da valorização de suas ações; um aumento de seu patrimônio líquido de 41,5% e dos investimentos a curto e longo prazo de 58,7% e de 67,5%, respectivamente, no mesmo período, que pode ter sido ocasionado pelo investimento em pesquisa e desenvolvimento, na especialização de seus recursos

humanos, na modernização de seu parque industrial, na melhoria de seus processos gerenciais, e da necessidade da divulgação da marca e de seus produtos.

5 CONCLUSÃO

Depois de estudar e avaliar o exemplo de gestão empresarial representado pela empresa SUZANO Papel e Celulose S.A. e confrontar com os objetivos geral e específicos, pode-se chegar as seguintes conclusões:

Quanto ao objetivo geral, que foi de verificar a eficiência do capital intelectual como uma ferramenta na empresa capaz de otimizar o emprego de seus recursos humanos, agregando valor a seus produtos e aumentando sua competitividade no mercado, foi possível constatar através da análise das entrevistas encontradas na Dissertação de Mestrado de Alan Teixeira de Oliveira, que na visão dos diretores da SUZANO os ativos intangíveis contribuíram na formação de resultado e na adição de valor para a empresa, mesmo que estes ativos não estejam computados contabilmente. Desta forma o objetivo geral foi atingindo com restrições.

Para atender os objetivos específicos, foi realizado, na revisão bibliográfica um apanhado de diversas definições e da importância do investimento em Capital Intelectual para o desenvolvimento de novos produtos, um destes investimentos foi o incremento em pesquisa e desenvolvimento, que em conjunto com o estabelecimento de objetivos estratégicos específicos, possibilitou atingir uma diferenciação tanto no mercado nacional como no internacional com a criação da marca corporativa e o estabelecimento do modelo de Gestão de Governança através de sua gestão empresarial, possibilitando a criação de uma nova arquitetura de suas marcas, com modificações e investimentos, agregando diferenciais de mercado, aumentando o lucro e reduzindo os custos.

Para avaliar a estratégia dos componentes do Capital Intelectual e o ativo do conhecimento, foi possível verificar que a partir de estabelecer objetivos estratégicos específicos, a empresa elencou seus ativos intangíveis, possibilitando atingir uma diferenciação mercadológica através de sua gestão empresarial, somado a isso a avaliação e o gerenciamento do Capital Intelectual, frente as aptidões e experiência da força de trabalho da SUZANO. Outro fator importante está no planejamento e inteligência florestal que permitem a maximização do aproveitamento da produção da madeira produzida em suas propriedades e na expansão de sua produção.

Para fortalecer ainda mais estes investimentos, também adotou o modelo da Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, que orientou seu Ativo de Conhecimento pelos processos e fluxos operacionais de acesso e interação com o conhecimento organizacional; para incrementar e apropriar o Capital Intelectual e a Inteligência Competitiva, bem como na eficiência para a tomada de decisões; e implantar a Gestão Corporativa e o aprendizado sistêmico da SUZANO e de seus recursos humanos.

Quanto a importância da gestão dos recursos humanos e da informação para uma vantagem competitiva, verificou-se que a necessidade de disponibilizar a informação a quem toma as decisões estratégicas fez com que surgisse uma equipe alta *performance*, dando força e diferenciação a área de recursos humanos da empresa, preocupada com a gestão de talentos e sucessão de recursos humanos. Desta forma foi possível criar departamentos específicos para cada área, implantar processos e ferramentas gerenciais.

Quanto a eficiência do Capital Intelectual na empresa SUZANO Papéis e Celuloses S.A, constatou-se que para a mesma, a implantação do Capital Intelectual foi válida, confirmando a literatura específica e podendo ser utilizado, também, por outras empresas. Esta implantação por si só não traz os resultados positivos, deve ser acompanhada de uma Gestão Empresarial atuante e criteriosa, disposta a realizar pesados investimentos em todas as áreas de atuação da empresa. A combinação da implantação do Capital Intelectual acompanhada da Gestão Empresarial trará frutos positivos para o empreendedor, otimizando seus meios de produção e ampliando sua conquista de mercados, tornando-o um importante diferencial.

Apesar de uma organização não conseguir realizar esta implantação por falta de conhecimento, pessoal especializado ou até mesmo recurso financeiro, acabará ocorrendo a troca de informações de forma indireta. Esta ocorrerá no momento em que as empresas, com modelos de gestão diferentes, realizarem suas transações, pois cada uma tentará suprir a necessidade da outra.

Porém, aqueles que simplesmente mantiverem uma postura passiva diante desta nova realidade, estarão sujeitos a perda de mercado e a redução de suas receitas e lucros, em virtude de estarem defasados quanto as técnicas e conhecimentos utilizados pelo mercado.

Finalizando este trabalho foi possível responder o problema proposto: “Ao levar-se em consideração a criação de um diferencial competitivo, o capital intelectual pode ser considerado uma ferramenta para este fenômeno?”. Pode-se acreditar que na SUZANO o reconhecimento de seus intangíveis através de modelo de Gestão de Governança, planejamento e inteligência florestal, engajamento das partes interessadas entre outros; e também, a melhora nos índices de desempenho da organização, ao se comparar os indicadores anteriores e posteriores a implantação do Capital Intelectual, pode ser um indicativo de um diferencial competitivo da empresa.

Não foi possível realizar uma mensuração do Capital Intelectual na empresa SUZANO Papel e Celulose S.A. em virtude de ainda não existirem critérios estabelecidos para que esta atividade seja concretizada. Desta forma não é possível afirmar que os resultados atingidos foram consequência, única, da implantação do Capital Intelectual, mas que possui fortes indícios de que esta tem grande influência em seus resultados.

A implantação do Capital Intelectual deve ser adequada ao tamanho e natureza de cada empresa, uma vez que cada organização apresenta uma série de peculiaridades e necessidades. A adoção de modelos pré-estabelecidos poderá não trazer os resultados esperados, em virtude de não ser dimensionado e adequado para aquela empresa, especificamente. Este trabalho depende de uma análise profunda da organização e das metas pretendidas, e a partir daí, estabelecer as estratégias necessárias para que seja bem sucedida.

Esta pesquisa teve por finalidade não esgotar o assunto, servindo como mais uma fonte de informações, podendo ser utilizada como fonte de consulta para trabalhos futuros e que possam abordar o tema com mais profundidade, visto que área contábil deve aprofundar os estudos de modo a estabelecer métodos adequados para a mensuração do Capital Intelectual para que os gestores e o mercado de capitais possam ter uma visão mais concreta de seus ativos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.C. **Contabilidade avançada**. São Paulo: Atlas, 1997.

ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000. 139 p.

BASSO, I. P. **Contabilidade geral básica**. Ijuí: Editora Ijuí, 1996. 251 p.

BOVESPA Disponível em: <http://www.bovespa.com.br>. Acesso em 07 jun. 2008.

BRASIL. Lei n. 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Altera a legislação tributária federal. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 28 dez.2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm>. Acesso em 02 mai. 2008.

BROOKING, A. **Intellectual capital**. London: International Thomson Business, 1996.

CAÑIBANO, L. et al. **Guideline for managing and reporting on intangibles**, Intellectual Capital Report, Madrid, 2002.

CATELLI, A.; SANTOS, E. S. Internet: desafio de uma contabilidade interativa. **Revista de Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v.14, n.25, p. 24-41, jan/abr. 2001.

COPELAND, T. E; KOLLER, T; MURRIM, J. **Valuation: measuring and managing the value of companies**. 2.ed.(University edition). New York: John Wiley & Sons, 1995.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, T. H, PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAS Jr, C. M. **Proposta de detecção de intangíveis do consumidor como forma de priorizar os investimentos em ativos intangíveis da organização**, SC. 2003. 113f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

EDVINSSON, L; MALONE, M. S. **Capital intelectual: descobrindo o valor de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998. 214 p.

FERNANDES, T. M. C. B. M. Ativo e sua mensuração. **Caderno de Estudo da FIPECAFI**. v.10, n.18, p. 20 – 27, mai / ago. 1978.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo, 2002. 175 p.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Teoria da contabilidade**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

JOIA, L. A. Medindo o capital intelectual. **Revista de Administração de Empresas**. v.41, nº 02, p.54 – 63, abr / jun. 2001.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. 1. ed. 1. Reimpressão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 360 p.

LAINO, A. **Cultura organizacional e gestão de pessoas**. 2004. 234f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1996.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. de A. **Técnicas de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEAL, P. F. **Tendencias en la administración del capital intelectual**, 2000

LEV, B. **Intangibles: management, measurement and reporting**. Washington: The Boogings Institution, 2001.

MARTINS, E. **Contribuição e avaliação do ativo intangível**. 1972. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1972.

_____. **Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica**. São Paulo: Atlas, 2001. 414 p.

MICHAELIS, D. **Pequeno dicionário michaelis**. São Paulo: Melhoramentos, 1996.

NAGANO, M. S; MATEUS, L. F; MERLO, E. M. Análise da identificação e da gestão do capital intelectual nas usinas sucroalcooleiras. **Revista Eletrônica da Administração – REAd**. Edição 46, v.11, n.4, jul/ago. 2005.

OLIVEIRA, A. T. **A contribuição dos ativos intangíveis gerados internamente na adição de valor de uma empresa: o caso SUZANO Papel e Celulose S.A**, Rio de Janeiro. 2007. 135f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC, Rio de Janeiro, 2007.

ORNELAS, M. M. G. **Avaliação de sociedades: apuração de haveres em processos judiciais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 210 p.

ORSI, A. **Incorporação de bases externas de conhecimento a gestão do conhecimento nas fusões e aquisições de empresas**. 2003. 137f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2003.

PACHECO, V. **Mensuração e divulgação do capital intelectual nas demonstrações contábeis: teoria e empiria**. Curitiba: Série Biblioteca do CRCPR, 2005.

PFEIL, O. P. **The valuation of intellectual capital**. Massachusetts Institute of Technology, 2003.

REILLY, R. F; SCHWEIHS. R. P. **Valuing intangible assets**. New York: McGraw-Hill, 1999.

RIGBY, D. K. Quem tem medo das ferramentas gerenciais? HSM Management. **Revista de Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial**. São Paulo, SP: ano 4, n. 19, p. 122 – 130, mar/abr. 2000.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ci.Inf.** Brasília, DF, v.31, n.2, p.120-128, maio/ago. 2002.

RODRIGUES, H. T; ANTUNES, A. M. S; DUTRA, L. E. D. Análise de proposta de modelos de gestão direcionados para o conhecimento. **Revista ADM**. São Paulo, v.38, n.1, p.66-76, mar. 2003.

Sá. A. L. de. **Contabilidade do intelectual**. In: Prof. Antônio Lopes de Sá. 2007. Disponível em: <<http://www.lopesdesa.com.br>>. Acesso em: 4 jan. 2008.

_____. Ativo intangível e potencialidades dos capitais. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, DF, nº 125, p. 46 – 53, set/out. 2000.

SANTOS, M.J.N. **Gestão de recurso humanos: teorias e práticas**. Sociologias, Porto Alegre, ano 6 n12, p 142-158, jul-dez 2004.

SCHMIDT, P.; DOS SANTOS, J. L. **Avaliação de ativos intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHNORRENBARGER, D. O alvorecer do capital intelectual. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, DF, nº 139, p. 21 – 31, jan/fev. 2003.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

STEWART, T A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

SULLIVAN, P. H. Profiting from intellectual capital. **Journal of Knowledge Management**. Londres, v.3, n.2, p.132 - 142. 1999.

SUZANO. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2006**. Disponível em: <<http://www.suzano.com.br>> Acesso em: 17 abr. 2008.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. São Paulo: Campus, 1998.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1996.

WERNKE, R. Proposta para avaliação de ativos intangíveis. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, DF, nº 134, p. 61 – 71, mar/abr. 2002.

_____. Considerações a cerca dos métodos de avaliação do capital intelectual. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, DF, nº 137, p. 23 – 39, set/out. 2002.