



A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL INTELLECTUAL DIVULGADAS POR EMPRESAS DO SETOR DE PAPEL E CELULOSE

¹Alessandra Cassol
²Renato Fabiano Cintra
³Josiane da Luz

RESUMO

As organizações buscam destacar as práticas que geram valor ao seu negócio. Também deve enfatizar que a capacidade organizacional de aprendizado torna-se crucial à continuidade da organização. Assim, a pesquisa objetiva apresentar análise dos Relatórios de Sustentabilidade das cinco maiores empresas do setor de Celulose e Papel, segundo a Revista Exame, evidenciando as ações desenvolvidas e publicadas que contribuíram para fomentar o Capital Intelectual. Verifica-se que a atividade em estudo desempenha relevante contribuição na economia brasileira e observa-se que nos últimos anos as empresas deste setor estão desenvolvendo ações para captação de conhecimento interno e externo, buscando desenvolver melhorias e inovações que as diferenciem competitivamente. Busca-se compreender quais as práticas de gestão do capital intelectual que as empresas do setor de celulose e papel desenvolvem para ampliar sua competitividade. O referencial teórico abrange o capital intelectual e a responsabilidade social corporativa. A pesquisa configura-se como empírica e está amparada por uma abordagem qualitativa descritiva, utilizando-se de análise documental como técnica de coleta de dados. O modelo de Edvinsson e Malone (1997) foi utilizado para desenvolver as análises do conteúdo dos relatórios de sustentabilidade e, portanto, a contribuição teórica centra-se na ampliação de estudos que utilizam as categorias deste modelo. Como contribuição a gestão das empresas apresenta-se práticas capazes de contribuir ao aprendizado e desenvolvimento de atividades de fomento a gestão do capital intelectual. Às implicações sociais demonstram que por meio de ações vinculadas a responsabilidade social corporativa é possível promover a gestão do capital intelectual e desenvolver estratégias que contribuam para competitividade.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Corporativa; Capital Intelectual; Relatórios de Sustentabilidade.

¹ Doutoranda em Administração pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo (Brasil). Professora pela Universidade do Contestado - UnC, Santa Catarina (Brasil). E-mail: alessandraccassol.adm@gmail.com

² Doutorando em Administração pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo (Brasil). Servidor Público pela Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD, Mato Grosso do Sul (Brasil). E-mail: renatocintra@hotmail.com

³ Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, Santa Catarina (Brasil). Coordenadora dos Cursos de Administração e Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, Santa Catarina (Brasil). E-mail: josiluz@univali.br



THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND THE MANAGEMENT PRACTICES OF INTELLECTUAL CAPITAL DISCLOSURE BY COMPANIES SECTOR OF PAPER AND PULP

ABSTRACT

Organizations seek to highlight the practices that generate value to your business. It should also emphasize that the organizational ability to learn becomes crucial to the continuity of the organization. Thus, the research aims to provide analysis of the sustainability reports of the five largest companies in the pulp and paper industry, according to Exame magazine, showing the developed and published actions that contributed to promoting intellectual capital. It is found that the activity under study plays a relevant contribution in the Brazilian economy and it is observed that in recent years the companies in this sector are developing efforts to raise internal and external knowledge, seeking to develop improvements and innovations that differentiate competitively. Try to understand what intellectual capital management practices that companies in the pulp and paper industry develop to increase their competitiveness.

The theoretical framework includes the intellectual capital and corporate social responsibility. The research appears as empirical and is supported by a descriptive qualitative approach, using document analysis and data collection technique. The model of Edvinsson and Malone (1997) was used to perform the analyzes of the content of sustainability reports and therefore the theoretical contribution focuses on the extension of studies using this model categories. As company managing the contribution presents practices that contribute to learning and development activities fostering the management of intellectual capital. The social implications that demonstrate through actions linked to corporate social responsibility can promote the management of intellectual capital and develop strategies that contribute to competitiveness.

Keywords: Intellectual Capital; Corporate Social Responsibility; Sustainability Reports.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL DIVULGADAS POR EMPRESAS DEL SECTOR DE PAPEL Y CELULOS

RESUMEN

Las organizaciones buscan destacar las prácticas que generan valor a su negocio. También debe enfatizar que la capacidad organizacional de aprendizaje se vuelve crucial a la continuidad de la organización. Así, la investigación objetiva presentar análisis de los Informes de Sustentabilidad de las cinco mayores empresas del sector de Celulosa y Papel, según la Revista Exame, evidenciando las acciones desarrolladas y publicadas que contribuyeron a fomentar el Capital Intelectual. Se observa que la actividad en estudio desempeña relevante contribución en la economía brasileña y se observa que en los últimos años las empresas de este sector están desarrollando acciones para captación de conocimiento interno y externo, buscando desarrollar mejoras e innovaciones que las diferencien competitivamente. Se busca comprender cuáles son las prácticas de gestión del capital intelectual que las empresas del sector de celulosa y papel desarrollan para ampliar su competitividad. El referencial teórico

abarca el capital intelectual y la responsabilidad social corporativa. La investigación se configura como empírica y está amparada por un abordaje cualitativo descriptivo, utilizando análisis documental como técnica de recolección de datos. El modelo de Edvinsson y Malone (1997) fue utilizado para desarrollar los análisis del contenido de los informes de sostenibilidad y, por lo tanto, la contribución teórica se centra en la ampliación de estudios que utilizan las categorías de este modelo. Como contribución a la gestión de las empresas se presentan prácticas capaces de contribuir al aprendizaje y desarrollo de actividades de fomento a la gestión del capital intelectual. A las implicaciones sociales demuestran que por medio de acciones vinculadas a la responsabilidad social corporativa es posible promover la gestión del capital intelectual y desarrollar estrategias que contribuyan a la competitividad.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa; Capital Intelectual; Informes de Sostenibilidad.



INTRODUÇÃO

As organizações buscam destacar as práticas que geram valor ao seu negócio. Logo, as organizações não devem avaliar somente o capital financeiro e estrutural, mais também o capital intelectual – CI para criação de valor, sendo este propulsor e diferenciador na competitividade. Assim, a partir do entendimento que a habilidade de obter novas formas de vantagem competitiva é o aspecto crítico em ambientes dinâmicos, a capacidade organizacional de aprendizado, a fim de alterar a configuração de recursos diante de mudanças contextuais, torna-se crucial para a continuidade da organização (Eisenhardt & Santos, 2006). O capital intelectual se tornou o portfólio de recursos estratégicos das empresas, o qual permite às organizações criar valor sustentável (Kristandl & Bontis, 2007). Dessa forma, verifica-se a relevância do capital intelectual como diferencial e potencializador da inovação.

Observa-se que as organizações passaram a investir no capital intelectual. As organizações passaram então a publicar em seus relatórios financeiros, balanços sociais, relatórios de sustentabilidade e outros sobre esse ativo intangível. Nessa perspectiva, o presente estudo objetiva apresentar análise dos Relatórios de Sustentabilidade das 5 maiores empresas do setor de Celulose e Papel, segundo a Revista Exame, evidenciando ações desenvolvidas e publicadas que contribuem para fomentar o CI.

Para tanto, a pesquisa configura-se como empírica e está amparada por uma abordagem qualitativa descritiva, utilizando-se de análise documental como técnica de pesquisa. Ainda, utiliza o modelo de Edvinsson e Malone (1997) para desenvolver as análises do conteúdo dos relatórios. Ressalta a existência de abordagens na literatura, algumas complementares, à mensuração e avaliação da gestão do CI. Entretanto, existem três modelos mais difundidos na teoria, e o modelo do navegador Skandia, de Edvinsson e Malone (1997) está entre os três. Gallon, Souza, Rover e Ensslin (2008) destacam que o modelo de Edvinsson e Malone (1997) é o mais utilizado e aderente às pesquisas sobre CI.

Diante do exposto, o presente estudo justifica-se por complementar as pesquisas já realizadas em outros setores, e por preencher lacunas existentes na análise dos Relatórios de Sustentabilidade de empresa de Celulose e Papel com foco na evidênciação e ações relacionadas ao CI. Como contribuição teórica e empírica, a presente pesquisa apresenta a análise das ações declaradas pelas empresas para potencializar o CI. Teoricamente confirma a proposta de categorias que propiciam o desenvolvimento do CI conforme modelo de Edvinsson e Malone (1997), e

empiricamente auxilia as grandes e pequenas empresas no aprendizado e desenvolvimento de atividades para fomento do conhecimento. Além da introdução, o artigo foi organizado em: revisão de literatura sobre capital intelectual e responsabilidade social corporativa; definição do método e dos procedimentos de pesquisa; descrição e análise dos dados; considerações finais, limitações e pesquisas futuras.

CAPITAL INTELECTUAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

A visão baseada no conhecimento da organização constitui e sustenta a capacidade de criação de conhecimento, o qual é transformado em uma importante fonte de vantagem competitiva (Nonaka, Toyama & Nagata, 2000). É por meio das capacidades da empresa de inovar em novos produtos e/ou serviços, ou ainda, de melhorar o que existe de forma eficiente e eficaz que se cria a competitividade e desenvolvimento contínuo do conhecimento, desenvolvendo e armazenando sua propriedade intelectual. É sobre esse prisma que as organizações começaram desta forma, a buscar possibilidades de registrar e gerenciar seus ativos intangíveis com objetivo de desenvolver diferenciais competitivos em relação aos seus concorrentes, com isso tem se intensificado o valor da gestão do capital intelectual.

Edvinsson e Malone (1997) afirmam que o valor do CI, indiferente da definição adotada para ele, é imenso dentro do mundo organizacional. Assim, o CI configura-se como um ativo intangível às empresas, tornando-se evidente que está adquirindo um espaço importante dentro da economia e no meio organizacional, representando, atualmente, em média, 75% do valor das fontes de receitas das empresas (Smith, 2009). Entretanto, ainda é um campo emergente dentro do âmbito organizacional, pois somente há uma década que se começou a desenvolver padrões de avaliação, mensuração e armazenamento do CI. Observa-se ainda que a pesquisa sobre o CI tem evoluído inicialmente a partir de autores como: Bontis (1996), Brooking (1996), Darling (1996), Edvinsson e Sullivan (1996) e Saint-Onge (1996).

O conceito de CI tem sido desenvolvido e aprimorado ao longo dos anos. Itami (1987) definiu inicialmente como sendo um ativo intangível, que inclui elementos de tecnologia, informações sobre clientes, marcas, reputação e cultura corporativa, itens que são de valor inestimável para a competitividade de uma empresa. Brooking (1996) conceituou como uma combinação de ativos intangíveis, oriundos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis às empresas e que capacitam seu funcionamento. Sveiby



(1997, 2001) considera como um conjunto de conhecimento possível de se converter e transformar em valor. Contudo, uma das definições mais abrangentes disponível na literatura é apresentada pelo *Chartered Institute of Management Accountants - CIMA* (Starovic & Marr, 2003), como a posse de conhecimento e experiência, conhecimento e habilidade profissional, bons relacionamentos e capacidades tecnológicas, quando aplicados na organização, resultarão em vantagem competitiva. Logo, afirmam que o CI é a capacidade de transformar conhecimento e ativos intangíveis em riqueza e criação de recursos para a organização (Rodrigues, 2009).

Em relação às formas básicas de capital que compõe o CI, as propostas de Sveiby (1997), Stewart (1998) e Edvinsson e Malone (1997), apresentam-se fundamentalmente semelhantes. O modelo proposto por Sveiby (1997) considera o capital interno, capital externo e capital humano. O capital interno refere-se às tecnologias e processos utilizados, o capital externo corresponde ao relacionamento com os clientes, e o capital humano é representado pelas competências e habilidades dos colaboradores. O modelo de Stewart (1998) refere-se capital humano como sendo toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais das pessoas; o capital estrutural representado pela capacidade organizacional e os sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar o conhecimento do capital humano e capital do cliente, e capital do cliente relacionado ao valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com seus clientes.

No modelo de Edvinsson e Malone (1997) as categorias são classificadas como: capital humano, estrutural e do cliente. O capital humano é o conhecimento, *expertise*, poder de inovação e habilidade dos empregados, além dos valores e cultura da organização. Ao capital estrutural que se constitui dos equipamentos de informática, *softwares*, banco de dados, patentes, marcas registradas, relacionamento com os clientes e capacidade organizacional que apoia a produtividade dos empregados. Para o capital do cliente é desdobrado como uma categoria separada e sugere que o relacionamento da empresa com seus clientes sejam diferentes das relações mantidas com seus parceiros estratégicos e colaboradores, este relacionamento é de fundamental importância para o valor da empresa. Neste estudo será adotada a classificação proposta por Edvinsson e Malone (1997).

Desta forma, verifica-se que as organizações a partir da década de 90 passaram a identificar seus ativos intangíveis, e a buscar registrá-los por meio de ações e documentos que propiciassem uma análise de sua linha do tempo em relação à gestão estratégica do capital intelectual. Dentro deste contexto, os relatórios de sustentabilidade passaram a apresentar capítulos voltados para a gestão do capital intelectual, e os departamentos de responsabilidade social das

organizações, ou áreas a fins, começaram a desenvolver estudos e análises com base nesta nova demanda das organizações, compreendendo a relação da gestão deste ativo e das ações sociais que a organização já possui intrínsecas em seus processos de gestão.

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

As organizações possuem papel técnico-social, pois exercem diversas funções importantes para sociedade, no entanto ao realizarem suas tarefas sociais as mesmas entram em contato com o ambiente externo e interagem entre si, assim uma organização faz parte de um sistema social aberto e dinâmico (ALVES, 2003). É nesse contexto que emerge a necessidade e discussão da responsabilidade social corporativa, entendida como um fenômeno amplo, com reflexos difusos para a sociedade e indivíduo, e presente nas organizações gerando um amplo debate sobre os conceitos que permeiam esse fenômeno.

Ashely, Coutinho e Tomei (2000) e Griesse (2003) afirmam que são diversas definições e múltiplas dimensões que envolvem o conceito da responsabilidade social corporativa, sendo desde a possibilidade de conceituar como o compromisso das organizações com os seus próprios funcionários e clientes, passando pelas normas e procedimentos internos da organização até chegar ao compromisso com a sociedade, assim como os direitos humanos, a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento sustentável. Responsabilidade social é vista como um suporte para a mudança social, desde que as organizações atuem além do seu próprio interesse definido, atuando como um ator importante para a sociedade tanto no âmbito nacional até o internacional (GRIESSE, 2003).

Na medida em que ocorre a transição para o novo milênio, a responsabilidade econômica do negócio permanece sendo como um dos itens mais importantes devido à competitividade global que as organizações fazem parte, além dessas responsabilidades, as organizações também possuem suas responsabilidades legais que fazem parte de sua responsabilidade social (CARROLL, 2000). A responsabilidade social corporativa baseia-se nas estratégias de orientação das organizações em harmonia com as necessidades sociais, a fim de que as organizações garantam além do seu lucro e satisfação dos seus clientes, o bem estar da sociedade, assim como os valores que suas ações tragam aos seus negócios e sua imagem reputacional (DAHER, OLIVEIRA, CALS, & PONTE, 2007).

A partir dessa compreensão da importância das ações das organizações no meio social em que faz parte, as empresas começam um processo de



desenvolvimento do seu capital humano, buscando a sustentabilidade por meio de ações desenvolvidas pelos seus colaboradores. Além disso, desenvolve o capital do cliente, onde ações são orientadas para as relações com seus clientes, buscando um desenvolvimento sustentável de ambas as partes. Ressalta, que estas ações, ainda desenvolvem melhorias estruturais que auxiliam no processo de gestão baseado nos três pilares da sustentabilidade: econômico, social e ambiental.

Nesse contexto, as organizações consomem não apenas recursos financeiros, mas também recursos

ambientais e sociais. Elkington (1999) propôs o relacionamento entre esses aspectos, e denominou de pilares da sustentabilidade ou *Triple Bottom Line* (3BL), Figura 1. O 3BL é uma perspectiva de análise da sustentabilidade cada vez mais aceita pela sociedade e pelas organizações. A principal característica do modelo é que a organização não deve basear suas decisões em apenas um pilar, uma vez que pode acarretar o insucesso de qualquer estratégia organizacional de longo prazo (LAVILLE, 2009).

Figura 1. As dimensões da sustentabilidade no 3BL



Fonte: Traduzido de Dyllick e Hockerts (2002, p.132).

Dyllick e Hockerts (2002) afirmam que para atingir a sustentabilidade, as empresas devem alavancar seus capitais econômico, social e ambiental - pilares estes interrelacionados e que se influenciam mutuamente - enquanto contribuem ao desenvolvimento sustentável em seu domínio político. A partir da constatação de que as ações organizacionais não devem ser consideradas sustentáveis quando atenderem, ainda que eficientemente, apenas um ou outro pilar da sustentabilidade, emerge a necessidade de integrá-los. O próprio modelo proposto por Elkington (1999) já prevê essa integração. Contudo, nem só de elogios viveu o modelo do 3BL, mas foram desencadeadas várias críticas. Norman e MacDonald (2004) argumentam que as bases conceituais e práticas desta linguagem prometem mais do que podem entregar, haja vista que a abordagem do 3BL parece conceber sua definição em uma variedade de formas, seu significado raramente apresenta exatidão e clareza, sendo possível somente encontrar vagas arguições sobre os reais objetivos da abordagem.

Destas discussões, é necessário ter em mente um fator fundamental ao se tratar de sustentabilidade nas organizações: o contexto. Logo, o fator contextual é imprescindível para que a organização possa atuar de forma adequada e alinha aos objetivos da sustentabilidade. Por fim, todas estas ações desenvolvidas pelas organizações passam a ser divulgadas em seus relatórios de sustentabilidade,

buscando a comunicação aos *stakeholders* da organização de suas ações estratégicas relacionada à gestão do capital intelectual, bem como de outros processos integrantes das metodologias de construção de relatórios de sustentabilidade.

MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O estudo caracteriza-se pelo paradigma interpretativista de abordagem qualitativa, pois busca a compreensão do fenômeno em contato direto com as informações das organizações. O interpretativismo objetiva compreender o processo pelo qual as múltiplas realidades compartilhadas surgem, sustentam e modificam, baseando-se na suposição e na crença de que há uma ordem e um padrão no mundo social, ou seja, uma ciência social objetiva (MORGAN, 2007). Assim, a pesquisa qualitativa visa traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social, reduzindo a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (MAANEN, 1979). Logo, por meio da pesquisa qualitativa buscou-se analisar dados e informações contidas em relatórios de sustentabilidade e compreender quais as ações de gestão do capital intelectual estavam divulgadas.

Para tanto, foi necessário fazer a análise dos relatórios de sustentabilidade das empresas de celulose e papel, lançando mão da técnica de coleta de dados



secundária, tendo como procedimento a pesquisa documental, utilizando assim a análise do conteúdo para interpretação dos dados coletados. Godoy (1995b) explica que a análise de documentos consiste em uma técnica de dados qualitativos e também pode ser utilizado para complementar informação obtida de outras fontes.

A pesquisa foi composta pelas maiores empresas do ramo de celulose e papel de acordo com a

Revista Exame do ano de 2010, e contou com as primeiras cinco empresas, tendo em vista que houve uma análise minuciosa dos seus relatórios de sustentabilidade conforme divulgados nos sites de todas as empresas estudadas. A Figura 2 demonstra as classificações, assim como sua sede em termos geográficos e seu movimento econômico no que diz respeito a vendas.

Figura 2. Maiores e melhores empresas do ramo de celulose e papel 2010

Classif.	Empresa	Identific.	Sede	Controle	Vendas (U\$ milhões)
1°	Suzano	A	São Paulo (SP)	Brasileiro	2.990,2
2°	Klabin	B	São Paulo (SP)	Brasileiro	2.792,6
3°	Fibria	C	São Paulo (SP)	Brasileiro	2.572,7
4°	InternationalPaper	D	Mogi Guaçu (SP)	Americano	1.117,3
5°	Cenibra	E	Belo Oriente (MG)	Japonês	897,9

Fonte: Adaptado da Revista Exame (2012).

A coleta de dados ocorreu em dois momentos, o primeiro foi à identificação das empresas que fazem parte do ramo de papel e celulose, especificamente as maiores onde se encontrou informações em sites especializados da área. Enquanto que no segundo momento, realizou-se a coleta dos relatórios de sustentabilidade nos sites das empresas. Cabe destacar que todas as empresas apresentaram relatórios de sustentabilidades em seus respectivos sites.

Para identificar as categorias que fazem parte do capital intelectual das empresas optou-se utilizar o

modelo de Edvinsson e Malone (1997), onde destacam que o CI é a soma do capital humano, capital estrutural e capital do cliente. Nesse contexto, utilizou a análise de conteúdo dos relatórios para a verificação das variáveis que compõem o capital intelectual das empresas e para tanto se fez necessário utilizar as categorias de análise que compõe o modelo proposto por Edvinsson e Malone (1997) ao capital intelectual, conforme Figura 3.

Figura 3. Categorias de análise relativas ao capital intelectual

Capital Intelectual	Categorias de análise
Capital Humano	Aperfeiçoamento ou aprendizagem; Experiências compartilhadas; Novas ideias geradas e implantadas
Capital Estrutural	Investimentos em sistemas e infraestruturas; Inovação (produto, processo, organizacional, <i>marketing</i>); Capital de processos e técnicas; Ativo intangível
Capital de Cliente	Relacionamento com cliente; Satisfação do cliente

Fonte: Elaborado com base em Edvinsson e Malone (1997).

Por meio das categorias de análise que compõe o capital intelectual, obtiveram-se os resultados do estudo que serão descritos e analisados na sequência.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Observa-se que todas as empresas possuem práticas que evidenciam o capital intelectual, embora em alguns relatórios fosse possível perceber estas práticas de forma mais exemplificada, já em outros

simplesmente menciona-se de forma superficial. No que se refere à análise das categorias relacionadas ao capital humano observa que as empresas que possuem ações mais explícitas em seus relatórios de sustentabilidade são as definidas como A e B nesse estudo. Dessa forma, apresentam ações em todas as categorias pertencentes ao capital humano: aprendizagem ou aperfeiçoamento, experiências compartilhadas e novas ideias geradas e implantadas.

Quanto à categoria aperfeiçoamento ou aprendizagem, todas as empresas possuem ações



explícitas de desenvolvimento do seu capital humano e detalhadas em seus relatórios. Apresenta-se claramente o incentivo a capacitação dos colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, por meio de inúmeros programas de treinamentos, programas de inovação tecnológica onde se desenvolvem estudos e melhorias em distintos processos da organização. Pode observar também que o diferencial encontra-se no item de disseminação do conhecimento por meio de experiências passadas compartilhadas ou arquivadas como memória da organização, pois verificou-se que as empresas C, D, E não apresentam, pelo menos em seus relatórios ações direcionadas ao compartilhamento de experiências entre

seus colaboradores, fator este de relevância ao desenvolvimento do capital humano na organização.

Quanto ao registro e implantação de idéias dos colaboradores por meio de programas regulares, observou-se que somente a empresa D não divulgou a existência de ações ou programas voltados à participação dos funcionários. Edvinsson e Malone (1997) destaca que o capital humano corresponde a toda a capacidade de construir e transmitir conhecimento, habilidades e experiências individuais entre colaboradores dentro da organização. Verificou que nem todas as organizações, conforme Figura 4, desenvolvem ações direcionadas para a potencialização de todos os benefícios que o capital humano pode proporcionar a organização.

Figura4. Resultado da Análise da Categoria Capital Humano

Emp.	Categorização do Capital Humano
	Aperfeiçoamento ou aprendizagem
A	<ol style="list-style-type: none">1. Consórcio de capacitação de pessoas para atuar na obra.2. Centros de formação técnica, (parceria como o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Senai) - experiente na capacitação de profissionais na área de celulose.3. Programa de treinamento em todas as funções da empresa.4. Programa de Estágios.
B	<ol style="list-style-type: none">1. Programas de desenvolvimento e treinamentos técnicos.2. Programa K de Desenvolvimento - tem como principal finalidade preparar os gestores da empresa.3. PDIs foram estabelecidos em consenso entre os gestores e a equipe de Recursos Humanos e contemplam ações que excedem o formato tradicional de educação.4. Participação em eventos internacionais, <i>job rotation</i>, interfaces entre áreas, estudos de <i>benchmarking</i>, visitas a clientes e participações em projetos.5. Projeto Crescer - iniciativa específica de educação continuada para seus colaboradores de campo.
C	<ol style="list-style-type: none">1. Centro de Educação Profissional da Guarda Mirim Municipal de Piracicaba: incentivar a formação profissional de adolescentes na área administrativa, capacitando uma futura mão de obra.2. Espaços Educadores NEA - disponibiliza espaços para a aprendizagem, usando como ferramentas a demonstração e a aplicação de conceitos para a sustentabilidade.3. Programas de gestão por competências e aprendizagem contínua.4. Programas para gestão de competências e aprendizagem para Aposentadoria5. Empregabilidade Média de horas de formação e desenvolvimento por categoria funcional (Diretoria, Gerência, Administrativo, Operacional, Supervisão e Técnicos)6. Total de horas de formação e desenvolvimento por categoria funcional (Diretoria, Gerência, Administrativo, Operacional, Supervisão e Técnicos)7. Média de horas de formação e desenvolvimento por empregado8. Aperfeiçoamento Industrial Pós-Técnico - desenvolvimento local por meio do aperfeiçoamento técnico da mão de obra industrial.9. Jovem Aprendiz: profissionalização de jovens nos cursos de secretariado, auxiliar Administrativo e auxiliar em Logística.
D	<ol style="list-style-type: none">1. Desenvolvimento de cursos on-line, internos e externos.2. Ferramentas com foco no desenvolvimento utilizadas: Ciclo de Desenvolvimento e Performance (que permite ao profissional planejar a própria carreira); Programa de Aprendizagem Corporativo (programa de desenvolvimento corporativo); My Learning (treinamento Via internet); Gestão de Carreira (treinamento de nível gerencial); First Line Leaders (direcionado a profissionais que estão assumindo posição de liderança pela primeira vez); Portal Leadership Latam (treinamentos on-line para profissionais de liderança na América Latina); Leadership Institute (localizado nos EUA, que oferece cursos para a formação de lideranças globais); Treinamentos Operacionais (industrial e florestal); Programa de Capacitação (industrial); Programa de Desenvolvimento de Estagiários e Trainees; e bolsas de estudos para idiomas, graduação, pós-graduação e MBA.
E	<ol style="list-style-type: none">1. Capacitação Profissional em diferentes níveis hierárquicos2. Formação de mão de obra qualificada: Programa Jovem Aprendiz / Programa Profissional do Futuro - Estágio / Programa de Formação de Operadores de Máquina Florestal / Trainee.

Fonte: Elaborado pelos autores.



Quanto considerar o capital estrutural deve-se considerar segundo Edvinsson e Malone (1997), a infraestrutura que apoia o capital humano, pode-se compreender aqui os sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar o CI e, portanto, é composto por três tipos de capital: organizacional (investimentos), de inovação (capacidade de renovação) e de processos (técnicas que aumentam a eficiência). Acrescenta ao capital estrutural a preocupação e controle de ativos intangíveis por parte das organizações, pois tem evidenciado que muitas empresas passaram a apontar fatores como sendo parte integrante de seus ativos intangíveis e passaram a gerenciar os mesmos. Dessa forma, verifica-se que nas

categorias investimentos em sistemas/infraestrutura, inovação e capital de processos/técnicas são presentes em todas as organizações, pois apresentam ações evidenciadas e descritas em seus relatórios. Porém, a evidenciação de ativos intangíveis somente as empresas A e C possuem práticas voltadas para análise e controle de ativos intangíveis. Observa-se que a categoria que mais explícita nos relatórios de sustentabilidade das empresas relaciona-se a questão de investimentos em sistemas/infraestrutura, fato que se configura como de relevância à competitividade. Ainda, organizou os resultados da análise para a categoria do capital estrutural na Figura 5.

Figura 5. Resultados da Análise da Categoria Capital Estrutural

Emp.	Categorização do Capital Estrutural
	Investimentos em sistemas e infraestruturas
A	<ol style="list-style-type: none">1. Investimentos relacionados com a produção / operação.2. Investimentos em programas e/ou projetos externos.3. Investimentos em meio ambiente.4. Investimentos em custos de manutenção dos ativos e os programas de crescimento orgânico.5. Investimentos na manutenção da atual capacidade na área industrial e área florestal.
B	<ol style="list-style-type: none">1. Investimentos em eficiência e modernização.2. Em 2010, a companhia deu sequência ao plano de investimentos, com iniciativas que visam melhorar a produtividade nas fábricas, diminuir o impacto de suas atividades sobre o meio ambiente, com foco no crescimento sustentável e na geração de valor.3. Investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Investimentos destinados a projetos sociais.
C	<ol style="list-style-type: none">1. Investimentos na comunidade.2. Investimentos em infraestrutura.3. Investimentos socioambientais em processos e equipamentos com o objetivo de melhorar a eco eficiência de suas operações industriais.
D	<ol style="list-style-type: none">1. Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).2. Investimentos nas comunidades de entorno.3. Investimentos em infraestrutura.4. Investimentos e gastos em proteção ambiental.
E	<ol style="list-style-type: none">1. Investimentos relacionados com a produção / operação.2. Investimentos em programas e/ou projetos externos.3. Investimentos em meio ambiente.4. Com esses investimentos a Empresa desenvolve a melhoria contínua da produtividade das suas florestas plantadas, por meio de novas tecnologias e melhoramento genético, e a otimização e modernização das linhas de produção, mantendo assim o mais alto nível de qualidade de seu produto.
Emp.	Inovação (produto, processo, organizacional, marketing)
A	<ol style="list-style-type: none">1. Inovação organizacional: criação da inteligência de mercado; melhor desempenho logístico; melhorias em Tecnologia da Informação (TI).2. Inovação de produto: papel cartão Art Premium Barr®, com superior barreira à gordura; papel cartão Art Premium®, com 30% de aparas pós-consumo; papel cartão TP White®, com uma linha exclusiva para o mercado norte-americano; papel não revestido ólenBold®, com um maior corpo; papel não revestido Pólen Soft®, com redução de custos de produção; papel não revestido com componentes de segurança para o mercado norte-americano.
B	<ol style="list-style-type: none">1. Inovação organizacional: sistema integrado de gestão no Brasil, utiliza o software em todas as unidades de negócio, desde o chão de fábrica, como forma de automatizar e padronizar a rotina das operações, com confiabilidade no acesso das informações de forma instantânea.2. Inovação de processo: as iniciativas de pesquisa e desenvolvimento têm foco na melhoria de



	processos industriais e florestais, redução de custos de produção, qualidade, produtividade, saúde e segurança./ Qualidade da polpa branqueada - melhorar a qualidade e a resistência da polpa produzida. / Consumo de óleo no forno de cal / Eficiência no processo de caustificação. 3. Inovação de produto: Cartão Barreira Gordura - destinado à fabricação de embalagens para <i>fast-food</i> .
C	Inovação de processo: áreas de Melhoramento Genético, Solos e Manejo, Proteção Florestal e Tecnologias para Sustentabilidade Ambiental / aditivação do processo de cozimento da madeira / biorrefinaria / modificação na aplicação da celulose para a fabricação de papel e no desenvolvimento de outras aplicações para a celulose, como em fibrocimento.
D	1. Inovação de processos: escala industrial de enzimas para branqueamento; Otimização do sistema de descarte de lodo; Modelagem ecofisiológica de previsão de crescimento florestal; Modificação no picador de cascas; Projeto da caldeira de biomassa; Aumento da capacidade da rebobinadeira da máquina 6. 2. Inovação organizacional: mecanismos de formação de depósitos, visando à redução de consumo de energia.
E	Inovação de processo: automação e mecanização nas atividades de colheita, carregamento e transporte de madeira; reduzir e controlar as fontes geradoras de odor; otimização dos processos produtivos e de estudos de destinação mais nobre para os resíduos.
Emp.	Capital de processos e técnicas
A	Certificações em normas de gestão: ISO 14001; Modelo de gestão baseado nos critérios da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ); SA 8000; ISO 9001, OHSAS 18001, Cerflor e FSC.
B	Certificações: FSC (Colheita e Manejo); ISO 14001; OHSAS 18001; ISO 22000; Instituto de Análise de Materiais para Embalagem (Isega- Alemanha); ISO 9001.
C	Certificações: ISO 14001; ISO 9001; OHSAS 18001; Cerflor e FSC.
D	ISO 9001, ISO 14001, Cerflor e FSC; OSHAS 18001; Ecolabel Flower; PEFC.
E	ISO 9001:2008; ISO 14001:2004; ABNT NBR ISO/IEC 17025:2005; ABNT NBR 14789:2007; Manejo Florestal Cerflor/PEFC; Manejo Florestal FSC; ABNT NBR 14790:2007 - Cadeia de custódia - Cerflor/PEFC; FSC-STD-40-004 V-2.0 Cadeia de custódia - FSC.
Emp.	Controle de Ativos Intangíveis
A	Ativos intangíveis: Imagem corporativa, Processos e tecnologia, Produtos e serviços, Canais de comercialização, Marcas e patentes e Conhecimento dos colaboradores.
B	Não evidenciado.
C	Ativos intangíveis: Avaliação de imagem; Exposição na mídia; Publicidade.
D	Não evidenciado.
E	Não evidenciado.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, o capital do cliente trata da importância e valor da relação com o cliente. Alguns índices podem ajudar a compreender melhor este capital, como por exemplo, a satisfação do cliente, longevidade da relação, a sensibilidade a preços e até mesmo o bem-estar financeiro dos clientes (Edvinsson & Malone, 1997), fatores estes que são categorizados como relacionamento com o cliente (Figura 6). Na análise das categorias do capital do cliente observou

que todas as organizações apresentam ações divulgadas em seus relatórios (pelo menos descritas), voltadas a desenvolver o relacionamento e a satisfação do cliente. Verifica-se, que a empresa B não expôs se realiza ações para compreender a satisfação do cliente. As categorias elencadas para medir o capital do cliente na maioria dos relatórios são suprimidas por um único indicador relacionado à satisfação do cliente, item mensurado pela empresa.



Figura 6. Resultado da Análise da Categoria Capital do Cliente

Categorização do Capital do Cliente	
Emp.	Relacionamento com cliente
A	1. Promoção e participação em uma série de eventos, como as conferências internacionais ocorridas em Londres, Chicago e Xangai, e também encontros destinados aos clientes brasileiros. 2. Avançamos no mundo digital com a inserção das redes sociais na estratégia de comunicação da SPP-Nemo. 3. Programa de Visitas. 4. Participação no Mês da Terra 2010. 5. Confidencialidade dos clientes.
B	1. Programa de visitas monitoradas as unidade fabris. 2. Código de conduta voltado ao cliente.
C	1. Adiciona valor aos clientes pela sintonia com novas tendências e desenvolvimentos. 2. Antecipa as condições de compra dos principais clientes de longo prazo e atendê-las. 3. Acompanhamento diário de vendas. 4. Toda informação sobre os clientes é tratada de forma confidencial.
D	1. Revista Paper, sites, visitas regulares, encontros estratégicos, eventos com os clientes. 2. Canal de comunicação aos consumidores e público em geral seu Serviço de Atendimento ao Consumidor(SAC). 3. Privacidade dos clientes. 4. A empresa recebeu o Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviço ao Cliente por seis vezes consecutivas, em reconhecimento ao serviço prestado.
E	1. Informativo em inglês destinado a clientes e acionistas com as principais ações da empresa. 2. Comitê de Assistência Técnica ao Cliente. 3. Área de Assistência Técnica. 4. Escritórios de Vendas. 5. Manual com informações de características de segurança, métodos de armazenamento e manuseio do produto.
Emp.	Satisfação do cliente
A	Pesquisas periódicas de satisfação do cliente.
B	Não evidenciado
C	Pesquisa de satisfação do cliente
D	Pesquisas de opinião anual
E	Pesquisa de satisfação bianual

Fonte: Elaborado pelos autores.

Sendo assim, compreende-se que o capital humano pode ser identificado como a fonte de conhecimento em uma organização, o capital estrutural apresenta-se como uma espécie de molde desta arquitetura baseada no conhecimento. Enquanto o capital do cliente refere-se às relações da organização com seus clientes (Stewart, 1998). Com isto, conclui-se que a organização que mais divulga informações em seu relatório de sustentabilidade (ou pelos menos são as que têm preocupação em relatar suas ações), permitindo observar as práticas relacionadas ao CI é a empresa A, onde em todas as categorias, verificaram-se diversas ações estratégicas direcionadas para o desenvolvimento do CI, coincidentemente ou não, também é a primeira na classificação das maiores e melhores empresas do ramo de celulose e papel.

Cabe ressaltar que esta análise não conclui que as empresas não possuem práticas de fomento ao CI, pois o estudo cumpre o objetivo de apresentar quais as organizações que exemplificam em seus relatórios de sustentabilidade práticas que permitem mensurar ou visualizar ações que promovem o CI segundo o modelo de Edvinsson e Malone (1997).

Por fim, vale ressaltar alguns pontos que merecem reflexão: nem sempre o que a empresa relata formalmente (ou que fica escrito no relatório de sustentabilidade) é o que de fato praticado por ela, entretanto o fato de escrever proporciona reflexão de suas ações ou necessidade de serem feitas. De qualquer maneira, é preciso compreender que as organizações privadas possuem papel imprescindível ao alcance da sustentabilidade, pois são causadoras de amplos impactos (positivos ou negativos) e de



influência na sociedade contemporânea (Wheeler, McKague, Thomson, Davies, Medalye, & Prada, 2005), bem como constituem simultaneamente o principal ‘consumidor’ dos recursos ambientais e gerador de capital econômico (Barkemeyer, Holt, Preuss, & Tsang, 2011).

Além disso, ao considerar a importância das organizações em âmbito mundial, aliada a pressões exercidas por uma série de *stakeholders*, estão promovendo iniciativas e práticas de sustentabilidade nas empresas, pois perceberam a importância desta plataforma à sobrevivência face à concorrência (Eweje, 2011).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou apresentar análise dos relatórios de sustentabilidade no que tange a gestão do CI. Para tanto, utilizou as cinco maiores empresas do setor de celulose e papel, segundo a Revista Exame, evidenciando ações desenvolvidas e publicadas que contribuem para fomentar o CI, sendo o objetivo cumprido por meio da apresentação das apreciações dos resultados da pesquisa. Buscou-se na revisão teórica a compreensão do papel do CI nas organizações, assim como sua relação com a responsabilidade social corporativa, permitindo deste modo à discussão dos resultados, sendo que há por parte das empresas a preocupação de mostrar a sociedade suas práticas em relação à RSC, juntamente com o capital intelectual.

Diante das análises realizadas junto aos relatórios de sustentabilidade e as categorias que direcionam às práticas de gestão do CI, observou-se que a empresa A possui o maior número de ações divulgadas em seu relatório. Posteriormente, verifica-se que a empresa C está em segundo, pois não possui divulgado apenas a categoria experiências compartilhadas. As empresas B e E que não divulgam três das categorias analisadas, sendo respectivamente, ativos intangíveis e satisfação do cliente, e experiências compartilhadas e ativos intangíveis. E por último, a empresa D não apresentou em seus relatórios três das categorias analisadas, sendo experiências compartilhadas, novas ideias geradas e implantadas e ativos intangíveis. Dessa forma, observou-se que todas as organizações estudadas possuem índices relacionados ao CI de maneira satisfatória, possuindo ações estratégicas voltadas ao desenvolvimento das categorias analisadas do capital humano, estrutural e cliente, alinhado ao modelo utilizado.

Sendo assim a pesquisa apresenta como contribuição teórica e empírica a análise das ações que potencializam o CI e declaradas pelas empresas estudadas. Teoricamente confirma-se a proposta de categorias que propiciam o desenvolvimento do CI

conforme modelo de Edvinsson e Malone (1997) e de maneira empírica auxilia as empresas no aprendizado e desenvolvimento de atividades para fomento do conhecimento. Como limitação da pesquisa tem a quantidade de empresas analisadas e partir do pressuposto que o relatório apresentado pelas organizações corresponde de fato às ações realizadas. Sugere-se que novas pesquisas ampliem a quantidade de empresas, dentro ou fora do ramo de celulose, que ainda possam analisar concomitante os relatórios com a prática empresarial, com o objetivo de compreender como as organizações estão divulgando seus ativos intangíveis, itens estes que estão se tornando um diferencial competitivo. Além disso, investigações que contemplassem os *trade-offs* entre relatório e prática tornariam o entendimento do contexto e das ações realizadas.

Complementar tem que a ressalva de Hahn e Scheermesser (2006) que concluem que a sustentabilidade não significa o mesmo para todas as empresas trazendo abordagens corporativas e declarações gerais diferentes sobre o papel que elas assumem frente ao desenvolvimento sustentável. Embora, ao respeitar o contexto, como é demonstrada por Van Marrewijk (2003), a sustentabilidade organizacional é realmente algo construído pelo contexto, portanto, cada empresa deve adotar a definição que melhor se configura com seus objetivos e estratégias.

REFERÊNCIAS

- Alves, E.A. (2003). Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. *Revista de Administração da USP*, 38(1), 37-45.
- Ashley, P.A., Coutinho, R.B.G., & Tomei, P.A. (2000). Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. *XXIV Encontro da ANPAD*, Florianópolis/SC.
- Barkemeyer, R., Holt, D., Preuss, L., & Tsang, S. (2011). What happened to the ‘development’ in sustainable development? Business guidelines two decades after Brundtland. *Sustainable Development*, 22(1), 15-32.
- Bontis, N. (2000). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *Working Paper: McMaster University*, Hamilton.



- Bontis, N.(1996). There's a price on your head: managing intellectual capital strategically. *Ivey Business Journal (Formerly Business Quarterly)*, 60, 40-47.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise*. Boston: Thomson Publishing.
- Carroll, A.B. (2000). Ethical challenges for business in the new millennium: corporate social responsibility and models of management morality. *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 33-42.
- Daher, W.M., Oliveira, M.C., Cals, B.O., & Ponte, V.M.R. (2007). Responsabilidade social corporativa segundo modelo de Hopkins: um estudo nas empresas do setor energético do nordeste brasileiro. *Revista Gestão Social e Ambiental*, 1(1), 31-46.
- Darling, M. (1996). Building the knowledge organization. *Business Quarterly (Winter)*.
- Deslaurie, J.P., & Kérisit, M. (2008). O delineamento da pesquisa qualitativa. Poupard (Org.). *A Pesquisa Qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130-141.
- Edvinsson, L., & Malone, M.S. (1997). *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Business.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, 14(4), 356-364.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Eisenhardt, K.M., & Santos, F.M. (2006). Knowledge-based view of the firm: a new theory of strategy? Petigrew, Thomas, & Whittington (Ed.). *Handbook of Strategy and Management*.
- Eweje, G. (2011). A shift in corporate practice? Facilitating sustainability strategy in companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18, 125-136.
- Gallon, A.V., Souza, F.C., Rover, S., & Ensslin, S.R. (2008). Um estudo reflexivo da produção científica em capital intelectual. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(4), 142-172.
- Godoy, A.S. (1995a). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Godoy, A.S. (1995b). A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 35(4), 65-71.
- Griesse, M.A. (2003). Ética empresarial e responsabilidade social corporativa à luz de Lawrence Kohlberg. *Impulso*, 14(35),3 3-48.
- Hahn, T., & Scheermesser, M. (2006). Approaches to corporate sustainability among German companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(3), 1-16.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Harvard University Press, London.
- Kristandl, G., & Bontis.N. (2007). Defining intangible assets and intellectual capital. *Management Decision*, 45(9), 1510-1524.
- Laville, E. (2009). *A empresa verde*. São Paulo: ÔTE.
- Maanen, J.V. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 520-526.
- Morgan, P. (2007). Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. Caldas, & Bertero (Ed.). *Teoria das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1-20.
- Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of "triple bottom line". *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243-262.
- Revista Exame. *As 15 maiores empresas de papel e celulose*. São Paulo: Editora Abril. Disponível: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/melhores-e-maiores/noticias/as-15-maiores-empresas-de-papel-e-celulose>>. Acesso em: 15/mar/ 2013.



- Rodrigues, H.M.S.S. (2009). *La influencia del capital intelectual en la capacidad de innovación de las empresas del sector de automoción de la Euroregión Galicia Norte de Portugal*. 221f. Tese, Universidade de Vigo: Espanha.
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy & Leadership*, 24(2), 10-16.
- Smith, L. (2009). *Valuation of intellectual property*. Current Topics in ISM.
- Stewart, T.A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Starovic, D., & Marr, B. (2003). *Understanding corporate value: managing and reporting intellectual capital*. CIMA. Disponível em: http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/tech_techrep_understanding_corporate_value_2003.pdf. Acesso em: 11/07/2015.
- Sveiby, K.E. (1997). *The new organizational health: managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Sveiby, K.E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 344-358.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 95-105.
- Wheeler, D., McKague, K., Thomson, J., Davies, R., Medalye, J., & Prada, M. (2005). Creating sustainable local enterprise networks. *MIT - Sloan Management Review*, 7(41), 33-40.