

**FUCAPE PESQUISA E ENSINO LIMITADA – FUCAPE RJ**

**SELMA COSTA MARIA**

**GAPS DE ENGAJAMENTO E DE UTILIZAÇÃO ENTRE OS ATORES  
SOCIAIS ENVOLVIDOS COM O RELATO INTEGRADO NO BRASIL**

**RIO DE JANEIRO  
2019**

**SELMA COSTA MARIA**

**GAPS DE ENGAJAMENTO E DE UTILIZAÇÃO ENTRE OS ATORES  
SOCIAIS ENVOLVIDOS COM O RELATO INTEGRADO NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Fucape Pesquisa e Ensino Limitada – Fucape RJ, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis - Nível Profissionalizante.

Orientador: Marcia Juliana d'Angelo

**RIO DE JANEIRO  
2019**

**SELMA COSTA MARIA**

**GAPS DE ENGAJAMENTO E DE UTILIZAÇÃO ENTRE ATORES  
SOCIAIS ENVOLVIDOS COM O RELATO INTEGRADO NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino Limitada – Fucape RJ, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis - Nível Profissionalizante.

Aprovada em 11 de março de 2019.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr.: MARCIA JULIANA D'ANGELO**  
Fucape Pesquisa e Ensino Limitada

---

**Prof<sup>a</sup> Msc.: VANIA MARIA DA COSTA BORGERTH**  
Fucape Pesquisa e Ensino Limitada

---

**Prof. Dr.: SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS**  
Fucape Pesquisa e Ensino Limitada

---

**Prof. Dr. (Ph.D.): NATAN SZUSTER**  
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

Dedico este trabalho a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização deste sonho, em especial, aos meus pais e minha avó, que estão no céu, ao meu companheiro Antônio Lázaro e a minha filha “meu tesouro” Carolina.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus e ao Sagrado Coração de Jesus por tudo pelas dádivas da minha vida e por esta caminhada.

Aos meus pais e minha avó pela vida concebida com alegria, Sebastião (pai), Neuza (mãe) e Luzia (avó) (já falecidos), ainda que não estejam presentes fisicamente há muitos anos sempre estiveram comigo em pensamento positivo.

A minha filha “meu tesouro” Carolina pela compreensão, obrigada por entender minha ausência neste período de estudos. Amo você profundamente.

Ao Antônio Lázaro, companheiro, pelo apoio do seu jeito ao assumir as atividades cotidianas de nossa família.

A Prof.<sup>a</sup> Vania Borgerth que me apresentou ao tema, toda a orientação necessária e fez a introdução aos entrevistados, na qual sem esta abertura não teria caminhado.

A todos os entrevistados, pois, que sem eles não teria a oportunidade de realizar este trabalho.

A Prof.<sup>a</sup> Marcia d'Angelo, por me acompanhar durante todo o percurso de realização do trabalho com empenho, profissionalismo e disponibilidade. Seu propósito de vida é ensinar e compartilhar sua sabedoria.

Aos professores do mestrado, por nos dar o prazer de compartilhar seus conhecimentos.

Aos amigos da turma do mestrado em especial a Danielle Meira e ao Rodrigo Nascimento pelas palavras de apoio e motivação.

Aos companheiros do trabalho pela compreensão em especial o querido Mestre Prof. Drº Natan Szuster pelo incentivo por todo apoio e palavras assertivas.

A equipe da FUCAPE, em especial a Alessandra, a Michele e Lorena pela atenção dispensada nessa jornada.

A todos os que me motivaram aos que me apoiaram e também aqueles que tinham dúvidas da necessidade dessa jornada eu agradeço por tudo. Muito obrigada.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
CBARI	Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado
CDSB	<i>Climate Disclosure Standards Board</i>
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IIRC	<i>International Integrated Reporting Council</i>
RI	Relato Integrado
FASB	<i>Financial Accounting Standards Board</i>
GAP	Lacuna, vão ou brecha podendo ser diferença existente de conhecimento necessário para alcance do engajamento e da utilização de uma metodologia
IASB	<i>International Accounting Standards Board</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
SASB	<i>Sustainability Accounting Standards Board</i>
UNFCCC	<i>United Nations Framework Convention on Climate Change</i>

## RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar as lacunas de engajamento e de utilização os entre atores sociais envolvidos com o Relato Integrado no Brasil: os profissionais responsáveis pelo seu fomento, os profissionais de empresas que o implementam e os profissionais de mercado que o utilizam. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa qualitativa exploratória por meio de dados coletados de entrevistas com vinte três atores sociais envolvidos tanto com o processo de Relato Integrado quanto com o relatório integrado e de análise de diversos documentos. A análise dos dados foi feita por meio do método de categorização e codificação temática denominada análise de modelos ou *templates analysis*. Como contribuição, este estudo, a despeito de haver diversas pesquisas a acerca do tema – nos âmbitos internacional, nacional – identificou cinco lacunas de engajamento e de utilização entre os atores sociais envolvidos na temática: a ausência do pensamento integrado; a exclusão do Relato Integrado na governança da organização; a ausência de padronização de metodologias de mensuração de impactos e de *disclosure* de riscos; o desconhecimento da abrangência dos temas do processo de Relato Integrado; e a controvérsia entre a regulação e a autorregulação do Relato Integrado. Tais lacunas mostram que os consequentes do Relato Integrado – criação de valor no longo prazo, confiança, comparabilidade e outros benefícios, podem estar em xeque. Também indicam que a abordagem junto a estes atores sociais pode incluir a discussão de mudança de cultura e não apenas os aspectos principiológicos e metodológicos do Relato Integrado. Por último, a lacuna da controvérsia entre autorregulação e regulação indica que, aparentemente, desde 2013, portanto nestes cinco anos, as organizações que ainda nem aceitaram nem aderiram ao Relato Integrado, não o farão por vontade própria. Daí a relevância do engajamento dos órgãos que com o apoio dos órgãos nacionais e internacionais reguladores o fomentam a sua implementação como ferramenta de gestão e de comunicação.

**Palavras-chave:** Relato Integrado; Relatório Corporativo; Pensamento Integrado; Regulação e Autorregulação.

## ABSTRACT

The objective of this study is to identify the gaps in engagement and utilization among social actors involved with the Integrated Reporting in Brazil: the professionals responsible for its development, the professionals of the companies that implement it and the market professionals that use it. For that, a qualitative exploratory research was conducted through data collected from interviews with twenty-three social actors involved both with the Integrated Reporting process and with the integrated report and analysis of several documents. The analysis of the data was done through the method of categorization and thematic coding denominated analysis of models or templates analysis. As a contribution, this study, despite the fact that there has been a number of researches on the subject - at the international and national levels - identified five gaps in engagement and use among social actors involved in the theme: the absence of integrated thinking; the exclusion of the Integrated Reporting in the organization's governance; the absence of standardization of methodologies for measuring impacts and disclosure of risks; the ignorance of the comprehensiveness of the themes of the Integrated Reporting process; and the controversy between regulation and self-regulation of the Integrated Reporting. Such gaps show that the consequences of the Integrated Reporting - long-term value creation, trust, comparability and other benefits, may be in jeopardy. They also indicate that the approach with these social actors may include the discussion of culture change and not only the principological and methodological aspects of the Integrated Reporting. Finally, the gap between the self-regulation and regulation controversy indicates that it seems that since 2013, therefore, in these five years, organizations that have not yet accepted or acceded to the Integrated Reporting will not do so voluntarily. Hence the relevance of the engagement of the organs that, with the support of the national and international regulatory bodies, encourages its implementation as a management and communication tool.

**Keywords:** Integrated Reporting; Corporate Report; Integrated thinking; Regulation and Self-regulation.

## SUMÁRIO

Capítulo 1.....	11
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
Capítulo 2.....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1 O CONTEXTO DE MUDANÇAS.....	16
2.2 ATORES SOCIAIS DO PROCESSO DO RELATO INTEGRADO .....	18
<b>2.2.1 International Integrated Reporting Council (IIRC).....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.2 Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI) .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.3 Organizações públicas .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.4 Organizações privadas .....</b>	<b>20</b>
2.3 DETERMINANTES E CONSEQUENTES DO ENGAJAMENTO NO PROCESSO DO RELATO INTEGRADO E DA UTILIZAÇÃO DO RELATÓRIO INTEGRADO .....	22
<b>2.3.1 Determinantes do engajamento no Relato Integrado .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.2 Consequentes da utilização do Relato Integrado .....</b>	<b>30</b>
Capítulo 3.....	35
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>35</b>
Capítulo 4.....	41
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>41</b>
4.1 GAPS DE CONECTIVIDADE ENTRE AS ORGANIZAÇÕES QUE FOMENTAM E AS QUE DIVULGAM O RELATO INTEGRADO.....	41
<b>4.1.1 Gap 1 – Ausência do pensamento integrado .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1.2 Gap 2 – Exclusão do Relato Integrado na governança da organização         .....</b>	<b>44</b>
4.2 GAP DE CONTEÚDO E QUALIDADE DA INFORMAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS QUE IMPLEMENTAM E UTILIZAM O RELATO INTEGRADO .....	47
<b>4.2.1 Gap 3 – Ausência de padronização de metodologias de mensuração de         impactos e de <i>disclosure</i> de riscos .....</b>	<b>47</b>
4.3 GAP DE MATERIALIDADE E CONCISÃO ENTRE AS EMPRESAS QUE IMPLEMENTAM E UTILIZAM O RELATO INTEGRADO .....	51

4.3.1 Gap 4 – Desconhecimento da abrangência dos temas do processo de Relato Integrado.....	51
4.4 GAP DE ENTENDIMENTO DO RELATÓRIO ENTRE AS ORGANIZAÇÕES QUE FOMENTAM, QUE IMPLEMENTAM E QUE UTILIZAM O RELATO INTEGRADO .....	53
4.4.1 Gap 5 – Controvérsia entre a regulação e a autorregulação do Relato Integrado? .....	53
Capítulo 5.....	60
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	60
Capítulo 6.....	64
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	64
REFERÊNCIAS.....	66
APÊNDICE A Categorização dos dados, segundo a metodologia de análise de modelos ( <i>template analysis</i> ), de King (2004).....	76

## Capítulo 1

### 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo identificar as lacunas (os *gaps*) de engajamento e de utilização entre os atores sociais envolvidos com o Relato Integrado no Brasil: os profissionais responsáveis pelo seu fomento, os profissionais de empresas que o implementam e os profissionais de mercado que o utilizam. As lacunas dizem respeito à busca pelo que ainda falta para o alcance do envolvimento e da utilização de uma metodologia do porte do Relato Integrado, entre os três atores sociais.

O Relato Integrado foi difundido pelo ‘*International Integrated Reporting Council*’ (Conselho Internacional para Relato Integrado, ou IIRC na sigla em inglês), constituído em agosto de 2010. Trata-se de uma Estrutura (*framework*) para que os relatórios corporativos sejam apresentados de forma integrada (Barth, Cahan, Chen, & Venter, 2017; Higgins, Stubbs & Love, 2014; Stubbs & Higgins, 2018). Almeja-se um balanceamento entre as ‘informações financeiras e não financeiras’, de forma a responder à crescente demanda de informações do mercado (Villiers, Rinaldi & Unerman, 2014). O Relato Integrado aprimora a maneira como as organizações pensam, planejam e relatam a história de seus negócios, por ser uma ‘comunicação concisa sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas de uma organização, no contexto de seu ambiente externo, levam à criação de valor no curto, médio e longo prazo’ (Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado [CBARI], 2018).

Contudo, a exemplo do que ocorre com outras iniciativas de natureza semelhante, como os relatórios King da África do Sul, o Relatório de Sustentabilidade

do GRI ou *Global Reporting Initiative*, as normas do *Institute of Social Ethical Accountability* (conhecido como AA 1000 *AccountAbility*) e o *Prince's Accounting for Sustainability Project* (conhecido como A4S), o Relato Integrado tem vantagens e desvantagens (Villiers, Rinaldi & Unerman, 2014). Similarmente, há diferenças no tocante ao foco, público-alvo, às necessidades de informação (Villiers, Rinaldi & Unerman, 2014; Adams, 2014; IIRC, 2013); à importância e qualidade dessas informações (Prado & García, 2010; Skouloudis, Evangelinos & Kourmousis, 2010; Clarkson, Li, Richardson & Vasvari, 2008; Daub, 2007) e seus níveis de integração (Lozano & Huisingh, 2011). O próprio IIRC também tem críticas às outras iniciativas. Alega que tais relatórios têm divulgado informações fragmentadas e desconexas, produzindo lacunas de divulgação, gerando confusão e dificultando a tomada de decisões das partes interessadas (IIRC, 2013, p. 2).

Em particular, o Relato Integrado tem recebido críticas por parte de conselhos, gestores e pesquisadores. Para Flower (2015), as propostas do IIRC têm pouco impacto na prática de relatórios corporativos, por causa da composição dos órgãos diretivos do IIRC, que é dominado pela profissão contábil e empresas multinacionais. Perego, Kennedy e Whiteman (2016) demonstraram que alguns especialistas além de terem pouco entendimento do Relato Integrado, o percebem como um assunto disperso e incoerente e que é necessário aprimorar a sua divulgação. Para Dumay e Dai (2017), o pensamento integrado, um dos pilares do Relato Integrado, atua mais como 'um fator cultural desagregador', não contribuindo para gerar uma cultura de pensamento integrado na organização. Ou seja, ainda é considerado um assunto controverso (Dumay & Dai, 2017; Milne & Gray, 2013). Há ainda discussões sobre a possibilidade de adoção compulsória pelas empresas (Carvalho & Kassai, 2014), a exemplo da África do Sul, com o relatório King (Villiers, Rinaldi & Unerman, 2014).

Estes fatores (entendimento do Relato Integrado, conteúdo, qualidade da informação, conectividade) referem-se aos antecedentes do engajamento por diversos atores sociais no Relato Integrado (processo e relatório), cujos consequentes podem impactar a criação de valor (Zhou, Simnett, & Green, 2017; Barth et al., 2017; Lee & Yeo, 2016), a confiança (Serafeim, 2015; Adams, 2004), a comparabilidade (Perego, Kennedy, & Whiteman, 2016; Eccles, Krzus & Ribot, 2015; Serafeim, 2015), bem como a percepção de outros benefícios. Assim, um dos argumentos deste estudo é que pode haver lacunas (*gaps*) de engajamento e utilização entre os atores sociais envolvidos com o Relato Integrado no Brasil: os profissionais responsáveis pelo seu fomento, os profissionais de empresas que o implementam e o divulgam e os profissionais de mercado que o utilizam.

Críticas à parte, estudos sobre a divulgação de informações corporativas mostram um aumento gradual no número de empresas que estão publicando o Relato Integrado, bem como no conteúdo das informações publicadas. Os relatos integrados são, atualmente, elaborados por empresas que estão na vanguarda do processo (Frías-Aceituno, Rodríguez-Ariza & García-Sánchez, 2013).

No Brasil, em particular, dentre as 440 empresas listadas na B3, cerca de 10 declaram e utilizam a estrutura do IIRC, como a Petrobras e AES Tietê Energia S.A. Cerca de 71 utilizam as diretrizes do GRI, como Ambev e Banco do Brasil; e cerca de 26 declaram que utilizam a estrutura do IIRC em combinação com as diretrizes do GRI, como Itaú Holding e Magazine Luiza S.A. Para o restante (333 empresas) não está claro o tipo de metodologia adotada para divulgação nos relatórios corporativos. Estão neste grupo, empresas como Alpargatas S.A., Azul S.A. e Banestes S.A. – Banco do Estado do Espírito Santo (Levantamento feito pela pesquisadora). Em outras palavras,

as empresas listadas na B3 ainda estão no início da caminhada de engajamento e utilização do Relato Integrado.

Este levantamento, *a priori*, parece refletir os achados de alguns estudos brasileiros sobre o Relato Integrado. Alves, Kassai, Lucas e Ferreira (2017) demonstraram que as empresas brasileiras ainda estão em processo de adaptação, pois estão adequando seus relatórios anuais e de sustentabilidade à estrutura do Relato Integrado. Já Freitas e Freire (2017), embora tenham indicado haver aderência do Balanço Socioambiental (BS) do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) aos princípios, conteúdo e capitais do Relato Integrado, também constataram necessidades de melhorias no tocante aos demais 'princípios norteadores do Relato Integrado'. Carvalho e Kassai (2014) exploraram alguns aspectos do Relato Integrado visando contribuir com a sua implementação no Brasil. Ricardo, Barcellos e Bortolon (2017) evidenciaram que o tamanho e a participação da empresa na 'carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)' impactam positivamente a probabilidade de publicação ou de um relatório de sustentabilidade ou do Relato Integrado.

Diante do exposto, estas pesquisas brasileiras, bem como as internacionais emergentes (Stubbs & Higgins, 2018; Barth et al. 2017; Domingues, Lozano, Ceulemans & Ramos, 2017; Dumay & Dai, 2017; Zhou, Simnett, & Green, 2017; Perego et al., 2016; Barkemeyer, Preus & Lee, 2015; Flower, 2015; Adam, 2014; Roth, 2014; Villiers, Rinaldi & Unerman, 2014; Frías-Aceituno, Rodríguez-Ariza, & García-Sánchez, 2013; Owen, 2013; Jensen & Berg, 2012; Milne & Gray, 2013; Adams & Simnett, 2011), têm abordado diversos fatores que, de forma explícita ou subjacente, impactam o engajamento e a utilização do Relato Integrado. Ferreira-Quilice e Ferreira Caldana (2015, p. 405) já tinham identificado alguns aspectos negativos, referentes à adoção do GRI, a partir da perspectiva das organizações que elaboram o relatório.

Dentre eles, a 'dificuldade em entender o modelo proposto, considerando-o complexo, ambíguo, que por sua vez, dificulta a padronização e a comparação entre os relatórios'. Mas, este estudo diz respeito ao GRI somente, não abrangendo o Relato Integrado.

## Capítulo 2

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 O CONTEXTO DE MUDANÇAS

Tem havido mais conscientização de que as organizações têm responsabilidades não somente para com seus acionistas, mas também para com a sociedade como um todo (Carroll & Shabana, 2010). Por exemplo, tem aumentado o debate acerca das preocupações globais, como: crescimento da população, degradação de capitais naturais e a possibilidade de o mundo ficar sem alguns recursos naturais; a crise hídrica nos estados de São Paulo e Espírito Santo; ‘as mensurações de gás de efeito estufa, que ainda continuam aumentando, apesar de todos os esforços etc.’ (Howitt, 2018). Está em curso uma mudança do poder econômico, em função da disputa de poder e de comércio global entre China e Estados Unidos. O aumento da população mundial, acarreta um consumo maior de capitais – natural, financeiro. Ou seja, há muitos indivíduos com muitas necessidades a serem atendidas (alimentação, vestimenta, moradia, transporte), resultando em consumo exagerado, o que gera bastante resíduo, por conseguinte causando muita pressão sobre o meio ambiente (Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos, 2019).

Neste cenário, a dinâmica da sustentabilidade corporativa avança ao longo do tempo, por meio da evolução da transparência na conduta das organizações, da pressão das partes interessadas, das restrições de recursos e com o desenvolvimento de órgãos autorregulatórios e regulatórios no mundo (Eccles & Kell, 2016), como: *United Nations Global Compact (Pacto Global), Principles for Responsible*

*Investment (PRI), The Sustainable Stock Exchanges (SSE) Global Dialogue, Principles for Sustainable Insurance Initiative (PSI Initiative), Business 20 (B20).*

Há também iniciativas voluntárias autorregulatórias nacionais, como o Protocolo Verde, tanto para bancos privados como para os bancos públicos e os sete pactos multissetoriais assinados entre o Ministério do Meio Ambiente e setores produtivos da soja, da madeira sustentável, da mineração e dos exportadores de carne (Ministério do Meio Ambiente [MMA], 2009). Sem contar o arcabouço legislativo, que tem o papel indutor de alterações de condutas, de transparência e de prestação de contas das empresas, como as Instruções Normativas da Comissão de Valores Mobiliários – CVM 552, de 09/10/2014 e a CVM 586, de 08/06/2017; as resoluções do Banco Central do Brasil – BACEN 4.327, de 25/04/2014 e a BACEN 4.661, de 25/05/2018, dentre outras.

Fazem parte deste grupo, iniciativas como o Código Brasileiro de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), cujos pilares básicos são: transparência, equidade, *accountability* e responsabilidade corporativa. Também há iniciativas de bolsas de valores para a valorização das ações e performance das organizações listadas, como o *Dow Jones Sustainability Index World*, lançado em 1999, na bolsa de Nova Iorque (Knoepfel, 2001). Já no Brasil, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), lançado em 2005, assim como o Índice Carbono Eficiente (ICO2), a partir de 2001, pela B3 (Centro de Estudos em Sustentabilidade [FGVces], 2018).

Na esteira deste movimento de contribuir e incentivar as organizações a adotarem um comportamento voltado para o desenvolvimento sustentável tem-se a proposta do Relato Integrado, feita pelo IIRC que, *a priori*, atua como um fator agregador às iniciativas acima citadas. Assim, como em várias ações, abarca alguns

grupos de atores sociais: os profissionais responsáveis pelo fomento do Relato Integrado, os profissionais de empresas que o implementam e os profissionais de mercado que o utilizam.

## 2.2 ATORES SOCIAIS DO PROCESSO DO RELATO INTEGRADO

### 2.2.1 International Integrated Reporting Council (IIRC)

Os atores sociais são os propulsores (ou não) do engajamento sendo eles os órgãos responsáveis pela implementação do Relato Integrado, a exemplo, internacionalmente, do *International Integrated Reporting Council*, que não é um regulador e nem tem poder de fazer cumprir práticas ou normas. Contudo, enquanto coalizão, a sua formação é composta por 'empresas, reguladores, investidores, normatizadores, indústrias, academia, dentre outros' (IIRC, 2018). Em outras palavras, 'os associados estão bem conectados e ativos para impulsionar a adoção do Relato Integrado por meio de canais e redes regionais e / ou setoriais específicos, em conjunto com a função existente' (IIRC, 2018).

O IIRC é uma organização global sem fins lucrativos que depende de doações e contribuições de diversas fontes e conta com vários parceiros, a saber: *Association of Chartered Certified Accountants (ACCA)*, *Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)*, *International Federation of Accountants (IFAC)*, *Carbon Disclosure Project (CDP)*, *Global Reporting Initiative (GRI)*, *IFRS Foundation*, *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*, e *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*.

Uma das resultantes destas parceiras são as publicações como *The International Framework*, *International <IR>*, *Framework Implementation Feedback*,

*Materiality in Integrated Reporting, Publicações de Parceiros, Technology primer for integrated reporting: A Chief Information Officer guide, ACCA: Insights into integrated reporting 2.0: walking the talk, Innovation in banking, e Purpose Beyond Profit.*

### **2.2.2 Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI)**

No Brasil, a CBARI, criada em 2012, é constituída por ‘um grupo formado por pessoas físicas que visam discutir e fomentar a adoção do Relato Integrado no Brasil de forma voluntária’ (CBARI, 2018). Trimestralmente, são realizadas reuniões abertas a todos os interessados, pois o objetivo é ser um canal de comunicação com potencial multiplicador para informar e evitar rejeição futura do Relato Integrado. Sua principal contribuição é o foco na realidade brasileira.

Para alcançar seu propósito foram criados seis grupos de trabalho, todos com o propósito de influenciar, de forma estruturada, os investidores, gestores, normatizadores e legisladores, a saber: (1) Transferência do Conhecimento; (2) Comunicação; (3) Acadêmico; (4) Investidores/CFOs; (5) Estatais, (6) Médias e Pequenas Empresas. Também realiza palestras, seminários e visitas técnicas para disseminar, propagar e contribuir para o melhor entendimento da metodologia do Relato Integrado para as organizações públicas e privadas.

### **2.2.3 Organizações públicas**

A Lei 13.303, de 30 de junho de 2016 (Brasil, 2016) ‘dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias’, bem como sobre regras de governança corporativa, melhores práticas de controles internos, gestão de riscos, de modelo de negócios, mecanismos de defesas, auditoria

interna, controle de fraude, de transparência e gestão de riscos. As organizações públicas também estão sujeitas às disposições da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Brasil, 1976) e às normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) acerca da escrituração e elaboração de demonstrações financeiras.

Também precisam atender à Decisão Normativa TCU nº 170, de 19 de setembro de 2018, que instituiu que o 'relatório de gestão passa a ser um documento conciso, focado na demonstração de alcance dos resultados, com a sociedade como destinatário primordial e com conteúdo alinhado à Estrutura Internacional de Relatório Integrado do IIRC'. Por conseguinte, a metodologia do Relato Integrado passou a ser obrigatória para as empresas públicas estatais do Brasil após estes dispositivos legais.

#### **2.2.4 Organizações privadas**

Os principais dispositivos legais para constituição de organizações comerciais são o Código Civil, atualizado pela Lei 10.406/2002, a Lei 10.303/2001 e a Lei 6.404/1976, que dispõem sobre as sociedades por ações. Considerando o setor e a indústria, além das leis anteriores, há outras legislações com as quais as organizações devem estar em conformidade. Por exemplo, as determinações dos reguladores, tais como: as instituições financeiras estão sujeitas as regras do Banco Central (BACEN); as seguradoras às regras da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP); e as agências reguladoras de concessões de serviço público, que podem ser prestadas por organizações públicas ou privadas, como a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), no setor de energia elétrica, a Agência Nacional de Petróleo (ANP), no setor de óleo e gás e a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), no setor de telecomunicações, entre outras agências, que têm como objetivos fiscalizar e regular

as atividades de tais serviços públicos, buscando transparência e equidade entre as partes interessadas.

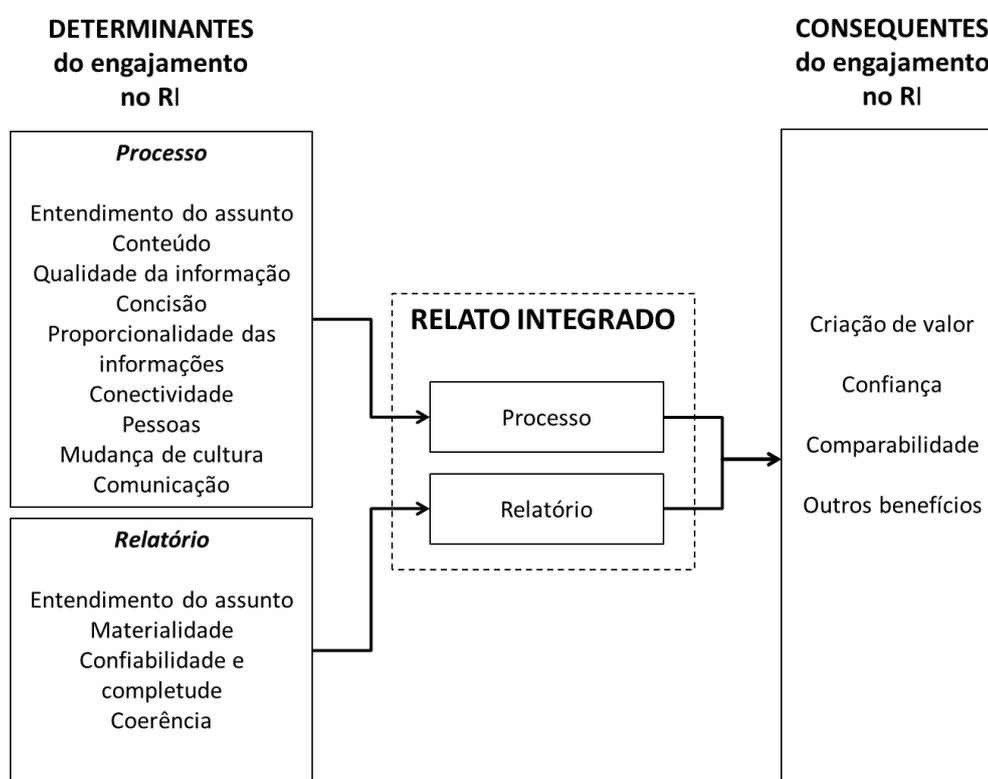
No tocante às organizações de capital aberto, listadas na B3, há que seguir as diretrizes da Comissão de Valores Mobiliários para que seus títulos sejam negociados. Atualmente, as organizações listadas na B3 são sociedades anônimas nos mais variados setores de indústrias. Estas organizações têm como principais relatórios corporativos: Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP), Relatório da Administração, Informações Trimestrais (ITR), Informações Anuais (IAN), Formulários de Referência (FRE), Formulários Cadastrais (FCA) e Informes Trimestrais de Securitizadoras. No entanto, estes têm cunhos mais econômicos e financeiros. Ao considerar as melhores práticas de governança corporativa e o contexto de mudanças apresentados anteriormente, há divulgações de relatórios mais abrangentes como os de sustentabilidade, de responsabilidade corporativa e, recentemente, os relatórios integrados.

Para Frías-Aceituno et al. (2013), os atores sociais que implementaram o Relato Integrado estão na vanguarda deste processo. O Relato Integrado 'proporciona uma melhor visão para empresas, investidores e a economia em geral, ajudando a encontrar maneiras melhores de entender e comunicar como o valor é criado a curto, médio e longo prazo' (IIRC, 2018).

## 2.3 DETERMINANTES E CONSEQUENTES DO ENGAJAMENTO NO PROCESSO DO RELATO INTEGRADO E DA UTILIZAÇÃO DO RELATÓRIO INTEGRADO

A Figura 1 resume a relação entre os determinantes (causas, antecedentes) e os consequentes (efeitos) do engajamento no Relato Integrado.

Figura 1 - Modelo conceitual da pesquisa.  
Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir do referencial teórico.



### 2.3.1 Determinantes do engajamento no Relato Integrado

#### 2.3.1.1 Entendimento do assunto

O intuito do IIRC é proporcionar uma 'estrutura básica para o processo' (*integrated reporting*) e o relatório em si (*the integrated report*), de forma a 'promover seu uso'. Trata-se de um escopo mais abrangente que os relatórios tradicionais, como

o Relatório Anual ou o Relatório de Sustentabilidade, pois abrange tanto informações financeiras quanto as não financeiras (Barth et al., 2017).

Assim, é preciso entender a diferença entre o processo (*integrated reporting*) e o relatório integrado (*the integrated Report*). O processo diz respeito à prática de gestão para enfrentar os desafios e mudanças do ambiente por meio de estratégias de negócios de criação de valor (Stubbs & Higgins, 2018) e proteger os interesses dos investidores, simultaneamente (Higgins et al., 2014).

Em contrapartida o relatório é o resultado deste processo. Diz respeito à divulgação de um conteúdo em conformidade com uma nova estrutura de relatório global (Higgins et al., 2014). Mais do que uma revolução, Relato Integrado é um passo incremental nas atuais formas de relatórios financeiros e de sustentabilidade (Stubbs & Higgins, 2018). Trata-se de fornecer uma explicação ‘mais ampla e mais conectada do desempenho’ organizacional do que a fornecida ‘pelos relatórios financeiros’ e de sustentabilidade tradicionais (Villiers, Rinaldi & Unerman, 2014).

O objetivo é que se ‘torne o padrão de relatório de uma organização, substituindo, em vez de adicionar aos requisitos existentes, [reunindo] as diferentes vertentes do relatório em um todo coerente e integrado’ (IIRC, 2013). O Relato Integrado fornece ‘às partes interessadas da organização’, um relatório coerente, ‘demonstrando como ela gera valor ao longo do tempo’, a partir ‘da sua estratégia, governança, desempenho’ e perspectivas (IIRC, 2013).

Não se trata de uma substituição ou mesmo redução da relevância dos tradicionais relatórios contábeis, cujo propósito, delimitado pelo pronunciamento CPC 00 (R1) ‘Estrutura Conceitual para a Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil, é fornecer informações contábil-financeiras que possam ser utilizadas por investidores, credores e outras partes interessadas’ (CPC 00, OB2, 2011). Por

consequente, o Relato Integrado diz respeito à complementação da informação da visão da empresa provida pelos relatórios contábeis, com uma gama de informação que, embora “não financeira” no presente momento, tem igual potencial de influenciar a decisão dos *stakeholders* da empresa.

A Estrutura IIRC (2013), determina que ‘objetivo principal de um relatório integrado é explicar aos provedores de capital financeiro como uma organização cria valor ao longo do tempo’.

Quer seja pela dimensão de “processo”, ou pela dimensão do “produto” desse processo, que é o relatório corporativo propriamente dito, o Relato Integrado, está sendo considerado um ‘novo paradigma de relato holístico, estratégico, responsivo, material e relevante ao longo do tempo’. Adams e Simnet chega mesmo a definir Relato Integrado como sendo ‘a próxima evolução da contabilidade’ (Adams & Simnett, 2011). Trata-se de uma ‘abordagem pluralista’ que alcança variados fatores como os diversos *stakeholders*, ‘ética nos negócios, sustentabilidade’ e transparência (Frías-Aceituno, Rodríguez-Ariza, & García-Sánchez, 2013), assim como estratégia e objetivos ao longo do tempo (Adams & Simnett, 2011).

Um dos benefícios da adoção desta nova abordagem é a comparabilidade entre as decisões e ações de ‘criação de valor no curto, médio e longo prazos’ das empresas participantes em indústrias diferentes (Perego, Kennedy, & Whiteman, 2016).

Mais do que permitir uma estrutura concatenada, essa metodologia fornece sete princípios<sup>1</sup> norteadores tanto do processo de preparação quanto do relatório integrado (Barth et. Al, 2017). O ‘foco estratégico e orientação para o futuro’ (1), a

---

<sup>1</sup> Princípios Básicos: Foco estratégico e orientação para o futuro; Conectividade da informação; Relações com partes interessadas; Materialidade; Concisão; Confiabilidade e completude e Coerência e comparabilidade

‘conectividade’ de informações (2), as relações com as partes interessadas (*stakeholders*) (3) e a ‘concisão’ (5) estão mais atrelados ao processo de preparação do Relato Integrado. Por outra perspectiva a ‘materialidade’ (4), ‘a confiabilidade e completude’ (6), bem como a ‘coerência e comparabilidade’ (7) se aplicam ao relatório integrado.

### 2.3.1.2 Conteúdo e qualidade da informação

O conteúdo do relato integrado, segundo o IIRC (2013) abrange, *a priori*, oito elementos<sup>2</sup>. O modelo de negócios (3) abrange a lógica de captação e de criação de valor no mercado selecionado, por meio de seu desempenho (6). A conexão entre a visão geral organizacional e o seu ambiente externo (1) é o ecossistema da organização, favorecendo um fluxo de geração e criação de valor entre os diversos atores sociais que ‘gravitam ao redor da organização focal’ (Adner & Kapoor, 2010).

Em função disso, há a perspectiva (7) para o futuro, diante dos desafios, das incertezas e das implicações deste contexto no modelo de negócios (3). Por isso, o Relato Integrado, similarmente, discute como o sistema de governança (2) e contribui para a criação de valor. O IFAC (2015) vislumbra que ‘empresas listadas e não listadas’ que incorporaram o pensamento integrado fornecem ao mercado um sinalizador de boa Governança. Exemplo evidente disso, em países como a África do Sul, é a jurisdição em que os princípios integrados de relatórios estão incorporados no Código de Governança Corporativa.

---

<sup>2</sup> Elementos do Conteúdo: (1) Visão geral organizacional e ambiente externo; (2) Governança; (3) Modelo de negócios; (4) Riscos e oportunidades; (5) Estratégia e alocação de recursos; (6) Desempenho; (7) Perspectivas e (8) Base de preparação e apresentação.

O relato integrado estende-se aos riscos e às oportunidades de negócios (4), tendo relação direta com a definição e implementação das ações estratégicas e alocação de recursos (5), por meio da gestão dos capitais.

Compreende, também, que a base de preparação e apresentação (8) em toda essa discussão se realiza em função dos temas materiais, como estes são quantificados ou avaliados, ou seja, assuntos relevantes e ‘críticos para a organização dialogando’ com os ‘capitais financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento, e natural’ (IIRC, 2013).

Barth et al. (2017) asseveram que a ‘estrutura do Relato Integrado reconhece duas metas para relatórios integrados’: melhor ‘informação para provedores externos de capital financeiro e melhor tomada de decisão interna’. Desta forma, entende-se que o Relato Integrado traz benefícios na Gestão de Risco, por haver uma melhora na capacidade de discernir e gerenciar riscos que possam afetar a empresa no presente e no futuro.

#### 2.3.1.4 Conectividade

Os Princípios Básicos, segundo o IIRC (2013) abrangem, *a priori*, são sete (vide nota 1). A ‘Conectividade’ é o princípio que concatena o processo, o relato, ao relatório. Por meio dela, almeja-se o pensamento integrado, que envolve: (i) a interdependência entre decisões e ações que impactam a criação de valor no curto, médio e longo prazos; (ii) os impactos financeiros e não financeiros passados, presentes e futuros dessas decisões e ações por meio da utilização dos capitais ‘financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento, e natural’; (iii) as preferências e necessidades dos diversos públicos de interesse da organização; e (iv) a conexão entre o preparo do Relato Integrado pelas áreas

funcionais da organização, a divulgação, e a utilização do relatório (IIRC, 2013; Adams & Simnett, 2011).

O pressuposto do Relato Integrado é que a sustentabilidade é conectada ao sucesso da organização (Higgins et al., 2014).

### 2.3.1.5 Concisão

Este Princípio Básico refere-se à ‘habilidade’ organizacional de apresentar as informações e conceitos de forma sucinta, com ‘clareza, com foco no essencial’ (Perego, Kennedy, & Whiteman, 2016). No caso do relatório integrado, refere-se a uma representação reduzida aos temas materiais ‘mais relevantes para uma organização’ (Adams & Simnett, 2011), ‘positivos e negativos, de forma equilibrada e sem erros materiais’ (Perego, Kennedy, & Whiteman, 2016, p. 62). O foco está em fornecer um novo valor para informações relevantes e que sejam úteis (Zhou, Simnett, & Green, 2017) para os ‘usuários do relatório integrado’.

Esse princípio está sendo apreciado como um ‘elemento inovador’ neste novo paradigma de relato de informações financeiras e não financeiras (Perego, Kennedy, & Whiteman, 2016). Caso sejam requeridas mais informações, as partes interessadas podem acessá-las diretamente de bases de conhecimento a serem disponibilizadas pelas organizações. Para tanto, seria recomendado que os relatórios fossem baseados em tecnologia e não em papel (Adams & Simnett, 2011).

Neste determinante do engajamento no processo de Relato Integrado, Freitas e Freire (2017, p. 119), a partir de um estudo com nove empresas, demonstraram que no Brasil há relatórios que variam entre 37 e 168 páginas, retratando assim a necessidade de trabalhar mais este princípio norteador do Relato Integrado.

### 2.3.1.6 Proporcionalidade das informações

Embora o IIRC não discuta diretamente este fator para o IFAC (2017), é um dos elementos contributivos para aprimorar o Relato Integrado. A recomendação é que sejam considerados os impactos do processo e do relatório integrado tendo em vista a jurisdição e os tamanhos das empresas'. Não obstante, o IFAC (2017) assevera que a abordagem baseada em princípios do Relato Integrado para serem adotados e aplicados 'a todas as organizações', similarmente para pequenas e médio porte 'contribui para a compreensão dos fatores' que determinam sua 'capacidade de gerar valor ao longo do tempo'.

### 2.3.1.7 Materialidade

Materialidade para o IIRC (2013, p. 18) é um Princípio Básico, que diz respeito aos 'assuntos que afetam de maneira significativa a capacidade de uma organização de gerar valor no curto, médio e longo prazos'. Para que se concretize, as empresas devem observar, avaliar, priorizar e determinar os temas relevantes, porque na estrutura do Relato Integrado, a orientação é baseada em princípio, de tal forma que permite uma variação significativa na forma com que as empresas podem aplicar o princípio da materialidade e desenvolver seu "processo de determinação da materialidade" (IIRC, 2013).

Assim, o contexto de Relato Integrado representa um cenário ideal para explorar como os preparadores se engajam praticamente no processo de determinar 'o que é material e o que não é'. Alguns estudos investigam empiricamente o processo de materialidade em um contexto de Relato Integrado (Higgins et al., 2014; Stubbs &

Higgins, 2018) e revelam que os julgamentos de materialidade orientam fortemente a sua preparação.

Serafeim (2015) reconhece que a materialidade é um dos 'princípios norteadores da estrutura do Relato Integrado', e sua importância está refletida na 'criação do Conselho de Normas Contábeis de Sustentabilidade (Sustainability Accounting Standards Board [SASB])', cuja missão 'é estabelecer padrões de sustentabilidade baseados na indústria para o reconhecimento e divulgação de assuntos materiais de ambiente, do social e de governança são preocupações e iniciativas empreendidas por empresas negociadas em bolsas dos EUA'.

#### 2.3.1.8 Pessoas, cultura e comunicação

O Relato Integrado tem potencial para modificar o comportamento dos atores organizacionais bem como a implementação de novos processos de 'gestão e de contabilidade em função do pensamento integrado' (Adam, 2014). Pode atuar como norteador para 'uma cultura voltada mais para a ética'. Daí a relevância na mudança nos modelos mentais para a aceitação deste novo paradigma, tanto dos atuais atores organizacionais, quanto dos novos. Este novo paradigma 'irá provocar alterações de comportamentos e de atitudes, com resultados à altura dos desafios previstos para este século XXI' (Carvalho & Kassai, 2014, p. 33).

Por isso, para Owen (2013), a adoção do Relato Integrado tem impactos na formação dos contadores, que poderá 'ser mais holística e voltada para o desenvolvimento de competências – afetivas, técnicas (ética e valores), táticas e estratégicas'. Neste contexto, o conteúdo programático dos cursos de contadores globais poderá incluir disciplinas envolvendo tomadas de decisão, sistemas proativos de governança, sustentabilidade, visão estratégica de longo prazo na perspectiva do

Relato Integrado, ou seja, disciplinas que ‘impõem funções prospectivas de tomada de decisão ou apoio a decisão, aplicáveis as várias partes interessadas internas e externas a organização’. Eccles e Krzus, (2010) afirmam que gera maior ‘consistência e eficiência nos relatórios’ internos e externos.

Assim sendo o desenvolvimento de habilidades de síntese e avaliação para que possa analisar maiores informações não-estruturadas financeiras, quantitativas e qualitativas a partir de uma série de fontes para apresentar avaliações mais abrangentes da posição, do desempenho e impactos de uma organização. (Owen 2013). Consequentemente um argumento deste estudo é que os contadores devem ter maior capacidade de comunicação e negociação, pois devem ser interlocutores, agentes de mudança na organização para serem contadores modernos para seus novos desafios.

Para o IFAC (2015), a adoção do Relato Integrado requer também uma liderança forte para que o ‘pensamento integrado seja comunicado efetivamente e de forma integrada’ tanto internamente quanto externamente, indicando como o valor é criado e sustentado.

## **2.3.2 Consequentes da utilização do Relato Integrado**

### **2.3.2.1 Criação de valor**

Valor pode ser entendido como uma valorização do benefício esperado – tangível ou intangível – percebido em relação a algo ou a alguma questão (Fishburn 1964). O conceito geral de valor se explica a partir da Teoria de Valor, simbolizando as abordagens e significados da noção de valor pela sua divisão em abordagem

econômica de valor e a abordagem social de valor em que há a subdivisão em 'valor tangível, valor intangível e valor de ética e moral' (Mio, 2016).

Pela Teoria econômica o valor tangível, e mesmo o valor intangível considerando suas definições, podem ser monetizados. No entanto, fatores como ética e moral possuem valor que não pode ser expresso em unidades monetárias ou quantitativas, diretamente no curto prazo; assim sendo, a avaliação desses fatores é apenas qualitativa, porém altamente crítica, pois há um grau de julgamento e subjetividade (Mio, 2016).

Assim, Porter & Kramer (2011, p. 6) sustentam que 'a organização obtém vantagem competitiva pelo modo como configura a cadeia de valor, ou a série de atividades envolvidas na criação, produção, venda, entrega e suporte de seus produtos ou serviços', por meio de seus capitais pelas abordagens econômica e social da Teoria de Valor.

Há geração de valor quando as empresas obtêm êxito em correlacionar positivamente seus recursos (capitais) em suas atividades minimizando os impactos negativos e logrando obter retornos positivos em seus investimentos de forma sustentável.

Por conseguinte, no contexto do Relato Integrado, de acordo com o IFAC (2015) a estrutura proposta almeja alterar a forma como as empresas pensam em criar e sustentar valor, por meio do pensamento integrado decorrente do processo retratado no relatório integrado.

A Estrutura do Relato Integrado (IIIRC, 2013) explica como a 'organização gera valor ao longo tempo'. O valor não é gerado apenas pela organização ou dentro dela, ele é inter-relacionado: 'influenciado pelo ambiente externo'; criado por meio das

relações com partes relacionadas e terceiros e depende de diversos recursos. Portanto, a criação de valor se manifesta por ‘meio de acréscimos, decréscimos ou transformação dos capitais’, que são os recursos utilizados, causados por atividades e produtos da organização.

No contexto de obrigatoriedade de engajamento e utilização na África do Sul, alguns estudos têm mostrado benefícios do Relato Integrado para as organizações. Por exemplo, Lee & Yeo (2016) mostraram evidências de uma relação positiva entre a avaliação da empresa e a divulgação de Relato Integrado. Evidenciaram também que o Relato Integrado proporciona melhorias no universo de informações em empresas com um ambiente complexo e atua como ‘fator mitigador no tocante à assimetria de informações entre os atores sociais envolvidos com financiamentos’. Zhou, Simnett e Green (2017) mostraram que o Relato Integrado fornece informações úteis ao mercado de capitais, ao apresentar os efeitos positivos na ‘redução de erros de previsão dos analistas de mercado e na redução do custo de capital próprio para as empresas que têm um baixo número de analistas seguidores’. Barth et al. (2017) encontraram ‘relações positivas entre a qualidade do Relato Integrado, liquidez e fluxos de caixa futuros esperados’ e concluíram que o Relato Integrado contribui tanto para oferecer informações de qualidade ao mercado quanto para apoiar as decisões internas.

### 2.3.2.2 Confiança

Pelo pronunciamento CPC 00 (R1) da ‘Estrutura Conceitual para a Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil’ a ‘característica qualitativa da contabilidade – “Confiabilidade” foi renomeada para representação fidedigna’; porque para que uma

informação seja confiável ela tem de ser ‘completa, neutra e livre de erro’ e retratar o que se propõem.

Por conseguinte, no contexto da Estrutura do Relato Integrado, ‘Confiabilidade e Completude’ são princípios básicos que ‘indicam que o relatório integrado deve abranger todos os temas materiais, tanto positivos quanto negativos, de maneira equilibrada e isenta de erros significativos’, portanto, em linha com a delimitação da informação confiável dada pelo CPC 00 (R1) correlato ao IFRS.

Para tanto Adams (2004) afirma que a verificação externa é um ‘indicativo que melhora a confiança’ de relatórios, mas, no entanto, a ‘garantia em si não é suficiente’ para evitar ‘críticas sobre a credibilidade’ do que é reportando.

Serafeim (2015) discorre que o processo de Relato Integrado tem demonstrado melhorar a credibilidade e a precisão das informações não financeiras graças à melhoria contínua nos sistemas de informações de ‘gerenciamento e procedimentos de controle que agora são usados na coleta de dados não financeiros’.

### 2.3.2.3 Comparabilidade de relatos integrados

Perego et al. 2016 assevera que a estrutura do Relato Integrado tem como um de seus benefícios a comparabilidade dos relatórios corporativos entre organizações que operam em diferentes indústrias, com uma clara ênfase nas conexões subjacentes entre os vários elementos de relatórios integrados e narrativos.

Considerando nos argumentos de Eccles et al. (2015) e Serafeim (2015), compreendem que o Relato Integrado satisfaz dois objetivos primários, a saber, uma ‘função de informação’ para ‘permitir que investidores e partes interessadas’ comparem empresas contra concorrentes e uma ‘função de transformação’ que é o

resultado de como as empresas se envolvem em processos de mudança em relação aos seus principais 'processos internos de tomada de decisão'.

Abreu, Zaro, Luiz, Vicente & van Bellen (2016) demonstraram que as 'empresas brasileiras participantes do projeto piloto' apresentaram relatórios com formatos distintos, deduzindo, portanto, possíveis dificuldades de comparação entre essas empresas. No entanto, o IIRC argumenta que de fato é saudável e normal dado que tais empresas têm porte e setores distintos, logo, modelos de negócios não similares. Seu enquadramento em modelos únicos sob o argumento da comparabilidade comprometeria exatamente a percepção das suas diferenças. Desta forma, pretende-se que as empresas demonstrem como são ao invés de copiar uma as outras.

## **Capítulo 3**

### **3 METODOLOGIA**

Para cumprir os objetivos deste trabalho, foi conduzida uma pesquisa qualitativa exploratória (Hair, Babin, Money & Samouel, 2005), por se tratar de uma discussão ainda não conduzida no Brasil. Por isso, a condução da pesquisa é qualitativa interpretativa, pois busca-se identificar os significados, as expectativas e as experiências (Merriam, 1998) dos profissionais envolvidos tanto com o processo quanto com o relatório integrados no contexto do Relato Integrado, um fenômeno real e contemporâneo. A interpretação visa explicações dos significados, não necessariamente das suas causas deste fenômeno (Snape & Spencer, 2003).

A coleta de dados foi feita por meio de análise de trinta e oito documentos abrangendo reuniões, seminários, vídeos e documentos, conforme Quadro 1 abaixo:

Qt	Meio de coleta	Segmento
03	Reunião	A primeira como observador não participante e as duas últimas como participante do Grupo de Trabalho de Transferência de Conhecimento da Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (28/11/18, 10/01/19 e 30/01/2019)
04	Seminário	Rio de Janeiro Ciclo de Debates: O Relato Integrado e a mudança no mercado (18 e 19 /07/2018); XV Seminário Internacional do CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis) [15/10/2018] "A Evolução das Contas Anuais" o Tribunal de Contas da União realizou em Brasília no auditório do Instituto Serzedello Corrêa transmitido pela internet [19/10/2018];
11	Vídeos	Relato Integrado - Brasil Integrated Reporting Disciplina da USP Relato Integrado Profs. Jose Roberto Kassai e Nelson Carvalho publicados (4) 04/04/2013, (1) 5/09/2013; (3) 24/09/2013, (1) 28/08/18 [Palestra do prof. Eduardo Flores], (1) 26/09/2018 [Palestra do prof. Fernando Fonseca], (1) 06/12/2018 Início da Reunião da Comissão Brasileira do Relato Integrado em São Paulo.
20	Diversos documentos	1 International Integrated Reporting Council Framework, a Estrutura do Relato Integrado 2 Código Brasileiro de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) 3 World Wide Fund For Nature (WWF) Integração Ambiental, Social e de Governança Para Bancos: Um Guia Para A Implementação 2017 4 Tribunal de Contas da União Decisão Normativa -TCU Nº 170, de 19 de setembro de 2018, Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 5 PSI Princípios para Sustentabilidade em Seguros 6 – 7 Press releases dos resultados de 2017 e 2018 do "Relate ou Explique para os ODS" da B3 8 Ministério Público Federal Procuradoria da República nos Estados de Minas Gerais e Espírito Santo - Força tarefa Rio Doce – Relatório de Denúncia 9 Agenda de Desenvolvimento Sustentável 2030 10 Consulta Pública Cartilha Relatório de Gestão na forma de Relato Integrado 11 O Relatório Integrado RI e seus benefícios para o investidor 12 Relato Integrado 2017 do Itaú Unibanco 13 Relatório Anual Natura 2017 14 Relato Integrado 2017 da Votorantim Cimentos 15 Relatório Anual Integrado do BNDES 2017 16 Apresentação da experiência da Petrobras na produção de seu primeiro Relato Integrado 21/03/2018 17 – 18 – 19 – 20 Relato Integrado 2017 da Petrobras composto pelo Relatório Anual, Relatório de Sustentabilidade e as Demonstrações Financeiras (Relato Integrado resumo)

Quadro 1: Relação de reuniões, seminários, vídeos e documentos.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Também foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com 23 profissionais abrangendo os três grupos de atores sociais: os profissionais responsáveis pelo fomento do Relato Integrado, profissionais de empresas que implementam o Relato Integrado e os profissionais de mercado que utilizam o Relato Integrado. Estas entrevistas foram gravadas e transcritas. O Quadro 2 mostra a relação dos entrevistados.

Entrevistados	Sexo	Papel no RI	Cargo	Segmento
#1	Masculino	Implementa	Superintendente de Finanças	Instituição financeira
#2	Masculino	Utiliza	Coordenador do programa de produção e consumo sustentáveis	Fundação Educacional
#3	Feminino	Fomenta e implementa	Gerente de projeto sênior - consultora independente	Comissão e Consultoria em Gestão Integrada e Relato Integrado (Serviço)
#4	Masculino	Fomenta e utiliza	Professor de Universitário	Universidade
#5	Feminino	Fomenta e utiliza	Consultora Empresarial - Avaliadora de empresas	Consultoria Empresarial-Avaliação de Empresas
#6	Feminino	Implementa	Especialista em Sustentabilidade	Utilidade Pública / Energia Elétrica
#7a #7b	Feminino	Implementa e utiliza	Analistas de Sustentabilidade	Infraestrutura de mercado financeiro
#8	Masculino	Fomenta e implementa	Empreendedor e consultor nas áreas de comunicação corporativa	Comissão e Consultoria na área de Comunicação Corporativa (Serviço)
#9	Feminino	Fomenta e implementa	Gerente em Instituição Financeira	Comissão e Instituição Financeira
#10	Feminino	Implementa e utiliza	Diretora e fundadora de consultoria - consultora na área de reportes	Consultoria na área de reportes (Serviço)
#11	Feminino	Implementa	Atua na Gerência de Relacionamento com Investidores responsável por reportes	Petróleo, Gás, Biocombustíveis e Exploração. Refino e Distribuição
#12	Masculino	Implementa	Atua na Gerência de Inovação Sustentável   Diretoria de Sustentabilidade	Telecomunicações
#13a #13b	Feminino	Implementa	Gerente de Sustentabilidade e Comunicação - Jornalista Especialista de	Materiais Básicos / Madeira e Papel / Madeira

			sustentabilidade - Engenheira ambiental	
#14	Feminino	Utiliza	Coordenadora de Responsabilidade Socioambiental	Fundação de Previdência e Assistência Social
#15a #15b	Masculino	Implementa	Coordenador de Sustentabilidade Coordenador de Contabilidade	Materiais Básicos / Madeira e Papel / Papel e Celulose
#16a #16b	Feminino	Implementa	Atuam na Coordenação de Relações Com as Mídias - Jornalistas	Elaboração de combustíveis nucleares/ Extração de minerais radioativos
#17	Masculino	Utiliza	Conselheiro independente de empresas	Conselheiro independente de empresas
#18	Masculino	Utiliza	Sócio Diretor de Consultoria e Coordenador da Comissão de Estudos para Sustentabilidade Empresarial da Associação	Associações de defesa de direitos sociais
#19	Masculino	Utiliza	Vice-Presidente da Associação	Outras atividades associativas profissionais

Quadro 2: Relação dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Os dados coletados foram analisados por meio do método de Análise de Modelos ou *Templates Analysis* de King (2004), para categorizar e codificar os temas que, nesta pesquisa, interpretados como relevantes e críticos pela pesquisadora. Esta técnica de análise de dados é considerada flexível, não determinando limites para os níveis de hierarquia de codificação. Além disso, os temas também podem emergir da revisão da literatura. Tais características apoiam uma pesquisa exploratória, permitindo a pesquisadora maior contato e familiaridade com o objeto da pesquisa, pois ainda não há muitas informações acerca das lacunas (dos *gaps*) de engajamento e de utilização entre os atores sociais envolvidos com o Relato Integrado no Brasil.

O ponto de partida foram dois códigos (temas) de primeiro nível definidos *a priori*, ou seja, a partir do referencial teórico: processo de Relato Integrado e relatório Relato Integrado. Para o código 'processo de Relato Integrado' foram identificados três códigos de segundo nível (conectividade entre as organizações que fomentam e

as que divulgam o Relato Integrado; conteúdo e qualidade da informação entre as empresas que implementam e utilizam o Relato Integrado; e materialidade e concisão entre as empresas que implementam e utilizam o Relato Integrado). Também foram gerados quadro códigos de terceira ordem (ausência do pensamento integrado; exclusão do Relato Integrado na governança da organização; ausência de padronização de metodologias de mensuração de impactos e de *disclosure* de riscos; e desconhecimento da abrangência dos temas do processo de Relato Integrado). Por último, foram gerados 33 códigos de quarta ordem. Já para o código 'relatório de Relato Integrado', foram gerados um código de primeira ordem (entendimento do relatório entre as organizações que fomentam, que implementam e que utilizam o Relato Integrado), um código de segunda ordem (controvérsia entre a regulação ou autorregulação do Relato Integrado?), seis códigos de terceira ordem e dezoito códigos de quarta ordem.

O Apêndice A detalha os códigos (temas) que emergiram dos dados coletados.

Após esta análise, foram identificadas cinco lacunas (*gaps*) de engajamento e de utilização entre os atores sociais envolvidos com o Relato Integrado (RI) no Brasil: os profissionais responsáveis pelo seu fomento, profissionais de empresas que o implementam e os profissionais de mercado que o utilizam.

A Figura 2 ilustra estas lacunas.

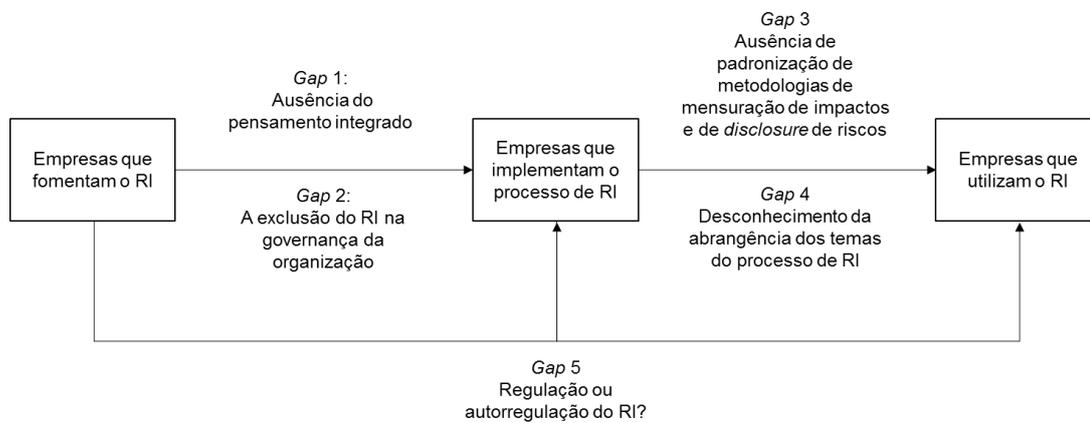


Figura 2: Lacunas (*gaps*) de engajamento e de utilização entre os atores sociais envolvidos com o Relato Integrado (RI) no Brasil.

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

## Capítulo 4

### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

#### 4.1 GAPS DE CONECTIVIDADE ENTRE AS ORGANIZAÇÕES QUE FOMENTAM E AS QUE DIVULGAM O RELATO INTEGRADO

##### 4.1.1 *Gap 1* – Ausência do pensamento integrado

A essência do Relato Integrado está no fundamento de que se trata de um processo que resulta em um relatório ambos baseados no pensamento integrado de geração e comunicação de valor ao longo do tempo (IIRC, 2013). Daí a quebra da departamentalização nas empresas (IIRC 2018).

Contudo, algumas organizações ainda estão no patamar inicial de integração, inclusive de entender melhor o conceito de pensamento integrado. Seus gestores ainda acham que se trata de mais um relatório e não de uma oportunidade para aprimorar a gestão e a integração dos processos de negócios para gerar valor no longo prazo, disse a entrevistada #10, consultora externa de relatórios corporativos:

Quando a gente apresenta os conceitos, as empresas têm muito pouca paciência. “Ah, não, não...”. Na perspectiva do diagrama de geração de valor, eles olham o diagrama, *business model*, então eles dizem: “não, isso a gente faz, já fiz muitas vezes, planejamento estratégico todo mundo já sabe isso, não precisamos tocar nisso”. E aí tu não consegues avançar muito e explicar para eles que seria uma oportunidade de crescimento.

Para uma das empresas que divulga o relatório com as diretrizes do Relato Integrado (entrevistado #15), a integração ainda se refere a uma lógica de comunicação dos diversos produtos e processos de diálogos com os *stakeholders*, da conexão entre as questões socioambientais, que tradicionalmente não são reportadas, e a estratégia e prestação de contas da organização. Apesar disso, já é

um avanço, uma vez que a mesma organização achava que o foco do Relato Integrado estava no seu produto final, o relatório: 'No começo, o nosso entendimento de Relato Integrado era um produto específico, um relatório, não de sustentabilidade, mas um relatório anual integrado', acrescentou o entrevistado #15.

Para a entrevistada #7, que atua tanto na implementação quanto na divulgação e utilização do Relato Integrado, a falta de integração, trata-se de um dos maiores *gaps* (lacunas) neste processo de sua implementação:

Há lógica neste entendimento do Relato Integrado pelas empresas. No final do dia, o Relato Integrado diz respeito ao *framework* para que as empresas façam o relatório anual. Mas, antes deste resultado, se a empresa não estiver integrada, você não tem como ter um relatório anual com essas bases integradas.

Antes do Relato Integrado, relatórios utilizavam uma abordagem de gestão fragmentada por meio de áreas, departamentos e gerências com visão de ilhas e silos, podendo acarretar em implementações desconectadas por serem realizadas sem integração. Entretanto, as soluções de problemas, de forma não integrada, podem provocar prejuízos às organizações, conforme explanação da entrevistada #3, responsável por fomentar e implementar o Relato Integrado no Brasil:

[...] é impressionante como eu vi essa falta da integração. Integração não é interação. Interação é um falar com o outro. Integrar é ter senso de pertencimento. É saber que cada um daqueles ali é uma peça de um grande quebra-cabeça, que se não integrar, se eles não sentirem que pertencem àquele todo, eles acharem que eles ganham sozinhos, fazendo o seu e danem-se os outros, a empresa fecha.

O foco deveria estar na gestão integrada do negócio de geração de valor no longo prazo. Segundo a entrevistada #9, que apoia a fomentação e a implementação do Relato Integrado, 'todo mundo acha que já sabe gerir a sua empresa', mas lida com a gestão de negócios, por empreitada, ou seja, caso a caso. E acrescenta:

Estou com um problema no marketing, estou com um problema só na imagem. Mas, quando o Relato Integrado junta *disclosure*, transparência, comunicação com o investidor, com os elementos de modelo de negócio, *business plan* e a visão dos capitais, só se consegue integrar esses três elementos se você mudar a sua forma de gerir a empresa.

O foco também abarca a mudança da cultura corporativa, necessária para que o entendimento e a disseminação da metodologia do relato integrado fluam por toda a organização. Aliás, trata-se de um dos benefícios da implementação do Relato Integrado, segundo a entrevistada #3:

Então, o legado do Relato Integrado, dessa nova inovação, essa proposta inovadora de comunicação, é justamente fazer com que no processo, na jornada de elaboração de uma comunicação integrada, vá se instituindo uma mudança na cultura corporativa, da gestão do negócio. Qual é essa gestão? Não ser mais em silos. [...]

As constatações para a gestão alcançar o pensamento integrado podem estar na incapacidade da própria gestão em identificar as deficiências de seus processos, dado que esses não são conectados e conseguir mensurar, quantificar todas as informações dos seus impactos em suas operações. Daí a organização conhecer o ambiente no qual opera, seus públicos alvo, suas externalidades. Para tanto, o exercício da materialidade é primordial, ou seja, a observação, avaliação, priorização e determinação dos temas relevantes para a organização (IIRC, 2013).

Nesse sentido, para o entrevistado #12, um dos principais passos deste processo, é a identificação das externalidades.

Por exemplo, uma externalidade que a gente tem hoje e que as empresas estão começando a adotar uma gestão mais sistemática é a questão das emissões de carbono. Claro, a gente ainda não tem um mercado de carbono regulamentado no Brasil. Mas, se preparar para esse mercado significa valorar essas emissões para entender qual seria o impacto financeiro disso em relação ao meu desempenho econômico como um todo. Essa seria uma maneira de você começar a integrar o pensamento das empresas e transformar aquilo que

hoje está circunscrito ao *cluster* da sustentabilidade, colocar isso em uma visão mais holística da empresa.

Contudo, para o entrevistado #19, está integração ainda está longe de acontecer, porque antes de implementar o Relato Integrado, é necessário discutir a teoria econômica. Ele esclarece:

[...] na prática, eu não vejo nenhum relatório... vejo um ou dois, talvez, que construa essa integração. Porque para você construir essa integração, você tem que quebrar muros, você tem que quebrar barreiras. E essas barreiras dizem respeito a você mudar a teoria econômica, que tem problemas de origem. E esses problemas de origem estão presentes até hoje. Por mais que a gente tenha esforços no sentido de mudar isso, é difícil, porque para você mudar isso, você tem que ter uma grande discussão acadêmica e evoluir para esse objetivo. E esse objetivo é que você não pode obter lucro às custas da exploração do meio ambiente, às custas da geração de externalidades. [...] Não tem como, a discussão não vai a lugar nenhum enquanto não discutirmos a questão da internalização das externalidades. E isso não é discutido, do ponto de vista dos princípios que norteiam o Relato Integrado.

#### **4.1.2 Gap 2 – Exclusão do Relato Integrado na governança da organização**

Para os atores sociais do mercado, que utilizam o relatório integrado, um fator contributivo para que as organizações estejam na caminhada do Relato Integrado, por meio do pensamento integrado, passa pelo envolvimento da alta gestão. Por exemplo, pelo convencimento do *Chief Executive Officer* (CEO) dos benefícios duradouros da implementação do Relato Integrado, para que assuma um compromisso de tornar o Relato Integrado um processo contínuo na organização, disse o entrevistado #1, que divulga o Relato Integrado.

Trata-se da alta gestão perceber que haverá um custo-benefício positivo, com resultados nos médio e longo prazos e apostar neste processo. Acreditar que vai trazer benefícios para a companhia, não só na parte de gestão, mas também na parte

de reconhecimento pelo mercado, pelos investidores dessa nova postura em relação ao tratamento da informação e à tomada de decisão, acrescentou a entrevistada #5.

Para tanto, o engajamento do conselho de administração, por meio de órgãos colegiados, comitês estabelecidos pela estrutura de governança para acompanhar o detalhamento do planejamento do processo de Relato Integrado, é considerado crucial para que se alcance o sucesso da nova abordagem. Trata-se de criar mecanismos, políticas e diretrizes para lidar com os conflitos entre a díade do modelo mental tradicional financeiro-produtividade de curto prazo e a agenda de longo prazo do Relato Integrado, conforme a explicação do entrevistado #18:

Como executivos, somos cobrados e somos premiados pelo modelo mental da estrutura tradicional de negócio estrutura financeira, especificamente, de produtividade. Ou seja, existe um conflito direto dentro da agenda proposta pelo conceito de sustentabilidade, em especial a visão do Relato Integrado, que é uma agenda de longo prazo. Ao mesmo tempo, você é remunerado no curto prazo, então de cara você tem um conflito. Você tem uma pressão para que se entregue resultados de curto prazo, quando se está trabalhando em uma agenda de longo prazo. Você tem uma pressão grande para focar em resultados, na última linha, no *bottom line* [...]. O Relato Integrado traz a oportunidade de a empresa refletir sobre outros valores, que não o contábil. Valores como reputação, como marca, como ativos intangíveis. Muitas vezes, um impacto sobre reputação é desastroso! O *compliance* voltou a tomar a agenda de sustentabilidade, quando, na verdade, ele é o primeiro nível, o nível básico da sustentabilidade, minimamente atender a lei. Então, numa outra vertente, há uma dificuldade, de pressionar os seus executivos e direcionar as suas ações de cobranças de curto prazo para uma agenda de longo prazo.

Portanto, não basta apenas o CFO estar convencido, mas também todas as lideranças. É necessário criar uma estratégia de desempenho que combine medidas financeiras com outros aspectos para serem mensurados e acompanhados. Por exemplo, ter metas específicas para executivos estratégicos abarcando os seis capitais – financeiro, manufaturado, humano, social, de relacionamentos e natural. O entrevistado #18, que atua no mercado, relatou uma experiência de revisão de metas conectada com o Relato Integrado:

Por exemplo, em uma empresa que trabalhei tínhamos cinco grandes metas individuais, que os executivos deveriam cumprir para que tivessem os seus bônus anuais. O que fizemos: exercícios de que 20%, ou seja, um quinto dessas metas variáveis tinha relação com temas ligados ao Relato Integrado – capital humano, programas sociais de relacionamento, impactos sobre o capital natural. Assim, era trabalhado a questão de retenção e atração de talentos, quando você fala do capital intelectual. Era gerenciado a performance de desempenho e qualidade no sistema produtivo, conectando com os capitais de manufaturas e, principalmente, na questão do capital financeiro, quando se fala em atração de novos investimentos.

Esta estratégia tem a finalidade de levar a mensagem do investimento socioambiental da companhia para os seus públicos de relacionamento, caracterizando-o como um atributo de valor para atrair fundos de investimentos com menor teor especulativo, ao incentivar o executivo pela remuneração e pelo conhecimento.

Embora a agenda do Relato Integrado seja considerada 'simpática', dificultando alguém dizer que é contra, na prática, esta agenda compete com a energia dos executivos para entrega de resultados, dos quais são cobrados no curto prazo. Portanto, a dedução é que a tendência natural desses executivos é deixarem o assunto para um segundo plano.

Daí a relevância em se estabelecer metas específicas em remuneração variável. Neste contexto, para que isso aconteça é precisa criar uma governança para esse processo, com um órgão de governança que acompanhe o processo do Relato Integrado. Por exemplo, um grupo multidisciplinar, um núcleo sênior e forte, com independência no executivo, que formule condições de disseminar a metodologia, para que ele esteja protegido de determinadas pressões. Embora a entrevistada #13, de uma das empresas que implementa o relatório que contempla algumas das diretrizes do Relato Integrado, entenda que este assunto emana na agenda da alta administração, não de grupos de trabalho:

Não tem um grupo de trabalho; tem tomada de decisão. Onde estão as tomadas de decisão, as principais, as mais importantes? No conselho de administração e no comitê executivo! Esse é o principal indicativo de que o sistema integrado está funcionando.

Todavia, há o contraponto de que o tema Relato Integrado esteja de forma pontual na agenda da alta administração, conforme a opinião do entrevistado #12:

Eu não vejo que essa seja uma agenda da liderança, ainda. Até porque, por exemplo, do ponto de vista econômico e financeiro, digamos assim, o interesse dos departamentos de relações com investidores por dados não financeiros ou por relatos não financeiros, ainda é muito pontual. Não é que não exista e nem que ele seja baixo, mas ele é pontual, no sentido de identificar eventuais riscos ou alguma coisa do gênero.

## 4.2 GAP DE CONTEÚDO E QUALIDADE DA INFORMAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS QUE IMPLEMENTAM E UTILIZAM O RELATO INTEGRADO

### 4.2.1 Gap 3 – Ausência de padronização de metodologias de mensuração de impactos e de *disclosure* de riscos

O Relato Integrado, *a priori*, objetiva prover informação com conteúdo e qualidade para suportar as decisões das partes interessadas, apoiando-os na gestão de riscos (Barth et al., 2017). De fato, tem havido uma conscientização do mercado que está demandando que as organizações tenham um olhar integrado das suas decisões estratégicas e percebam os benefícios resultantes deste processo do Relato Integrado. Esta percepção é corroborada pelo entrevistado #15b, da empresa do setor de papel e celulose, que já é engajada no processo de Relato Integrado:

Acho que em termos de vantagens do processo e de ter um relatório nesse formato é que ainda é incipiente no mercado, mas tende a crescer, que é uma demanda dos fundos de investimento e uma visão de investidores que vão indicar empresas com esse perfil para fins de investimento. Eu acho que é uma demanda latente. Assim como gostamos de comprar um produto no supermercado sabendo que a empresa é responsável, socialmente falando, é

também demanda do mercado, ainda que numa menor escala nesse momento, mas empresas com esse cunho, para ter na sua composição de carteira.

Parte desta conscientização é provocada por uma legislação, em particular a Resolução do BACEN 4.661/18 (BRASIL, 2018) mais incisiva acerca das obrigações das entidades fechadas de previdência complementar (EFPC).

A entrevistada #14, representante de um fundo de pensão, fala da necessidade da observância dos critérios ASG – ambiental, social e de governança –, principalmente por conta da responsabilidade fiduciária sobre os recursos de terceiros que administra:

Qual a melhor maneira de você observar os critérios ASG? Quando você vai fazer uma análise de investimento, utiliza-se o relatório anual de uma empresa. Um relatório anual comum normalmente tem informações contábeis, tem o financeiro, mas não tem a parte de governança, não tem a parte ambiental, não tem a parte social, que são coisas superperigosas. Às vezes a empresa está dizendo que está tudo certo, só que ele está com o passivo trabalhista complicado. Essas ações dele podem degradingolar a qualquer momento, pode ter uma grande queda se aquele passivo trabalhista for efetivamente cobrado. Há um passivo ambiental pesado. Tem atitudes, pode até não ter um passivo ambiental ou social, mas a empresa tem atitudes ambientais e sociais que podem levar a uma situação delicada para aquela empresa e ela pode ficar insolvente. E se um investidor estiver investindo naquela empresa, na inocência, ele pode ter um grande prejuízo financeiro. Nós, por exemplo, tivemos um grande prejuízo financeiro há uns 12, 15 anos, do Banco Santos.

Em direção a estas demandas, no Brasil, há várias iniciativas como a do Laboratório de Inovação Financeira (LAB) da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e da Associação Brasileira de Desenvolvimento (ABDE). Seu propósito é atuar como um fórum multissetorial de reflexões e compartilhamento de conhecimento e experiências entre os diversos atores sociais em direção ao desenvolvimento sustentável (LAB 2018).

Também há a exigência da CVM no Formulário de Referência, item 7.8, acerca da transparência de um dos pilares da boa governança, no tocante às questões ambientais, sociais e de governança. As intercorrências nas operações deflagram pressões públicas, bem como pressões nos títulos negociados em bolsas, pois, todas as formas de comunicação, mídias oficiais e sociais contribuem para empoderar as partes interessadas. Em última análise, toda a sociedade passa a exigir das organizações, públicas e privadas, propósito social e responsabilidade social.

A entrevistada #14 exemplificou este contexto com a devastação ambiental ocorrida em novembro de 2015, devido ao colapso da barragem de Fundão, em Mariana, Minas Gerais, pertencente à Mineradora Samarco Mineração S.A. Confirmou que, em função da análise das informações da empresa a partir da observância dos critérios ASG – ambiental, social e de governança – a carteira de investimentos da fundação para o qual trabalha, não tinha papéis da Samarco:

Vou te dar o exemplo do acidente de Mariana, Samarco. Em função da análise de riscos que é feita, considerando as questões ASG, nós não tínhamos investimentos nesta empresa. De acordo com o Relatório da Polícia Federal, a Samarco não tinha plano de riscos e o plano emergencial foi considerado ineficaz, subdimensionado e proforma. Estes são alguns dos adjetivos usados pela Polícia Federal para classificar o plano de ação emergencial de barragens da mineradora Samarco. Há falhas do plano, que deveria ser usado pela empresa, em caso de problemas como o de Mariana. O tal do PEA, que é o Plano de Ação Emergencial, que contempla a identificação dos cenários emergenciais, situação crítica, acontecimento perigoso ou incidente, capaz de desencadear processos emergenciais e a proposição de ações e procedimentos para contingenciar, mitigar o incidente. E aí virou essa bomba... E, assim, quem tinha acesso aos relatórios, quem buscou isso, sabia que a Samarco não tinha provisão, nem provisão orçamentária para qualquer tipo de incidente. Agora, teve fundo de pensão que tinha e que ficou em uma situação delicada, entendeu?

É oportuno citar o incidente ocorrido no dia 25 de janeiro de 2019, do estouro da barragem de minério da mina Feijão da mineradora Vale S.A., em Brumadinho, Minas Gerais. Da mesma forma que o evento anterior de 2015, deflagrou eventos

subsequentes lesivos, no âmbito social e ambiental, conforme o relatório de denúncias do Ministério Público Federal nos estados de Minas Gerais e Espírito Santo, com uma lista extensa de crimes, tais como: poluição qualificada; contra fauna e a flora; contra o ordenamento urbano e patrimônio público; de inundação; de homicídios, dentre outros. Estes e outros danos ambientais são casos nítidos de riscos socioambiental e de riscos de reputação corporativa, entendidos como riscos potenciais de perdas da organização em função da exposição a eventos que possam afetar de maneira relevante e de forma adversa, as partes interessadas. Nos relatórios convencionais tais riscos não são abordados.

Contudo, as empresas que implementam o Relato Integrado, aparentemente, estão nesta jornada porque estão se moldando às demais empresas, mesmo que sejam de segmentos diferentes, em um processo mimético (DiMaggio & Powell, 1983). Isto é, estão se ajustando/adaptando à nova demanda, mais por conta da concorrência e da incerteza, em um movimento de modismo – seguir a nova onda – do que de adoção de um novo modelo mental de criação de valor no longo prazo. O entrevistado #12, que é da área de sustentabilidade de uma empresa que implementa o relatório com algumas diretrizes do Relato Integrado, pontua este movimento:

A princípio, quem protagonizou esse movimento foram as áreas de sustentabilidade. Eu acho que talvez, atualmente, o fator preponderante ainda seja o fato de se alinhar a outras empresas que também adotam a metodologia. É menos do que a construção, em si, de um pensamento integrado, que traga essa visão sistêmica da empresa! Eu vejo que tem a questão do mimetismo, mas, de certo modo, espero que no longo prazo, seja um indutor de boas práticas e que se construa o antes, não fique só na comunicação.

Ademais, ainda há uma fragilidade no tocante às metodologias de mensuração de impactos, em termos contábeis. De maneira geral, as empresas ainda estão em um processo de amadurecimento de metodologias, até porque ainda não há uma

padronização entre as empresas, dificultando a comparabilidade dos resultados.

Segundo os entrevistados #15a e #15b do setor de papel e celulose:

A gente tem a nossa metodologia, a gente estudou, contratou consultorias etc. para nos auxiliar nesse processo. Mas, é algo que não existe um padrão. E aquilo que não existe um padrão, infelizmente, acaba se perdendo no tempo, porque cada empresa faz de um jeito. É difícil você ter uma comparabilidade. Então, você olha uma empresa e você é capaz de compará-la com outra empresa, porque você sabe que elas estão na mesma base em termos de metodologia, de adoção de regra etc. Mas, quando a gente não tem isso ainda amadurecido, de uma forma robusta no mercado, tende a ser menos percebido.

É esperado que tal padronização de metodologia venha a ocorrer quando (e se) o Relato Integrado se tornar mandatório pelos reguladores.

### 4.3 GAP DE MATERIALIDADE E CONCISÃO ENTRE AS EMPRESAS QUE IMPLEMENTAM E UTILIZAM O RELATO INTEGRADO

#### 4.3.1 Gap 4 – Desconhecimento da abrangência dos temas do processo de Relato Integrado

No Relato Integrado, a materialidade diz respeito à identificação de temas relevantes – materiais, imateriais, financeiros e não financeiros –, à avaliação desta relevância, às priorizações e à determinação de informações a serem divulgadas a respeito destes temas (IIRC, 2013).

Esse entendimento se assemelha ao conceito da materialidade para a normatização contábil, que é um atributo da relevância, que por sua vez, é uma característica qualitativa da informação contábil-financeira útil. Para a 'Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro (itens QC6, QC7 e QC11 do CPC 00 R1)', a informação contábil-financeira relevante é aquela capaz de fazer diferença nas tomadas de decisões, circunscrita aos critérios de valor preditivo ou valor confirmatório, baseada na natureza ou na magnitude, ou em ambos.

Assim, a materialidade para a norma contábil não se trata de especificar um ‘limite quantitativo uniforme para ela ou predeterminar o que possa ser julgado material para uma situação particular’.

Neste contexto, embora o *framework* do Relato Integrado demonstre ser um padrão de como integrar, reportar, comunicar e disseminar a informação financeira e a não financeira, não se trata de uma metodologia detalhada, passo a passo, com documentos e técnicas anexos, para a sua implementação. Pelo contrário, o foco está no ‘que fazer’ e não no ‘como fazer’. Ou seja, o Relato Integrado é principiológico, por natureza (Carvalho & Kassai, 2014; Barth et al., 2017).

Assim, as organizações são impulsionadas ao pensamento integrado nos negócios por meio do conhecimento de seus temas materiais declarados pelos responsáveis pela governança. O intuito é demonstrar o foco estratégico e a orientação para o futuro com conhecimento dos recursos utilizados no modelo de negócios, com discernimento dos seus riscos e oportunidades. Trata-se da concisão do Relato Integrado, ou seja, de apresentar informações úteis e relevantes, de forma sucinta e clara (Zhou, Simnett, & Green, 2017; Perego, Kennedy, & Whiteman, 2016; Adams & Simnett, 2011).

Para lidar com o desconhecimento da abrangência dos temas do processo de Relato Integrado, há nas organizações os grupos multidisciplinares que, de acordo com os entrevistados, normalmente, são capitaneados pela área de sustentabilidade. Cabe a esta área, segundo o entrevistado #12, fomentar a metodologia do Relato Integrado para aquelas que não estejam focadas nas dimensões social ou ambiental do negócio, somente. Também faz parte de grupo, as áreas de controladoria, planejamento e relacionamento institucional, conforme explicado pela entrevistada #9: ‘O planejamento, porque vê a empresa inteira. O Relacionamento institucional e o

relacionamento com os investidores. Porque são esses que olham o que o público externo está demandando de informação’.

No entanto, quando não há um grupo multidisciplinar, o que se vê é uma “evolução” em relação ao relatório anual tradicional, baseados no GRI. Trata-se de tentativas de construir o Relato Integrado a partir do modelo mental anterior e habitual de elaboração dos relatórios anuais tradicionais: uma área específica preenchia os conteúdos e princípios determinados pelo IIRC. Ou seja, inicialmente, as empresas entendiam que o Relato Integrado nada mais seria do que um relatório baseado nos capitais – financeiro, manufaturado, humano, social, de relacionamentos e natural. O entrevistado #18, que representa uma associação de defesa de direitos sociais, assim entende esta situação:

A minha experiência com o tema, que tenho acompanhado desde o início, os primeiros exercícios de publicação de um relatório anual, baseados nos princípios do Relato Integrado, o que fizeram, na verdade, foi uma abordagem dos capitais, mas ele continuou com cara de relatório anual. Isso é ruim, isso, de certa forma, não está na essência do objetivo de um Relato Integrado.

#### 4.4 GAP DE ENTENDIMENTO DO RELATÓRIO ENTRE AS ORGANIZAÇÕES QUE FOMENTAM, QUE IMPLEMENTAM E QUE UTILIZAM O RELATO INTEGRADO

##### 4.4.1 Gap 5 – Controvérsia entre a regulação e a autorregulação do Relato Integrado?

De maneira geral, as mudanças no mundo corporativo em direção ao desenvolvimento sustentável acontecem em cadeia e por convicção incentivadas por iniciativas de compartilhamento de ideias, por exemplo, por meio de órgãos auto reguladores que fomentam boas práticas de gestão e transparência. Exemplos dessas iniciativas no Brasil e no mundo incluem: (i) a ação conjunta da B3 e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) de criação do Índice

Carbono Eficiente (ICO2) (B3, 2018); (ii) a criação do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) pela B3; (iii) o Pacto Global e os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), pela ONU.

No tocante ao Relato Integrado, as mudanças têm ocorrido em iniciativas deflagradas em fóruns criados por organismos do governo ou pela iniciativa privada, a exemplo do Laboratório de Inovação Financeira (LAB) da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Também pelo fomento de organizações com poder de persuasão, como o fundo de investimento BlackRock, representado pelo seu CEO Larry Fink, que abraça a corresponsabilidade de ajudar as empresas a determinar os seus propósitos sociais e defende: ‘para prosperar ao longo do tempo, uma empresa não deve apenas apresentar desempenho financeiro, mas também demonstrar como ela contribui positivamente para a sociedade’ (Fink, Black Rock, 2018).

Diante destas iniciativas, um debate em vigor é sobre a autorregulação ou regulação, ou seja, se o relatório deve ser voluntário ou obrigatório. E como em todo debate, há argumentos para defender tanto a autorregulação quanto a regulação.

A favor da autorregulação, tem argumentos de que todo o processo de engajamento, conscientização, capacitação continue sendo feito de forma natural, por meio de interlocuções com os diversos atores sociais envolvidos neste processo, sem o envolvimento de órgãos como o IASB e o FASB, disse o entrevistado #1. Argumenta-se também que, embora um processo natural tende a demorar mais, também poderá alcançar um nível melhor de engajamento. Acredita-se que se for obrigatório, as organizações com o passar do tempo, encontram meios para simplificar o Relato Integrado, acrescentou o entrevistado #4. A entrevistada #13 também defende a autorregulação, mas reconhece que, a partir das pressões do mercado e do consumidor consciente, o Relato Integrado vai se tornar obrigatório:

Então, é pelo amor ou pela dor. Se a empresa quiser começar a relatar desde já o que faz e de que forma faz, agora. A dor vai vir no futuro, porque o mercado vai demandar, não vai ter mais como não abrir determinadas informações, a maneira que se faz, que resultados se obtém. Mesmo sendo empresa de capital fechado. O consumidor, mais uma vez, no futuro vai, sem dúvida nenhuma, tomar decisões baseadas naquilo que ele consegue ver. Ele vai entrar no site e vai falar: 'deixa eu ver como é que essa companhia se comporta'.

A favor da regulação, ou seja, da obrigatoriedade, a implementação mais rápida do Relato Integrado. A entrevistada #5, fez a correlação com 'as questões contábeis, embora algumas empresas já tivessem aderido, só quando se tornou obrigatório, as demais empresas saíram da zona de conforto'. Também reconhece que a obrigatoriedade pode impelir o Relato Integrado para o lugar de 'mais um relatório obrigatório formal'. A entrevistada #6 cita o exemplo do setor elétrico quando da obrigatoriedade da implementação dos relatórios de sustentabilidade pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), ao acrescentar que, 'caso ANEEL não exigisse tal relatório, nem todas as empresas teriam se engajado'. As entrevistas #7 reconhecem que as empresas que aceitaram se engajar no processo de Relato Integrado de forma voluntária reconhecem o valor nesta agenda de mudanças. Contudo, elas alegam que são sempre as mesmas empresas. Por isso, reconhecem que 'é necessário que essa iniciativa voluntária se torne mandatória, para envolver as empresas que ainda não viram valor ou que estejam priorizando outras agendas'.

A entrevistada #9 alega que 'no Brasil, precisa da tutela, então, o obrigatório tutelado, o obrigatório climatizado'. Já a entrevistada #10, representante de uma empresa de serviços que implementa Relato Integrado, é mais enfática, por conta do seu ceticismo quanto ao não funcionamento eficaz da autorregulação:

Eu acho que tem que ser. Eu gostaria que não, eu gostaria de dizer que não, vamos fazer a autorregulação. Mas não funciona. Infelizmente, não funciona no Brasil. Porque, como avaliou-se, a origem disso está no perfil. Então, tem que ser mandatório, eu acho que tem que ser mandatório. Assim como a CVM

melhora a qualidade do ambiente de negócios na Bolsa, no setor mobiliário, precisa ter uma regulação para os dados socioambientais. Acho que nesse sentido, a regulação por um agente regulador é necessária. Mas, para que haja o relatório, tem que passar, fazer o processo, obter o conhecimento. Sim, exatamente. Não adianta obrigar a fazer o relatório, se não digo como é que esse relatório tem que ser. As diretrizes têm que estar claras. Este ponto talvez seja o problema de o Relato Integrado por ser muito amplo, ele dá margem para muito “licencitude”.

O entrevistado #12, de uma empresa de telecomunicações, também é um pouco cético em relação à autorregulação, baseada na conscientização. Por isso, acredita mais na regulação:

Eu sou um pouco cético em relação a essa possibilidade, por isso que eu acredito mais na regulação. A conscientização é mais subjetiva, é mais ambígua. O tempo dela é o tempo da criação de uma cultura, é o estabelecimento de uma cultura, que a gente também não domina muito. Eu acho que no caso da conscientização, você acaba pregando para os convertidos e deixa de trabalhar com as pessoas que vão tornar isso possível na prática.

Há ator social que defende as duas vertentes. Ou seja, no primeiro estágio, a autorregulação pelo mercado e pelas melhores práticas. Em seguida, a regulação, pois esta ‘acelera o processo de adoção das diretrizes do Relato Integrado, do *framework*’, disse o entrevistado #8. Mas, reconhece: ‘Deve-se enxergar com bons olhos também a autorregulação, porque em mercados em que a cultura de prestação de contas, de governança e de transparência já estão bem consolidadas, uma autorregulação é sempre bem vista pelo mercado’.

Acrescenta-se a este debate o papel do *International Accounting Standards Board* (IASB), parceiro estratégico do IIRC, que apesar de participar e acompanhar a iniciativa do Relato Integrado deixa claro que o foco das suas normas é o relatório financeiro contábil, referente aos pilares da Contabilidade ao tratamento contábil. Ou seja, reconhecer, mensurar e divulgar a informação contábil útil.

De acordo com o representante do IASB, no XV Seminário do CPC, realizado em 2018 e conforme o plano de trabalho divulgado no site do IASB, o Conselho no final de 2017, inclui em sua agenda um projeto para revisar e atualizar a Declaração de Prática e IFRS como Comentário da Administração emitida em 2010 (*the IFRS Practice Statement 1 Management Commentary (Practice Statement)*), correlato ao Relatório da Administração.

A Declaração de Prática de IFRS não foi incorporada pelo CPC, não havendo um pronunciamento acerca desta discussão no Brasil. Desde a sua publicação, em 2010, foi concebida como uma recomendação; logo, de cunho voluntário, não havendo alterações, desde então. Ou seja, trata-se de uma recomendação de boas práticas de divulgação e transparência nas organizações tal como o Relato Integrado. O IASB a idealizou assim porque, em muitos países, a Declaração de Prática assemelha-se ao Relatório de Administração. No caso do Brasil, consta no artigo 133 inciso I na relação de documentos da administração com exigência de sua publicação pela lei nº 6.404/76.

A exposição do escopo da revisão do IASB e o motivo de não o ser específica para o relato integrado, se dá em função da longa análise realizada pelo IASB de todos os *frameworks* que existem sobre os relatórios não financeiros e sobre as informações que são integradas às de natureza contábil, financeira. Portanto, que compõem o *Wider Corporate Reporting*, ou seja, um relatório corporativo mais amplo. No entanto, o IASB incluiu representante do IIRC no Grupo de Trabalho que foi criado para assessorar e dar apoio a revisão.

O IASB decidiu que nesse processo não vai nem dedicar espaço às informações voltadas para atender políticas públicas, como políticas de sustentabilidade, por exemplo, utilizadas ou voltadas para demandas de governo.

Nem às informações de natureza específica, como as informações voltadas para funcionários ou fornecedores da organização.

De fato, o *International Accounting Standards Board* (IASB) busca dar foco aos investidores alinhado com o CPC 00 Estrutura Conceitual, que define o objetivo do relatório contábil-financeiro e que se destinam principalmente aos usuários externos: investidores, a investidores existentes e os em potencial, a credores por empréstimos e a outros credores, sem hierarquia de prioridade, quando àqueles que utilizam informações no seu processo de tomada decisão ligada ao fornecimento de recursos para a entidade. Não sendo assim objetivo do IASB, a parte de responsabilidade social ou responsabilidade socioambiental ou governança.

Ainda neste seminário, foi dito que os princípios do Relato integrado 'devem e serão considerados pelo IASB desde que, no médio e no longo prazos eles tenham o potencial de afetar a capacidade de geração de fluxo de caixa dessas organizações'.

O IASB tem participado com frequência das discussões no âmbito do grupo de trabalho de especialistas do *International Standards of Accounting and Reporting* (ISAR) da ONU, que tem se dedicado com maior profundidade às questões ambientais, sociais e de governança. Portanto, há o acompanhamento por parte do IASB dessas discussões, colaborando dentro dos seus limites de sua atuação.

No entanto, há expectativa dos conceitos chave serem delineados no trabalho para o desenvolvimento do novo Relatório de Administração. Os conceitos estão essencialmente associados à criação de valor, de certo vai incorporar vários princípios e conceitos atualmente encontrados no *framework* do Relato Integrado. A expectativa do IASB, entretanto, é que continue de natureza voluntária e a programação de ocorrer uma publicação da Minuta do projeto de revisão da Declaração de Prática do IASB até 2020.

Cabe ressaltar, que dada a importância do IFRS atualmente em todo mundo, considerando os dados do IASB entre os 166 países pesquisados pelo Conselho, 144 exigem a adoção de IFRS, para todas as empresas ou, pelo menos, para as organizações de capital aberto, as registradas em Bolsa de Valores. A expectativa do IASB é que haja a recepção dessa Declaração de Prática também para os seus princípios na maioria dessas jurisdições.

Portanto, no Brasil, a expectativa é o engajamento de um número maior das organizações de capital aberto na metodologia do Relato Integrado, motivado pelo conhecimento e participação nos debates promovidos pela CBARI e nos demais fóruns. Neste contexto, para Owen (2013), a adoção do Relato Integrado tem impactos na formação dos contadores, que poderá 'ser mais holística e voltada para o desenvolvimento de competências – afetivas, técnicas (ética e valores), táticas e estratégicas'. Neste contexto, com a Declaração de Prática do IASB, pressupõe-se uma intensificação do engajamento dos contadores.

## Capítulo 5

### 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao identificar e discutir as lacunas (os *gaps*) de engajamento e de utilização entre os atores sociais envolvidos com o Relato Integrado no Brasil, uma economia emergente, as evidências deste estudo contribuem com uma investigação empírica qualitativa exploratória, corroborando algumas pesquisas acadêmicas e contribuindo com algumas reflexões.

Foram identificadas cinco lacunas de engajamento e de utilização entre os atores sociais envolvidos com o Relato Integrado. Quatro lacunas – ausência do pensamento integrado; exclusão do Relato Integrado na governança da organização; a ausência de padronização de metodologias de mensuração de impactos e de *disclosure* de riscos; e desconhecimento da abrangência dos temas do processo de Relato Integrado – corroboram os achados de Perego, Kennedy e Whiteman (2016), de Dumay e Dai (2017) e de Milne e Gray (2013) no tocante à controvérsia, ao pouco entendimento e à confusão do assunto entre os atores sociais. Já a lacuna da controvérsia entre a regulação e a autorregulação do Relato Integrado corrobora os achados de Carvalho e Kassai (2014) e de Villiers, Rinaldi e Unerman (2014) quanto à possibilidade de adoção compulsória pelas empresas. Assim, este estudo contribui para mostrar que, embora o projeto de Relato Integrado tenha sido deflagrado no Brasil em 2013, passados cinco anos, ainda há lacunas a serem transpostas para maior efetividade deste projeto. Estas lacunas estão relacionadas aos antecedentes do Relato Integrado (processo & relatório), isto é, aos fatores que podem contribuir para o maior engajamento e, por conseguinte, maior utilização do Relato Integrado: conectividade, conteúdo e qualidade da informação, materialidade e concisão, e

entendimento do relatório. Além disso, as lacunas abrangem os três grupos de atores sociais que participam do Relato Integrado: as empresas que fomentam o processo; as que implementam o processo e os que utilizam o relatório. Ou seja, se ainda há lacunas nos antecedentes do engajamento de Relato Integrado, seus consequentes – criação de valor no longo prazo, confiança, comparabilidade e outros benefícios, podem estar em xeque!

Ao contrário dos achados de Dumay e Dai (2017), que indicam que o Relato Integrado atua como um fator cultural desagregador, as lacunas de ausência de pensamento integrado e de exclusão do Relato Integrado na governança da organização demandam por entender o Relato Integrado como um processo de evolução organizacional e de mudança de cultura. A cultura organizacional, segundo Schein (1992, p. 12), abrange seus artefatos (visíveis, mas muitas vezes, compreendido somente por quem vivencia a cultura, como estórias, rituais, instalações, vestuário etc.), valores esposados (estratégias, objetivos, missão, visão) e pressupostos compartilhados (crenças inconscientes, invisíveis e dadas como certo). Tem o papel de lidar com as situações complexas, tanto de adaptação externa quanto de integração interna. Por isso, a abordagem junto a estes atores sociais pode incluir a discussão de mudança de cultura e não apenas os aspectos principiológicos e metodológicos do Relato Integrado. Ademais, diversos estudos têm mostrado que a cultura é fonte de vantagem competitiva e tem impactos na efetividade organizacional (Park, Lee & Kim, 2016; Van Scheppingen, de Vroome, ten Have, Zwetsloot, Wiezer, & van Mechelen, 2015; Barney, 1986).

Já as lacunas de ausência de padronização de metodologias de mensuração de impactos e de *disclosure* de riscos e desconhecimento da abrangência dos temas do processo de Relato Integrado estão estreitamente conectadas à natureza

principlológica do Relato Integrado (Carvalho & Kassai, 2014; Barth *et al.*, 2017). Daí, argumenta-se que mudanças organizacionais abarquem os colaboradores, que por sua vez, busquem o desenvolvimento de competências – conhecimento, habilidades e atitudes – alinhados com os novos valores das organizações, conforme sugerido por Adam (2015). O Relato Integrado conecta as organizações que são ou estão no caminho da conscientização do seu papel para o desenvolvimento sustentável, pois, parte-se do pressuposto, que a sustentabilidade está conectada ao sucesso das organizações (Higgins *et al.*, 2014). Por isso, estas deveriam se manter sólidas, transparentes, com os seus propósitos de valor agregador a todas as partes interessadas. A metodologia do Relato Integrado, por meio de seu papel agregador a iniciativas no contexto brasileiro e internacional, fornece uma explicação ‘mais ampla e mais conectada do desempenho’ organizacional do que a fornecida ‘pelos relatórios financeiros’ e de sustentabilidade tradicionais (Villiers, Rinaldi & Unerman, 2014).

Por último, a lacuna da controvérsia entre autorregulação e regulação? indica que, aparentemente, desde 2013, portanto, nestes cinco anos, as organizações que ainda nem aceitaram nem aderiram ao Relato Integrado, não o farão por vontade própria. Daí a relevância dos órgãos que fomentam a sua implementação como ferramenta de gestão e de comunicação para o engajamento das organizações não só as que estão na vanguarda do processo (Frías-Aceituno *et al.*, 2013), com o apoio dos órgãos nacionais e internacionais reguladores, a exemplo do IASB, que recomenda que as organizações considerarem itens que possam afetar os seus fluxos de caixa futuros no longo prazo.

As implicações práticas esperadas abrangem *insights* e elementos para que os atores sociais envolvidos com o Relato Integrado possam implementar ações que acelerem o engajamento e utilização do Relato Integrado. Primeiro, as ilações indicam

que o fator crítico do sucesso para a pensamento integrado é a busca pela mitigação da estrutura das organizações com foco em áreas, departamentos, gerências e das visões por ilhas. Segundo o convencimento e envolvimento da alta gestão, incluindo o conselho de administração. Terceiro, o compartilhamento de ideias a partir de fóruns, seminários, reuniões é fator preponderante para disseminar a metodologia do Relato Integrado.

## Capítulo 6

### 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das contribuições acima, algumas sugestões para pesquisas futuras incluem a realização de estudos de casos para discutir como as organizações estatais, fizeram a adoção do Relato Integrado, após a emissão da Decisão Normativa 170 de 19 de setembro de 2018, acerca dos relatórios das organizações estatais por meio do framework do relato integrado, a partir do ano, 2018, em função da supervisão direta do Tribunal de Contas da União. Outra discussão que merece destaque seria o estudo de como ocorre o envolvimento das organizações privadas, especialmente as empresas listadas na B3, em termos da participação nos debates do projeto de revisão do IASB acerca da Declaração de Prática IFRS Comentários da Administração. Outra seria discutir como será abordado o tema Relato Integrado por ocasião da emissão da Minuta de Revisão do IASB acerca da Declaração de Prática IFRS Comentários da Administração, ou seja, como será abordado o tema Relato Integrado.

Outra sugestão de estudos futuros seria a realização de uma pesquisa quantitativa para abordar uma amostra maior de atores sociais envolvidos com a implementação do Relato Integrado para contribuir com uma investigação empírica, a partir da validação de um modelo conceitual e uma escala de mensuração, que possam ser utilizados em outras questões acerca do Relato Integrado. A mostra a ser utilizada.

Quanto às limitações desta pesquisa, por ser qualitativa e com uma amostra por acessibilidade, apesar do empenho da pesquisadora em acessar os atores sociais, seus resultados, embora contribuam para fortalecer o debate acerca da implementação do Relato Integrado no Brasil, não podem ser generalizados. Contudo,

para alguns autores como Cronbach (1975) e Lincoln e Guba (1985), caso haja uma concordância entre os contextos e configurações organizacionais de emissão (local de elaboração da pesquisa) e de recepção (local de aplicação da pesquisa), é possível a generalização. Outros autores como Geertz (1993) e Merriam (1998) entendem que se o leitor do contexto receptor entender que há detalhamento suficiente do fenômeno investigado, cabe a ele a decisão da generalização dos resultados.

## REFERÊNCIAS

- Abreu, A. C. S., Zaro, E. S., Luiz, G., Vicente, E. F. R., & van Bellen, H. M. (2016). Governança corporativa na estrutura conceitual do relato integrado: divulgações das empresas brasileiras participantes do projeto piloto. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 6(2), 31-49.
- Adams, C. A., & Evans, R. (2004). Accountability, completeness, credibility and the audit expectations gap. *Journal of corporate citizenship*, 14(Summer), 97-115.
- Adams, S., & Simnett, R. (2011). Integrated Reporting: An opportunity for Australia's not-for-profit sector. *Australian Accounting Review*, 21(3), 292-301.
- Adams, Carol A.: The International Integrated Reporting Council: A call to action. *Critical Perspectives on Accounting* 27 (2015) 23–28
- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic management journal*, 31(3), 306-333.
- Agenda de Desenvolvimento Sustentável 2030. Recuperado em 27 dezembro 2018, de <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/desenvolvimento-sustentavel-e-meio-ambiente/135-agenda-de-desenvolvimento-pos-2015>
- Alves, N. J. F., Kassai, J. R., Lucas, E. C., & Ferreira, H. M. G. (2017). Relato integrado e o formato da informação financeira para evidenciar a criação de valor das empresas do Programa Piloto. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 5(3), 99-122.
- Albuquerque, J. R., Rodrigues, R. N., Miranda, L. C., & Sampaio, Y. D. S. B. (2017). Influência da divulgação do relato integrado nos indicadores econômico-financeiros: uma análise comparativa do desempenho de empresas participantes e não participantes do projeto piloto do IIRC no Brasil. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 11(3), 188-208.
- Baboukardos, D., & Rimmel, G. (2016). Value relevance of accounting information under an integrated reporting approach: A research note. *Journal of Accounting and Public Policy*, 35(4), 437-452.
- Banco de dados das respostas 2018 do "Relate ou Explique para os ODS" por empresas listadas. Recuperado em 03 fevereiro 2019, de [http://www.b3.com.br/data/files/F3/40/9B/2A/856A6610EFD46A66AC094EA8/Relate-ou-Explique-para-os-ODS-2018\\_V2.xlsx](http://www.b3.com.br/data/files/F3/40/9B/2A/856A6610EFD46A66AC094EA8/Relate-ou-Explique-para-os-ODS-2018_V2.xlsx)
- Barth, M. E., Cahan, S. F., Chen, L., & Venter, E. R. (2017). The economic consequences associated with integrated report quality: capital market and real effects. *Accounting, Organizations and Society*, 62, 43-64.

- Barkemeyer, R., Preuss, L., & Lee, L. (2015). On the effectiveness of private transnational governance regimes — Evaluating corporate sustainability reporting according to the Global Reporting Initiative. *Journal of World Business*, 50(2), 312-325
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
- Barrett, R. (2018). A organização dirigida por valores: Liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade. Alta Books Editora.
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social Relatório Anual Integrado 2017
- Bernstein, L. A. (1967). The concept of materiality. *The Accounting Review*, 42(1), 86-95.
- Brown, J., & Dillard, J. (2014). Integrated reporting: On the need for broadening out and opening up. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1120-1156.
- Calixto, L. (2013). A divulgação de relatórios de sustentabilidade na América Latina: um estudo comparativo. *Revista de Administração* (São Paulo).
- Carvalho, N., & Kassai, J. R. (2014). Relato integrado: a nova revolução contábil. *Revista Fipecafi*, 1, 21-34.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85e105.
- Clarkson, P.M., Li, Y., Richardson, G., Vasvari, F., 2008. Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 303e327.
- Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) (2011). CPC 00 R1: Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro.
- Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI). O que é Relato Integrado?. Recuperado em 28 julho 2018, de [http://www.relatointegradobrasil.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=57360](http://www.relatointegradobrasil.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=57360).
- Corporate performance: What do investors want to know? Innovate your way to clearer financial reporting PricewaterhouseCoopers. Recuperado em 25 novembro 2018, <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/publications/investor-view/assets/pwc-investor-survey-ir-september2014.pdf>.

- Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) XV Seminário Internacional (2018). Amaro Gomes – Board Member – IASB: Declaração de Prática de IFRS Comentário da Administração. Recuperado em 31 janeiro 2019, <http://eventos.facpc.org.br/downloads/8e63f3ead356300d4257ec19893496f8.pdf>
- Comissão de Valores Mobiliários (CVM) Instrução Normativa 552 09/10/2014: Altera e acrescenta dispositivos à Instrução 480/09 e altera dispositivos das Instruções 358/02 e 481/09. Recuperado em 28 dezembro 2018, de, <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/instrucoes/anexos/500/inst552consolid.pdf>.
- Comissão de Valores Mobiliários (CVM) Instrução Normativa 586 08/06/2017: Altera e acrescenta dispositivos à Instrução CVM nº 480, de 7 de dezembro de 2009. Recuperado em 28 julho 2018, de <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/instrucoes/anexos/500/inst586.pdf>.
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative research designs: Selection and implementation. *The counseling psychologist*, 35(2), 236-264.
- Cronbach, L. (1975). Beyond the two disciplines of scientific psychology. *American Psychologist*, 30, 116-27.
- Daub, C.H., 2007. Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. *Journal of Cleaner Production* 15, 75e85
- De Villiers, C., Rinaldi, L., & Unerman, J. (2014). Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1042-1067.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Domingues, A. R., Lozano, R., Ceulemans, K., & Ramos, T. B. (2017). Sustainability reporting in public sector organisations: Exploring the relation between the reporting process and organisational change management for sustainability. *Journal of environmental management*, 192, 292-301.
- Dumay, J., & Dai, T. (2017). Integrated thinking as a cultural control?. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 574-604.
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & Demartini, P. (2016, September). Integrated reporting: a structured literature review. *In Accounting Forum* (Vol. 40, No. 3, pp. 166-185). Elsevier.

- Ernst & Young. Relato Integrado: pensamento, estratégia e valor compartilhado 2014.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). One report: Integrated reporting for a sustainable strategy. John Wiley & Sons.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). Integrated reporting for a sustainable strategy: One Report has the potential to significantly change how companies operate and investors think, shifting the focus from that of meeting short-term financial goals to developing a long-term business strategy that not only makes a commitment to corporate social responsibility, but also to a sustainable society. *Financial executive*, 26(2), 28-33.
- Eccles, R. G., Krzus, M. P., & Ribot, S. (2015). Meaning and momentum in the integrated reporting movement. *Journal of Applied Corporate Finance*, 27(2), 8-17.
- Eccles, R. G., & Kell, Georg. (2016). The End of the Beginning. Recuperado em 29 dezembro 2018, de <https://arabesque.com/2016/02/26/the-end-of-the-beginning/>
- Fasan, M., & Mio, C. (2017). Fostering stakeholder engagement: The role of materiality disclosure in integrated reporting. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 288-305.
- Ferreira-Quilice, T., & Caldana, A. C. F. (2015). Aspectos negativos no modelo de reporte proposto pela GRI: a opinião das organizações que reportam. *Revista de Administração*, 50(4), 405-415.
- Fink, L. (2018). Annual letter to CEOs: A sense of purpose. Recuperado em 02 fevereiro 2019, de BlackRock, Inc. website <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter>
- Fishburn, P. C. (1964). Decision and value theory (Nº. 511.65 F5)
- Flower, J. (2015). The international integrated reporting council: a story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 1-17.
- Fonseca, A., McAllister, M. L., & Fitzpatrick, P. (2014). Sustainability reporting among mining corporations: a constructive critique of the GRI approach. *Journal of Cleaner Production*, 84, 70-83.
- Francini, W. S. (2002). A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. *RAE-eletrônica*, 1(2), 1-16.
- Freitas, B. F. G. D., & Freire, F. D. S. (2017). Relato Integrado: Um estudo da aderência da estrutura conceitual proposta pelo IIRC no Relatório Socioambiental do Conselho Federal de Contabilidade. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 12(1).

- Frías-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L., & García-Sánchez, I. M. (2013). Is integrated reporting determined by a country's legal system? An exploratory study. *Journal of cleaner production*, 44, 45-55.
- Frias-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L., & Garcia-Sánchez, I. M. (2014). Explanatory factors of integrated sustainability and financial reporting. *Business strategy and the environment*, 23(1), 56-72.
- García-Sánchez, I. M., Rodríguez-Ariza, L., & Frías-Aceituno, J. V. (2013). The cultural system and integrated reporting. *International business review*, 22(5), 828-838.
- Geertz, C. (1993). *The Interpretation of Cultures: selected essays*, New York: Basic Books.
- Gelbcke, Ernesto R.; Santos, Ariovaldo; Iudicibus, Sergio; Martins, Eliseu Capítulo 45 Relato Integrado: *Manual de Contabilidade Societária - 3ª Edição* (2018)
- GRI (2013), G4 Sustainability Reporting Guidelines, GRI, Amsterdam. Recuperado em 28 julho 2018, de <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx>
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.
- Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of cleaner production*, 59, 5-21.
- Higgins, C., Stubbs, W., & Love, T. (2014). Walking the talk (s): Organisational narratives of integrated reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1090-1119.
- Howitt, R., New alignment project can 'cut the clutter' in business reporting. Postado: 07 de novembro de 2018. Recuperado em 28 dezembro 2018, de <http://integratedreporting.org/news/new-alignment-project-can-cut-the-clutter-in-business-reporting/>
- Hurth, V. (2017). Organizations as open systems that need purpose and integrated thinking. *Board Leadership*, 2017(150), 1-8.
- Keeble, B. R. (1988). The Brundtland report: 'Our common future'. *Medicine and War*, 4(1), 17-25.
- King, N. Using templates in the thematic analyses of text. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (ed.) *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: SAGE, 2004. p. 256-270.
- International Federation of Accountants (IFAC). Creating value with integrated thinking the Role of Professional Accountants November 2015

International Federation of Accountants (IFAC) *Policy Position* 8 January 2017  
Enhancing Organizational Reporting: Integrated Reporting Key

IoDSA and King III (2009), King Code of Governance for South Africa 2009, *Institute of Directors in Southern Africa and the King Committee on Governance*. Recuperado em 28 dezembro 2018, de <http://www.iodsa.co.za/?kingIII>.

IoDSA and King III (2016), King Code of Governance for South Africa 2016, *Institute of Directors in Southern Africa and the King Committee on Governance*. Recuperado em 28 julho 2018, de [http://c.ymcdn.com/sites/www.iodsa.co.za/resource/resmgr/king\\_iv/King\\_IV\\_Report/IoDSA\\_King\\_IV\\_Report\\_-\\_WebVe.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.iodsa.co.za/resource/resmgr/king_iv/King_IV_Report/IoDSA_King_IV_Report_-_WebVe.pdf)

International Integrated Reporting Council. (2013) Recuperado em 28 julho 2018, de <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>.

International Integrated Reporting Council. Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century. *IIRC*, 2011

Innovation in banking – are we communicating the value created? IR Banking Network. Recuperado em 28 dezembro 2018, de [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/09/Innovation-in-banking.IR-NETWORK.Final\\_April2017.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/09/Innovation-in-banking.IR-NETWORK.Final_April2017.pdf)

Jensen, J. C., & Berg, N. (2012). Determinants of traditional sustainability reporting versus integrated reporting. An institutionalist approach. *Business Strategy and the Environment*, 21(5), 299-316.

Knoepfel, I. (2001). Dow Jones sustainability group index: A global benchmark for corporate sustainability. *Corporate Environmental Strategy*, 8(1), 6-15.

Lai, A., Melloni, G., & Stacchezzini, R. (2017). What does materiality mean to integrated reporting preparers? An empirical exploration. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 533-552.

Lee, K. W., & Yeo, G. H. H. (2016). The association between integrated reporting and firm valuation. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 47(4), 1221-1250.

Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Recuperado em 28 julho 2018, de [http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw\\_Identificacao/lei%206.404-1976?OpenDocument](http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%206.404-1976?OpenDocument).

Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Recuperado em 28 julho 2018, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm)

Lei nº 13.303, DE 30 DE JUNHO DE 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no

âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.  
Recuperado em 28 julho 2018, de  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm).

- Leuner, J. B. (2012). Integrated reporting takes hold. *Communication World*, 29(2), 33-35.
- Lincoln, Y. S., & Guba, G. E. (1985). *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills: CA: Sage.
- Lozano, R., Huisingh, D., 2011. Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production* 19, 99e107
- Maniora, J. (2017). Is integrated reporting really the superior mechanism for the integration of ethics into the core business model? An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 140(4), 755-786.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education."*. Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104.
- Mervelskemper, L., & Streit, D. (2017). Enhancing market valuation of ESG performance: is integrated reporting keeping its promise?. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 536-549.
- Milne, M. J., & Gray, R. (2013). W (h)ither ecology? The triple bottom line, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of business ethics*, 118(1), 13-29.
- Ministério do Meio Ambiente. Governo Federal. Gusmão, Suelene. Bancos privados assumem compromisso com a sustentabilidade ambiental (2009). Recuperado em 29 de dezembro de 2018 de, <http://www.mma.gov.br/informma/item/5379-bancos-privados-assumem-compromisso-com-a-sustentabilidade-ambiental>
- Ministério Público Federal Procuradoria da República nos Estados de Minas Gerais e Espírito Santo - Força tarefa Rio Doce – Relatório de Denúncia. Recuperado em 5 janeiro 2019, de <http://www.mpf.mp.br/mg/sala-de-imprensa/docs/denuncia-samarco>.
- Mio, C. (Ed.). (2016). *Integrated reporting: A new accounting disclosure*. Springer.
- Owen, G. (2013). Integrated reporting: A review of developments and their implications for the accounting curriculum. *Accounting Education*, 22(4), 340-356.
- Park, J.; Lee, K.H.; Kim, P.S. (2016). Participative management and perceived organizational performance: The moderating effects of innovative organizational culture. *Public Performance & Management Review*, 39(2), 316-336.

- Perego, P., Kennedy, S., & Whiteman, G. (2016). A lot of icing but little cake? Taking integrated reporting forward. *Journal of cleaner production*, 136, 53-64.
- Press release dos resultados de 2017 do "Relate ou Explique para os ODS" por empresas listadas. Recuperado em 05 fevereiro 2019, de <http://www.b3.com.br/data/files/F8/26/65/BC/255706107D0F9606790D8AA8/Release-Resultados-Relate-ou-Explique-para-ODS.pdf>.
- Press release dos resultados de 2018 do "Relate ou Explique para os ODS" por empresas listadas. Recuperado em 05 fevereiro 2019, de [http://www.b3.com.br/data/files/C2/C6/A2/61/6F7F6610E634FD66AC094EA8/Release\\_Relate\\_2018.pdf](http://www.b3.com.br/data/files/C2/C6/A2/61/6F7F6610E634FD66AC094EA8/Release_Relate_2018.pdf).
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Criação de valor compartilhado. *Revista Harvard Business Review Brasil*, 89(1), 16-32.
- Prado-Lorenzo, J.M., García-Sánchez, I.M., 2010. The role of the board of directors in disseminating relevant information on greenhouse gases. *Journal of Business Ethics* 97, 391e424.
- PricewaterhouseCoopers Brasil. Implementando Relato Integrado. 2015. Recuperado em 28 julho 2018, de <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/auditoria/2015/pwc-implementacao-relato-integrado-15.pdf>.
- PSI Princípios para Sustentabilidade em Seguros Recuperado em 28 dezembro 2018, de [http://www.unepfi.org/psi/wp-content/uploads/2012/05/PSI-document\\_Portuguese.pdf](http://www.unepfi.org/psi/wp-content/uploads/2012/05/PSI-document_Portuguese.pdf).
- Queiroz, A., Cardoso, A. J. G., de Souza, A. A., Teodosio, A. D. S. D. S., Ventura, E. C. F., Veloso, L. H. M., ... & Chaves, J. B. L. (2017). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. Editora Saraiva.
- Resolução nº 4.327, de 25/4/2014: Dispõe sobre as diretrizes que devem ser observadas no estabelecimento e na implementação da Política de Responsabilidade Socioambiental pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Recuperado em 28 dezembro 2018, de [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48734/Res\\_4327\\_v1\\_O.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48734/Res_4327_v1_O.pdf)
- Resolução nº 4.661, de 25/05/2018: Dispõe sobre as diretrizes de aplicação dos recursos garantidores dos planos administrados pelas entidades fechadas de previdência complementar. Recuperado em 28 julho 2018, de [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50598/Res\\_4661\\_v1\\_O.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50598/Res_4661_v1_O.pdf)
- Rinaldi, L., Unerman, J., & de Villiers, C. (2018). Evaluating the integrated reporting journey: insights, gaps and agendas for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

- Roth, H. P. (2014). Is integrated reporting in the future?. *The CPA Journal*, 84(3), 62.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Sage. Caps. 1.
- Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos. Governo do Estado do Paraná. Recuperado em 18 de fevereiro de 2019 de, <http://www.meioambiente.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=26>
- Serafeim, G. (2015). Integrated reporting and investor clientele. *Journal of Applied Corporate Finance*, 27(2), 34-51.
- Snape, D., & Spencer L. (2003). *The Foundations of Qualitative Research*. In: Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (Eds.). (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. Sage. Capítulo 1.
- Ricardo, V. S., Barcellos, S. S., & Bortolon, P. M. (2017). Relatório de sustentabilidade ou relato integrado das empresas listadas na BM&FBOVESPA: fatores determinantes de divulgação. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 11(1), 90-104.
- Skouloudis, A., Evangelinos, K., Kourmoussis, F., 2010. Assessing non-financial reports according to the Global Reporting Initiative guidelines: evidence from Greece. *Journal of Cleaner Production* 18(5), 426-438.
- Steyn, M. (2014). Organisational benefits and implementation challenges of mandatory integrated reporting: Perspectives of senior executives at South African listed companies. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(4), 476-503.
- Stubbs, W., & Higgins, C. (2018). Stakeholders' perspectives on the role of regulatory reform in integrated reporting. *Journal of Business Ethics*, 147(3), 489-508.
- Sustainable Development Goals (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável). Recuperado em 28 dezembro 2018, de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- Sustainable Stock Exchanges Initiative. Recuperado em 28 dezembro 2018, de <http://www.sseinitiative.org/2018-global-dialogue/>.
- Sustainability Disclosure Database Recuperado em 18 julho 2018, de <http://database.globalreporting.org/search/>
- Tribunal de Contas da União Decisão Normativa -TCU Nº 170, de 19 de setembro de 2018. Dispõe acerca das unidades cujos dirigentes máximos devem prestar contas de suas gestões ocorridas no exercício de 2018, especificando a forma, os conteúdos e os prazos de apresentação, nos termos do art. 3º da Instrução Normativa TCU 63, de 1º de setembro de 2010. Recuperado em 15

dezembro 2018, de  
<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F65AAE415016611E6F25C3473>

United Nations Global Compact (Pacto Global). Recuperado em 16 dezembro 2018, de <https://www.unglobalcompact.org/about>

Van Scheppingen, A. R., de Vroome, E. M., ten Have, K. C., Zwetsloot, G. I., Wiezer, N., & van Mechelen, W. (2015). Vitality at work and its associations with lifestyle, self-determination, organizational culture, and with employees' performance and sustainable employability. *Work*, 52(1), 45-55.

Walls, J. L., Berrone, P., & Phan, P. H. (2012). Corporate governance and environmental performance: Is there really a link?. *Strategic Management Journal*, 33(8), 885-913.

World Wide Fund For Nature (WWF INTEGRAÇÃO AMBIENTAL, SOCIAL E DE GOVERNANÇA PARA BANCOS: UM GUIA PARA A IMPLEMENTAÇÃO 2017. Recuperado em 16 dezembro 2018, de [https://d3nehc6yl9qzo4.cloudfront.net/downloads/integracao\\_ambiental\\_social\\_e\\_de\\_governanca\\_para\\_bancos.pdf](https://d3nehc6yl9qzo4.cloudfront.net/downloads/integracao_ambiental_social_e_de_governanca_para_bancos.pdf)

Zhou, S., Simnett, R., & Green, W. (2017). Does integrated reporting matter to the capital market? *Abacus*, 53(1), 94-132.

## **APÊNDICE A Categorização dos dados, segundo a metodologia de análise de modelos (*template analysis*), de King (2004)**

### **1. PROCESSO DE RELATO INTEGRADO**

#### **1.1. Conectividade entre as organizações que fomentam e as que divulgam o Relato Integrado**

##### ***1.1.1. Ausência do pensamento integrado***

- 1.1.1.1. Mais um relatório e não uma oportunidade para aprimorar a gestão e a integração dos processos de negócios para gerar valor no longo prazo (#10)
- 1.1.1.2. Lógica de comunicação dos diversos produtos e processos de diálogos com os *stakeholders*, da conexão entre as questões socioambientais, que tradicionalmente não são reportadas e a estratégia e prestação de contas da organização (#15)
- 1.1.1.3. Entendimento de Relato Integrado era um produto específico, um relatório, não de sustentabilidade, mas um relatório anual integrado' (#15)
- 1.1.1.4. A falta de integração é um dos maiores *gaps* (lacunas) neste processo de implementação do Relato Integrado (#7)
- 1.1.1.5. Não tem como ter um relatório anual com essas bases integradas (#7)
- 1.1.1.6. Abordagem de gestão fragmentada – visão de silos e ilhas (#3)
- 1.1.1.7. Confusão entre integração e interação (#3)
- 1.1.1.8. Foco deveria estar na gestão integrada do negócio de geração de valor no longo prazo (#3)
- 1.1.1.9. Todo mundo acha que já sabe gerir a sua empresa, mas lida com a gestão de negócios, por empreitada (#3)
- 1.1.1.10. Necessário a mudança da cultura corporativa, necessária para que o entendimento e a disseminação da metodologia do relato integrado fluam por toda a organização (#3)

- 1.1.1.11. Identificação das externalidades (#12)
- 1.1.1.12. Impactos da teoria econômica na implementação do Relato Integrado (#19)

### **1.1.2. Exclusão do Relato Integrado na governança da organização**

- 1.1.2.1. Envolvimento da alta gestão e convencimento do *Chief Executive Officer* (CFO) (#1)
- 1.1.2.2. Reconhecimento pelo mercado, pelos investidores dessa nova postura em relação ao tratamento da informação e à tomada de decisão (#5)
- 1.1.2.3. Criação de mecanismos para lidar com os conflitos de curto e longo prazos (#18)
- 1.1.2.4. Pressão para entrega dos resultados (#18)
- 1.1.2.5. Definição de metas que abarquem os sete capitais do Relato Integrado (#18)
- 1.1.2.6. Relato Integrado ainda se apresenta de forma pontual na agenda da alta gestão (#12)
- 1.1.2.7. Não tem um grupo de trabalho tem tomada de decisão onde estão às tomadas de decisão, as principais, as mais importantes: no conselho de administração e no comitê executivo. Esse é o principal indicativo de que o sistema integrado está funcionando (#13)

## **1.2. Conteúdo e qualidade da informação entre as empresas que implementam e utilizam o Relato Integrado**

### **1.2.1. Ausência de padronização de metodologias de mensuração de impactos e de disclosure de riscos**

- 1.2.1.1. Conscientização do mercado que buscam por organizações que tenham um olhar integrado das suas decisões estratégicas e percebam os benefícios resultantes deste processo do Relato Integrado (#15b)
- 1.2.1.2. Observância dos critérios ASG – ambiental, social e de governança (#14)

- 1.2.1.3. Iniciativas de discussão do Relato Integrado, como o Lab da CVM (#14)
- 1.2.1.4. Exigências da CVM (#14)
- 1.2.1.5. Pressão da sociedade nas públicas e privadas acerca do propósito social e da responsabilidade social (#14)
- 1.2.1.6. Colapso de Mariana (#14)
- 1.2.1.7. Relatório da Polícia Federal sobre o plano de emergência da Samarco (#14)
- 1.2.1.8. Processo mimético das empresas (#12)
- 1.2.1.9. Fragilidades das metodologias do Relato Integrado (#15a e #15b)

### **1.3. Materialidade e Concisão entre as empresas que implementam e utilizam o Relato Integrado**

#### ***1.3.1. Desconhecimento da abrangência dos temas do processo de Relato Integrado***

- 1.3.1.1. Formação de grupos multidisciplinares (#12)
- 1.3.1.2. Evolução em relação ao relatório anual tradicional a partir do GRI (#18)
- 1.3.1.3. RI continuou com cara de relatório anual (#18)
- 1.3.1.4. Fomentar a metodologia do Relato Integrado para aquelas que não estejam focadas nas dimensões social ou ambiental do negócio (#12)
- 1.3.1.5. É uma ferramenta de reflexão de autoconhecimento das empresas, para poder relatar você precisa se autoconhecer e ao mesmo tempo é uma ferramenta de comprometimento público (#2)

## **2. RELATÓRIO DE RELATO INTEGRADO**

### **2.1. Entendimento do relatório entre as organizações que fomentam, que implementam e que utilizam o RELATO INTEGRADO**

### **2.1.1. Controvérsia entre a regulação ou autorregulação do Relato Integrado?**

- 2.1.1.1. Compartilhamento de ideias (#14)
- 2.1.1.2. Apoio do CEO Larry Fink (#15a e #15b)
- 2.1.1.3. A favor da autorregulação
  - 2.1.1.3.1. Processo feito de forma natural (#1)
  - 2.1.1.3.2. Um processo natural tende a demorar mais; contudo, poderá alcançar um nível melhor de engajamento (#1)
  - 2.1.1.3.3. Se for obrigatório, as organizações com o passar do tempo, encontrarão meios para simplificar o RI (#4)
  - 2.1.1.3.4. As pressões do mercado e do consumidor consciente vai tornar o RI obrigatório (#13)
  - 2.1.1.3.5. Então, é pelo amor ou pela dor (#13)
- 2.1.1.4. A favor da regulação
  - 2.1.1.4.1. Implementação rápida (#5)
  - 2.1.1.4.2. Empresas saem da zona de conforto (#5)
  - 2.1.1.4.3. Mais um relatório formal (#5)
  - 2.1.1.4.4. Se a ANEEL não exigisse o relatório de sustentabilidade, nem todas as empresas teriam se engajado (#6)
  - 2.1.1.4.5. Necessário que a iniciativa voluntária se torne mandatária, para envolver as empresas que ainda não viram valor ou que estejam priorizando outras agendas (#7)
  - 2.1.1.4.6. No Brasil, precisa da tutela, então, o obrigatório tutelado, o obrigatório climatizado (#9)

- 2.1.1.4.7. Infelizmente, não funciona no Brasil. Porque, como avaliou-se, a origem disso está no perfil. Então, tem que ser mandatário (#10)
- 2.1.1.4.8. Ceticismo quanto à autorregulação baseada na conscientização, por a regulação é mais crível (#12)
- 2.1.1.5. Defesa da regulação e da autorregulação
  - 2.1.1.5.1. Autorregulação pelo mercado e pelas melhores práticas, depois a regulação, pois acelera o processo de adoção das diretrizes do RI (#8)
  - 2.1.1.5.2. Autorregulação é sempre bem vista pelo mercado (#8)
- 2.1.1.6. Papel do parceiro estratégico do IIRC, o IASB (XV Seminário do CPC, 2018)
  - 2.1.1.6.1. Necessidade da revisão da Declaração de Prática
  - 2.1.1.6.2. Foco do IASB é o relatório financeiro contábil (XV Seminário do CPC, 2018)
  - 2.1.1.6.3. Envolvimento com órgãos, como *International Accounting Standards Committee (IASC)* e *International Standards of Accounting and Reporting (ISAR)*