

Elise Soerger Zaro

**ANÁLISE COMPARATIVA DE RELATOS INTEGRADOS DAS  
EMPRESAS BRASILEIRAS A LUZ DA ESTRUTURA  
CONCEITUAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade.

Orientador: Hans Michael van Bellen, Dr.

Florianópolis  
2015

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Zaro, Elise Scerger  
ANÁLISE COMPARATIVA DE RELATOS INTEGRADOS DAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS A LUZ DA ESTRUTURA CONCEITUAL / Elise Scerger  
Zaro ; orientador, Hans Michael Van Bellen - Florianópolis,  
SC, 2015.  
170 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, . Programa de Pós-Graduação em Contabilidade.

Inclui referências

1. Contabilidade. 2. Relato integrado. 3. IIRC. 4.  
Elementos de conteúdo. I. Van Bellen, Hans Michael. II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-  
Graduação em Contabilidade. III. Título.]

Elise Soerger Zaro

**ANÁLISE COMPARATIVA DE RELATOS INTEGRADOS DAS  
EMPRESAS BRASILEIRAS A LUZ DA ESTRUTURA  
CONCEITUAL**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Contabilidade e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 22 de janeiro de 2015.

---

Prof. Alonso José Borba, Dr.

Coordenador do Programa de Pós Graduação em Contabilidade

**Apresenta a banca examinadora composta pelos professores:**

---

Prof. Hans Michael van Bellen, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Luiz Nelson Guedes de Carvalho, Dr.

Universidade de São Paulo - USP

---

Prof. Denize Demarche Minatti Ferreira, Dra.

Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Sérgio Petri, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina



*Dedico este trabalho à minha mãe,  
que sempre foi um exemplo de dedicação,  
força e superação.*



## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida, pelas inúmeras oportunidades que me proporcionou e pelas pessoas maravilhosas que colocou em meu caminho.

À minha mãe, Maria, que sempre apoiou e incentivou a busca por conhecimento e qualificação e que durante todo o período me auxiliou e confortou. Também aos meus irmãos, Ane e Cláudio, que compartilharam as dificuldades e vitórias, sempre oferecendo-me suporte e ajuda. Ao meu namorado Mauricio, pela compreensão e apoio nessa etapa. A toda a minha família que sempre esteve presente e torceu pelo meu sucesso.

Aos colegas da pós graduação, que tornaram essa jornada mais agradável e divertida. Especificamente agradeço à Franciele, ao Jhonatan, à Ilaci, à Aline e ao Fernando pelo companheirismo, força e carinho. Aos amigos que compreenderam a ausência e me proporcionaram momentos maravilhosos, em especial a Renata, o Marcelo, a Jéssica, o Lucas e o César e aos amigos de Florianópolis Julia, Andréia e Eder por compartilhar experiências, passeios e viagens.

Aos colegas do Observatório de Sustentabilidade e Governança pela companhia para estudo e pesquisa, em especial ao doutorando Paulo Thiago pelos ensinamentos e parceria.

Ao professor Hans Michael van Bellen, meu orientador, pela paciência, incentivo, oportunidades e inúmeras contribuições. A todos os professores e funcionários da UFSC pelos ensinamentos, suporte e auxílio nos mais diversos momentos dessa jornada. Muito obrigada!

Ao professor Nelson de Carvalho pelos ensinamentos e auxílios fundamentais para a realização desta pesquisa e ao professor José Roberto Kassai pelos materiais e sempre pronto atendimento às minhas solicitações.

À Comissão Brasileira de Relato Integrado pelo conhecimento compartilhado e experiências importantes vivenciadas com o grupo.

Aos membros da banca, pelas críticas e sugestões que muito contribuíram ao trabalho.

Ao apoio financeiro da CAPES.

A todos que de alguma forma contribuíram nesse processo. Sem vocês esse trabalho não seria possível. Obrigada!





*Peço que garantam que a  
humanidade  
seja servida pela riqueza,  
e não governada por ela.*

Papa Francisco



## RESUMO

O relato integrado é o processo de divulgação concisa e clara da forma que os negócios usam ou afetam os capitais financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento, e natural ao longo do tempo. A estrutura conceitual para o relato integrado foi lançada em dezembro de 2013, portanto encontra-se em uma fase incipiente. Assim, o objetivo geral deste estudo é analisar de que forma as empresas brasileiras atenderam os elementos de conteúdo da estrutura conceitual do relato integrado, em suas publicações referentes a 2013. É uma pesquisa descritiva, na qual foram empregados procedimentos de pesquisa documental com dados secundários. Foi realizada análise de conteúdo de nove relatos integrados de empresas brasileiras participantes do programa piloto do IIRC para identificar a divulgação dos elementos de conteúdo e a integração dos capitais. Dentre os resultados, destaca-se que a apresentação do modelo de negócios da Fibria representa um exemplo de relatório sucinto e que a empresa divulga o maior número de elementos de conteúdo e capitais do modelo de negócios proposto pelo IIRC. O Itaú Unibanco e a Natura divulgaram seus desempenhos de forma a destacar os indicadores considerados mais importantes, facilitando a visualização e compreensão. É necessário o amadurecimento das divulgações em relação à integração, porém foram destacados exemplos da conectividade proposta pelo IIRC entre os documentos estudados. Para estudos futuros sugere-se ampliar a amostra, realizar análise comparativa de relatos de diversos anos para identificar a evolução da comunicação e a comparação com relatórios de empresas que não adotaram o relato integrado, para identificar se as empresas que adotam o relato integrado efetivamente apresentam informações mais integradas.

Palavras-chave: Relato integrado. IIRC. Elementos de conteúdo.



## **ABSTRACT**

Integrated reporting is the process by which businesses disclose, concisely and clearly, the manner in which they use or affect their financial, manufacturing, intellectual, human, social, relationship, and natural capitals, over time. The conceptual framework for this integrated reporting was first launched in December of 2013, therefore, it is still in its incipient phase. Thus, the overall purpose of this study is to analyze how Brazilian companies implemented the conceptual framework's content elements for integrated reporting, in their 2013 disclosure publications. This is a descriptive research, for which archival procedures were applied to secondary data. The contents of integrated reportings from nine Brazilian companies, participants in the IIRC pilot program, were analyzed in order to identify their content elements disclosure, as well as their capital integration. Amongst the results, Fibria's business model presentation draws attention as an example of succinct report, with its disclosure showing the highest incidence of content elements and capitals proposed by IIRC's business model. Itaú Unibanco and Natura disclosed their performance and emphasized the indicators that are considered most important, making it easier to read and understand the information. A close examination of the disclosures was necessary with respect to integration, however, examples of IIRC proposed connectivity were highlighted in the researched documents. It is suggested that future studies expand the sample base, comparatively analyze multiple years of reportings, so as to identify the development of that specific type of communication, and compare to reportings of companies that did not employ the integrated reporting concept, in order to identify if companies that did implement it effectively disclose a higher level of integrated information.

Keywords: Integrated Reporting. IIRC. Content Elements.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Discussões internacionais e da evolução dos relatórios de RC ao longo do tempo.....	43
Figura 2 - Percentual de empresas que publicaram relatórios de RC .....	44
Figura 3 - Principais marcos da criação da estrutura de trabalho do <RI> .....	48
Figura 4 - Petrobras – pesquisa de ambiência organizacional.....	104
Figura 5 - Natura – modelo de negócios – valor e impactos gerados.....	105
Figura 6 - Fibria – riscos.....	111
Figura 7 - Fibria – estratégia .....	118
Figura 8 - AES Brasil – destaques financeiros em 2013 .....	121
Figura 9 - BRF – produção .....	122
Figura 10 - Fibria – índice média de favorabilidade .....	124
Figura 11 - Votorantim – características da matriz energética .....	125
Figura 12 - Votorantim – materiais usados .....	126
Figura 13 - Itaú – agências .....	127
Figura 14 - Investimentos em projetos nas comunidades .....	128
Figura 15 - Petrobras – participação dos fornecedores .....	129
Figura 16 - Fibria – distribuição das vendas por região .....	130
Figura 17 - Votorantim – consumo e geração de energia .....	131
Figura 18 - BRF – market share .....	132
Figura 19 - Natura – compromisso com a Amazônia .....	133
Figura 20 - Petrobras – programas RS Petrobras .....	134
Figura 21 - Itaú – rápidas mudanças no perfil dos consumidores no Brasil .....	139





## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Passos apresentados pelo <i>Connected Reporting – A practical guide with worked examples</i> .....	40
Quadro 2: Definição dos capitais.....	50
Quadro 3: Princípios básicos do IIRC .....	51
Quadro 4: Enquadramento da pesquisa com base nos procedimentos técnicos.....	61
Quadro 5: Empresas participantes do projeto piloto do <IR>.....	62
Quadro 6: Características dos relatos integrados .....	63
Quadro 7: Elementos de conteúdo .....	64
Quadro 8: Visão geral da organização: organização .....	69
Quadro 9: Visão geral da organização: ambiente externo .....	74
Quadro 10: Governança .....	84
Quadro 11: Modelo de negócios – principais elementos.....	87
Quadro 12: Modelo de negócios – insumos e atividades empresariais ..	92
Quadro 13: Modelo de Negócios – Produtos.....	97
Quadro 14: Modelo de negócios – impacto e modelo de negócios múltiplos .....	101
Quadro 15: Riscos e oportunidades.....	107
Quadro 16: Estratégia e alocação de recursos .....	114
Quadro 17: Perspectiva .....	135



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Visão geral da organização: organização .....	70
Tabela 2 - Resumo da visão geral da organização: organização .....	72
Tabela 3 - Visão geral da organização: ambiente externo .....	75
Tabela 4 - Resumo da visão geral da organização: ambiente externo...	77
Tabela 5 - Governança .....	81
Tabela 6 - Resumo de governança .....	83
Tabela 7 - Modelo de negócios – principais elementos .....	88
Tabela 8 - Resumo de modelo de negócios .....	91
Tabela 9 - Modelo de negócios – insumos e atividades empresariais ..	93
Tabela 10 - Modelo de negócios – produtos .....	97
Tabela 11 - Modelo de negócios – impacto e modelo de negócios múltiplos .....	101
Tabela 12 - Riscos e oportunidades .....	108
Tabela 13 - Resumo de riscos e oportunidades .....	110
Tabela 14 - Estratégia e alocação de recursos .....	115
Tabela 15 - Resumo de estratégias e alocação de recursos .....	117
Tabela 16 - Perspectiva .....	136
Tabela 17 - Resumo de perspectiva .....	138



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A4S	Accounting for Sustainability
AAA	American Accounting Association
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
BM&FBovespa	Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
DVA	Demonstração de Valor Adicionado
EMAS	European Eco-Management and Audit Scheme
FIPECAFI	Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras
GRI	Global Reporting Initiative
IFAC	International Federation of Accountants
IIRC	International Integrated Reporting Council
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO	International Organization for Standardization
ONU	Organização das Nações Unidas
RC	Responsabilidade Corporativa
TBL	Triple Bottom Line
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>25</b>
1.1 OBJETIVOS .....	28
<b>1.1.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>28</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>28</b>
1.2 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA .....	29
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	31
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>33</b>
2.1 RELATÓRIOS DE RESPONSABILIDADE CORPORATIVA.....	33
<b>2.1.1 Iniciativas que culminaram na criação do relato integrado ...</b>	<b>38</b>
<b>2.1.2 Evidências empíricas sobre a evolução do relatórios de RC ..</b>	<b>43</b>
2.2 RELATO INTEGRADO .....	47
<b>2.2.1 Estrutura conceitual do relato integrado .....</b>	<b>50</b>
<b>2.2.2 Estudos relacionados .....</b>	<b>54</b>
<b>2.2.3 Teoria do Disclosure Voluntário .....</b>	<b>58</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>61</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	61
3.2 EMPRESAS ESTUDADAS E COLETA DOS DADOS .....	61
3.3 CATEGORIAS DA ANÁLISE COMPARATIVA .....	64
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS .....	65
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>69</b>
4.1 VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO.....	69
4.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	80
4.3 MODELO DE NEGÓCIOS .....	87
4.4 RISCOS E OPORTUNIDADES .....	107
4.5 ESTRATÉGIAS E ALOCAÇÃO DE RECURSOS .....	114

4.6 DESEMPENHO .....	120
4.7 PERSPECTIVA .....	135
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>141</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>147</b>
<b>APÊNDICE A – Elementos de conteúdo constantes da     estrutura conceitual para &lt;RI&gt; .....</b>	<b>159</b>
<b>APÊNDICE B – Análise dos relatos integrados .....</b>	<b>161</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Existem fatores que intensificaram a degradação ambiental e os problemas sociais gerados pelo modo de vida da humanidade, passando pelo desenvolvimento da agricultura e da manufatura, pela Revolução Industrial e pelo modo de produção em escala (BORGES; TACHIBANA, 2005). As discussões sobre desenvolvimento sustentável como contraponto a esses problemas tiveram como marco inicial o ano de 1972, com a publicação do relatório Limites do Crescimento, elaborado pelo Clube de Roma, e a 1ª Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente em Estocolmo (VAN BELLEN, 2005; BORGES; TACHIBANA, 2005).

Como consequência de eventos como o da baía de Minamata, no Japão, o acidente de Bhopal, na Índia, o de Chernobyl, na União Soviética e o vazamento de petróleo do Exxon Valdez, na América do Norte, outros debates sobre o tema foram realizados e estimularam a sociedade, organismos internacionais e governos a exercerem pressão para que empresas apresentem ações mais sustentáveis. As discussões continuaram na Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, realizada em 1992 e a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável – Rio+20 (VAN BELLEN, 2005).

Diante da mobilização internacional, pressão dos governos, *stakeholders* e outros fatores, muitas empresas começaram a melhorar suas práticas de responsabilidade corporativa, bem como passaram a publicar essas informações (LENZEN; DEY; MURRAY, 2004). Ao longo do tempo esses relatórios receberam diversas nomenclaturas, como: relatórios ambientais, balanço social, relatórios de Responsabilidade Corporativa, Responsabilidade Social Corporativa, Cidadania Empresarial e Relatório de Sustentabilidade (DAUB, 2007; GRAY; OWEN; ADAMS, 1996; KPMG, 2005; LENZEN; DEY; MURRAY, 2004; MATHEWS, 1993). Neste trabalho utiliza-se o termo relatórios de Responsabilidade Corporativa (RC) para designar tais publicações.

Os relatórios de Responsabilidade Corporativa (RC) difundiram-se no cenário do setor privado, conforme o estudo realizado pela KPMG sobre o relatório de Responsabilidade Corporativa das 250 maiores empresas do mundo, listadas pela *Fortune Global 500*, o qual verificou que aproximadamente 52% delas publicaram esse tipo de relatório em 2005 (KPMG, 2005). Em 2008, esse número elevou-se para 80% (KPMG, 2008), chegando ao percentual de 93%, em 2013 (KPMG,

2013). Outra evidência do aumento na divulgação de relatórios é a quantidade de documentos indexados na base de dados do *Global Reporting Initiative - GRI* (2014a) passando de 148 relatórios em 2002, a 739 relatórios em 2007 e atingindo 3.695 relatórios no ano de 2012.

Nas publicações dos anos 1980 e 1990, as empresas reportavam principalmente questões ambientais. Essa situação transformou-se após Elkington propor que a análise empresarial deve considerar o *Triple Bottom Line* que converge com a fórmula dos 3P “People, Planet and Profit”, ou seja, as preocupações empresariais devem abranger resultados econômicos, sociais e ambientais. Outro passo importante foi a divulgação do conceito de responsabilidade corporativa apresentado pelo *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). Em termos práticos, é possível observar que as empresas intensificaram a divulgação de informações sobre as dimensões econômica, social e ambiental (KPMG, 2005). Após a publicação das diretrizes do GRI, em 1999, intensificaram-se as publicações de relatórios de sustentabilidade, conforme destacado por Simnett, Vanstraelen e Chua (2009) e Kolk (2003). Posteriormente um grande número de empresas passou a divulgar as informações não financeiras em seus relatórios anuais, juntamente com suas habituais publicações da dimensão econômica, deixando de fazer uma publicação individualizada do relatório de sustentabilidade (DAUB, 2007).

Apesar de as reestruturações dos relatórios objetivarem melhorar a evidenciação da responsabilidade corporativa, registram-se várias críticas. Daub (2007) ressalta que muitas empresas apresentam informações e gráficos distorcidos para reportar apenas informações positivas da empresa. Tannuri (2013) identificou problemas dentre os relatórios da carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE, consideradas *benchmarking*, tais como a ausência dos atributos de neutralidade, integridade e comparabilidade entre as informações, tendo em vista que as empresas apresentam com maior frequência e destaque informações positivas e suprimem vários indicadores e informações negativas. Outra crítica menciona que os relatórios anuais são muito extensos, em sua maioria ultrapassam 200 páginas e contemplam uma série de informações desnecessárias (KPMG; FINANCIAL EXECUTIVES RESEARCH FOUNDATION, 2011).

Diante de diversas críticas aos relatórios corporativos e vislumbrando a possibilidade de melhorar a transparência das empresas, surgiram algumas iniciativas com o intuito de auxiliar as organizações na apresentação de informações financeiras e não financeiras de maneira integrada e demonstrada em uma perspectiva temporal. O Príncipe de

Gales, como uma das lideranças mundiais preocupadas com a sustentabilidade e que teve participação ativa nas conferências da ONU de Estocolmo em 1972, na Rio-92 e na Rio+20, em parceria com o GRI e a *International Federation of Accountants* (IFAC), viabilizou a criação do grupo de trabalho denominado *International Integrated Reporting Council* (IIRC), por meio de seu *projeto Accounting for Sustainability* (A4S).

O IIRC é uma coalizão mundial, que foi criada com o objetivo de desenvolver uma nova forma de relatar, para que as organizações demonstrassem a sua capacidade de geração de valor a curto, médio e longo prazo, expondo suas estratégias, governança, desempenho e prospecções de uma maneira integrada, clara, concisa e comparável. Assim, ocorre a convergência das informações apresentadas em todos os relatórios e possibilidade de verificação sobre a sua consistência, representando um avanço para a transparência das informações da organização.

Assim, desenvolveu-se a estrutura conceitual para o Relato Integrado <RI>, na qual são sugeridos os elementos de conteúdo, os princípios para elaboração, bem como outros conceitos e informações importantes para a estruturação do <RI> (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013a). O relato integrado não é apenas uma forma de estruturação do relatório, mas um modo de refletir as práticas de gestão integrada da empresa e processo de tomada de decisão que leva em consideração os impactos sobre os recursos que utiliza (Id., 2013b).

O Relato Integrado <RI> é um produto resultante da adoção do princípio de pensamento integrado (*integrated thinking*), que preconiza a participação e interação de toda a estrutura organizacional, ou seja, todas as áreas e níveis organizacionais, para a criação de valor ao longo do tempo e em diversas dimensões – capitais: **financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, de relacionamento e natural** (ADAMS; SIMNETT, 2011; INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013b). Logo, espera-se que as divulgações da empresa ocorram de forma integrada, como reflexo de sua gestão.

O relato decorre da forma em que é demonstrada a imagem holística, multidimensional e compreensível da organização, apresentando a combinação, o inter-relacionamento e as dependências entre os fatores que afetam a capacidade da empresa de gerar valor ao longo do tempo (ECCLES; SALTZMAN, 2011; INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL IIRC, 2013; OWEN, 2013).

Concordando com essa perspectiva, Lozano (2013) sugere que a análise integrada do desempenho da organização conduz à sustentabilidade e à melhoria do sistema de gestão integrado, devido ao fato de que nada existe completamente isolado: os fatores sociais, ambientais e econômicos se inter-relacionam.

No processo de desenvolvimento da estrutura conceitual para o relato integrado foi criado um projeto piloto, no qual as empresas se propuseram a realizar divulgações seguindo as primeiras propostas e conceitos apresentados pelo IIRC, para que suas experiências pudessem auxiliar na elaboração do *framework* e auxiliar e estimular outras empresas a realizar essa forma de reporte (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2014a). Em dezembro de 2013, o IIRC publicou a primeira versão da estrutura conceitual para o relato integrado, na qual demonstrou-se quais os elementos de conteúdo que sugere-se que um relato integrado contenha e o ano de 2014 marca o processo de implementação do relato integrado mundialmente (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL BRASIL, 2013).

Diante dessa perspectiva, verifica-se a necessidade de investigar de que forma as empresas brasileiras estão atendendo os elementos de conteúdo da estrutura conceitual do relato integrado, em seus relatos referentes a 2013.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar de que forma as empresas brasileiras estão atendendo os elementos de conteúdo da estrutura conceitual do relato integrado.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Para responder ao objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) elaborar um quadro de análise para os relatos integrados a partir dos elementos de conteúdo propostos na estrutura conceitual;
- b) identificar os elementos de conteúdo relatados nos relatos integrados das empresas brasileiras participantes do projeto piloto do IIRC;

c) identificar a integração sobre a divulgação da criação de valor nos diferentes tipos de capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, de relacionamento e natural) nos relatos integrados.

## 1.2 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

Os estudos anteriores sobre o relato integrado exploram as vantagens e desvantagens da adoção do relato integrado (ADAMS; SIMNETT, 2011; JAMES, 2013; STEYN, 2014); a utilização das informações do <RI> pelos *stakeholders* (RENSBURG; BOTHA, 2014); apresentam conceitos gerais e a evolução histórica do desenvolvimento do <RI> (BURRITT; CARNEGIE, 2012; CHENG et al., 2014; ECCLES, 2012; GLASS, 2012); e avaliam os indicadores de desempenho financeiros, sociais, ambientais e integrados apresentados pelas empresas em seus relatórios corporativos (LOZANO, 2013). Também foram realizadas pesquisas que buscam identificar os fatores determinantes para a apresentação do relato integrado, sob os preceitos da teoria institucional (FRÍAS-ACEITUNO; RODRIGUEZ-ARIZA; GARCIA-SANCHEZ, 2012; Id., 2013; GARCÍA-SÁNCHEZ; RODRÍGUEZ-ARIZA; FRÍAS-ACEITUNO, 2013; JENSEN; BERG, 2012).

Como o relato integrado se refere a uma proposta incipiente na academia, são necessárias análises descritivas da sua aplicação pelas empresas para amadurecimento do tema. As primeiras empresas ao adotarem esse modelo de evidenciação realizaram suas divulgações sem literatura disponível para embasamento (ECCLES; SALTZMAN, 2011), portanto, há uma lacuna teórica sobre a análise descritiva dos relatos integrados para demonstrar como as empresas brasileiras integrantes do projeto piloto do IIRC divulgaram em seus relatos integrados de 2013 os elementos de conteúdo elencados pelo IIRC na estrutura conceitual.

A necessidade da integração das informações financeiras e não financeiras decorre da prerrogativa de que nada existe independentemente; não realizar a análise para a gestão e processo de tomada de decisão de maneira integrada acaba apenas por negar os efeitos em outros aspectos, mas eles ocorrem da mesma forma (LOZANO, 2013).

Os relatórios integrados visam demonstrar a capacidade de criação de valor da organização ao longo do tempo, com intenção de orientar investidores de longo prazo sobre suas decisões (ECCLES; SALTZMAN, 2011), por identificar as estratégias, riscos, oportunidade

e perspectivas futuras, não apenas focando no aspecto financeiro, mas considerando outras variáveis, a fim de evitar acidentes como o vazamento de óleo no Golfo do México em 2010 (ROEDEL, 2012), e o desabamento de fábrica têxtil fornecedora de grandes marcas internacionais como Walmart, em Bangladesh no ano de 2013 (SOLAIMAN, 2013), que destroem o valor da empresa.

Adicionalmente, o documento combina as principais informações financeiras e não financeiras da companhia sobre a criação de valor de maneira integrada. Dessa forma, oferece as informações de forma concisa e comparável, em um único documento, podendo apresentar links com informações mais analíticas em outros relatórios, facilitando a compreensão das informações por investidores e partes interessadas (FRÍAS-ACEITUNO; RODRÍGUEZ-ARIZA; GARCÍA-SÁNCHEZ, 2013).

Esses benefícios citados, dentre outros destacados pela literatura, como a maior facilidade em adquirir financiamentos e elaborar relatórios para prestação de contas de partes interessadas (ADAMS; SIMNETT, 2011; JAMES, 2013; STEYN, 2014), justificam a necessidade de buscar compreender as práticas de evidenciação das empresas de forma integrada para construir um arcabouço teórico que embase outras companhias para se engajarem no processo.

Reafirmando a importância da integração das informações, na RIO+20, Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, realizada no Brasil em junho de 2012, foi produzido um documento final intitulado *The Future We Want*. No parágrafo 47 do referido documento há um estímulo às empresas para que realizem a integração das informações de sustentabilidade em suas publicações (UNITED NATIONS, 2012, tradução livre)<sup>1</sup>:

47. Reconhecemos a importância dos relatórios de sustentabilidade corporativa e encorajamos as companhias, quando apropriado, especialmente

---

<sup>1</sup> 47. We acknowledge the importance of corporate sustainability reporting and encourage companies, where appropriate, especially publicly listed and large companies, to consider integrating sustainability information into their reporting cycle. We encourage industry, interested governments and relevant stakeholders with the support of the United Nations system, as appropriate, to develop models for best practice and facilitate action for the integration of sustainability reporting, taking into account experiences from already existing frameworks and paying particular attention to the needs of developing countries, including for capacity building.

empresas grandes e as de capital aberto, a considerar informações de sustentabilidade integradas em seus ciclos de evidenciação. Encorajamos setores, governos interessados e *stakeholders* relevantes, com o apoio do sistema das Nações Unidas, quando apropriado, a desenvolver modelos para as melhores práticas e ação facilitada para a integração dos relatos de sustentabilidade, levando em consideração as estruturas conceituais existentes e prestando atenção particular para as necessidades dos países em desenvolvimento, inclusive para a capacitação.

Portanto, busca-se intensificar as reflexões sobre como as empresas administram seus recursos para a criação de valor ao longo do tempo, seus impactos positivos e negativos nos capitais com os quais interage e o modo como divulgam essas informações, bem como as discussões em relação às propostas de melhoria da qualidade das informações, por exemplo, do relato integrado.

Optou-se por realizar o estudo com as empresas brasileiras, diante da representatividade do país no projeto, tendo em vista que é o país com maior número de empresas que aderiram ao programa piloto do IIRC, juntamente com o Reino Unido, apresentando um total de 12 empresas até 06 de junho de 2014 (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2014a).

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo inicialmente faz uma revisão bibliográfica sobre o desenvolvimento sustentável. Posteriormente, aborda a evolução da evidenciação ambiental e o surgimento do *International Integrated Reporting Council* (IIRC) para desenvolvimento das diretrizes para elaboração do relato integrado. Os procedimentos metodológicos descrevem o método adotado para a elaboração da pesquisa. Em seguida, são apresentados os resultados da análise de conteúdo dos relatos integrados das empresas brasileiras que divulgaram os relatos no ano de 2013 e por fim são apresentadas as conclusões da pesquisa.





## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão teórica dessa pesquisa é dividida em duas seções. Inicialmente é apresentado um panorama da evolução dos relatórios corporativos não financeiros, seguido da literatura concernente ao relato integrado.

### 2.1 RELATÓRIOS DE RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

Para a compreensão sobre eventos e práticas que ocorrem atualmente é importante resgatar o seu histórico e entender os fatores que os influenciaram e os modelaram. Tendo em vista que o objeto do estudo é o relato integrado, apresenta-se um panorama geral sobre os principais eventos e discussões e as mudanças dos relatórios de Responsabilidade Corporativa nesse cenário.

A intensificação das discussões internacionais sobre a temática ambiental teve como marco o final da década de 1960, com a criação do Clube de Roma, composto por empresários, profissionais, políticos e membros da academia. O objetivo das reuniões foi incentivar uma equipe multidisciplinar de profissionais a pensar sobre os desafios da humanidade, com maior aprofundamento sobre as questões ambientais e utilização de recursos naturais, estabelecendo assim um limite para o crescimento econômico (EASTIN; GRUNDMANN; PRAKASH, 2011; BORGES; TACHIBANA, 2005; VAN BELLEN, 2005).

A partir das discussões do Clube de Roma foi publicado em 1972 a obra *The limits of Growth*, no qual foram apresentados os limites máximos da capacidade do desenvolvimento humano, partindo da análise das variáveis: o crescimento da população, a produção agrícola, o esgotamento dos recursos não renováveis, a produção industrial e a poluição gerada, problematizando a ideia de finitude dos recursos naturais do planeta. A solução oferecida pelo documento é a proposta de crescimento “zero”, congelando o aumento populacional e industrial, como forma de evitar uma catástrofe ambiental (EASTIN; GRUNDMANN; PRAKASH, 2011).

Ainda em 1972 foi realizada a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente Humano (CNUMAH), conhecida como a Conferência de Estocolmo, na Suécia. Simboliza a primeira conferência global voltada para discussões sobre o meio ambiente, objetivando inspirar a criação de mecanismos para a sua conservação e,

principalmente, focar a atenção dos países para os problemas ambientais (BORGES; TACHIBANA, 2005).

Seguindo a tendência mundial, a década de 70 foi um período em que órgãos contábeis profissionais e acadêmicos, como *American Accounting Association* (AAA), em 1973, *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), em 1977, e outros órgão representativos da área de negócios começaram a encarar as questões ambientais com maior seriedade. Foram desenvolvidos experimentos inovadores na área e verificou-se o surgimento de legislações específicas requerendo informações sociais, tendo destaque a França com a instituição em 1977 do Balanço Social – *Bilan Social* (DAUB, 2007; GRAY, 2000).

A ONU também promoveu discussões sobre as temáticas ambientais na Conferência sobre as Mudanças Atmosféricas, realizada em Toronto, Canadá, na década de 1980, a qual reuniu representantes de governos, das Nações Unidas e agentes especializados, representantes industriais, instituições educacionais, organizações não governamentais e individuais para identificar ações específicas para enfrentar os problemas da poluição atmosférica e encontrar soluções para reduzi-la.

Os primeiros relatórios ambientais foram publicados no final dos anos 1980, porém difundiram-se de maneira mais intensa devido à estruturação de sistemas de gestão ambiental, com o desenvolvimento da *European Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS), posteriormente da ISO 14001 (DAUB, 2007), e também como reflexo dos movimentos internacionais, que focavam as discussões em aspectos ambientais.

As definições clássicas de desenvolvimento da época mostravam-se prejudiciais para o meio ambiente. Como contraponto a essa perspectiva, em 1973, foi cunhado o termo Ecodesenvolvimento, com destaque à participação de Ignacy Sachs para designar uma abordagem que privilegia a satisfação das necessidades básicas levando-se em consideração a preservação dos recursos naturais, educação e participação da sociedade (VAN BELLEN, 2005).

Essa discussão evoluiu e verifica-se a utilização do termo desenvolvimento sustentável pela *World Conservation Union* para designação de um modelo que considera fatores econômicos e não econômicos, com ênfase principal em aspectos ambientais. Apenas com a publicação do *Relatório Brundtland* pode-se observar o conceito de desenvolvimento sustentável considerando os aspectos sociais de maneira equilibrada em relação às dimensões econômica e ambiental (ROBINSON, 2004).

O *Relatório Brundtland* foi desenvolvido pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (*World Commission on Environment and Development*) e publicado em 1987. Possui importante papel na literatura do tema por apresentar a seguinte definição para o termo desenvolvimento sustentável: "Desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento capaz de satisfazer as necessidades da presente geração, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades." (ROBINSON, 2004).

A fim de discutir essa visão de longo prazo gerada pela análise conjunta de aspectos sociais, ambientais e econômicos, foi realizada uma nova conferência da ONU sobre meio ambiente e desenvolvimento em 1992 no Rio de Janeiro, 20 anos após a primeira, realizada em Estocolmo. Nessa conferência buscou-se estabelecer um modelo de desenvolvimento mundial de forma a estabelecer instrumentos, mecanismos e acordos de inter-relação entre os países para conciliar o desenvolvimento social e econômico com a conservação e proteção dos ecossistemas. Os efeitos da conferência podem ser percebidos até hoje: a criação da Convenção Mudanças Climáticas, que resultou no Protocolo de Kyoto; a Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento; e a Agenda 21 (NASCIMENTO, 2012; ROBINSON, 2004).

A partir de 1997, fortaleceram-se as discussões acerca do conceito de *triple bottom line* (TBL). Na linguagem financeira-contábil, a expressão *bottom line* significa o lucro líquido, ou seja, a última linha da apuração do resultado obtido com a atividade de determinado período. Elkington (1998) questionou o propósito de existência da empresa e defende que para atingir o desenvolvimento sustentável é necessário analisar não só o resultado financeiro, mas também o ambiental e social, portanto, as organizações deveriam buscar o equilíbrio entre os ganhos e perdas em todas essas dimensões (ELKINGTON, 2006; OWEN, 2013).

Por meio dessa abordagem, as empresas poderiam planejar, executar, avaliar e divulgar seu desempenho econômico, social e ambiental, e gerenciar os resultados nas três dimensões. O *triple bottom line* (TBL), apesar de apresentar dimensões distintas, já demonstrava a influência do modelo de negócios e a cultura organizacional na sua criação de valor ao longo do tempo ou na manutenção dos recursos (OWEN, 2013).

Para auxiliar as empresas a estruturar as divulgações de sustentabilidade, a *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) e o Instituto Tellis fundaram um grupo de trabalho com uma abordagem *multi-stakeholders*, denominado *Global Reporting*

*Initiative* (GRI), em Boston, no ano de 1997. O objetivo da organização é desenvolver uma estrutura que auxilie as organizações na elaboração do relatório de sustentabilidade, para evidenciar suas ações e seu desempenho econômico, social e ambiental, incorporando o conceito de *Triple Bottom Line* (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2014b).

A divulgação do conceito de responsabilidade corporativa apresentado pelo *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) também contribuiu para a mudança das organizações para a análise das dimensões econômica, social e ambiental. O conceito salienta que as empresas devem contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável trabalhando conjuntamente com seus *stakeholders* para melhorar a qualidade de vida. Em termos práticos, é possível observar que as empresas intensificaram a divulgação de informações sobre as dimensões econômicas, social e ambiental (KPMG, 2005).

Um relatório de sustentabilidade deve apresentar os desafios e estratégias da sustentabilidade corporativa de forma qualitativa e quantitativa demonstrando o seu desempenho comparativamente com outros períodos, abrangendo as perspectivas econômica, ambiental e social, e integrar esses aspectos em um sistema de gestão sustentável (DAUB, 2007).

A criação do GRI foi motivada por três fatores de insatisfação, segundo Willis (2003), que são: as empresas receberem diversas solicitações de informações relativas ao seu desempenho e impacto ambiental, social e econômico; as empresas evidenciarem relatórios com inconsistências, falta de comparabilidade ao longo do tempo e entre outras empresas, bem como problemas com a tempestividade das divulgações; e diferentes tipos de estrutura e diretrizes para evidenciação de informações de sustentabilidade ao redor do mundo.

As diretrizes do GRI são consideradas uma das ferramentas de responsabilidade corporativa mais completas e difundidas para a comunicação, de forma voluntária, do desempenho social, ambiental, financeiro e de governança corporativa das organizações, que visa medir, divulgar e prestar contas para *stakeholders* da performance organizacional visando ao desenvolvimento sustentável (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2011; GURVITSH; SIDOROVA, 2012).

A primeira versão das diretrizes do GRI para elaboração de relatórios de sustentabilidade foi divulgada em 2000. A segunda geração, conhecida como GRI G2, foi divulgada em 2002, no *World Summit on Sustainable Development*, em Johannesburgem. A GRI já se constituía como uma organização independente da CERES. Mais de

3000 profissionais de várias áreas, como executivos, sociedade civil e movimentos de empregados, participaram da elaboração da versão G3 das diretrizes do GRI, que foi publicada em 2006 (GLOBAL REPORTING INICIATIVE, 2014b).

As diretrizes do GRI, segundo Lozano e Huisingh (2011) correspondem à melhor estrutura disponível para elaboração do relatório de sustentabilidade, com escopo mais abrangente, comparativamente com outras ferramentas. Isso justifica a sua ampla adoção mundial. Por outro lado, os mesmos autores salientam que as diretrizes não facilitam a divulgação de informações de longo prazo e criam dimensões específicas e individualizadas, baseadas no conceito de *triple bottom line*, porém as informações ambientais, sociais e econômicas possuem interdependência e são mais informativas de maneira integrada.

Frente à afirmação acima, Gurvitsh e Sidorova (2012) destacam que muitas companhias buscam agrupar suas informações sociais e ambientais em seus relatórios anuais ou mesmo em relatórios de sustentabilidade ou de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). No estudo realizado pelos autores, foram analisados os relatórios de 15 empresas da Estônia listadas na bolsa de valores de Tallinn, no período entre 2007 e 2010. Os autores identificaram que muitas empresas evidenciam suas informações em sessões essencialmente separadas no relatório anual, mas incluem as informações de forma integrada em algumas sessões específicas, como “Mensagem da administração” e “Breve introdução da companhia”. Decorrente da análise longitudinal, percebeu-se aumento no número de publicações ambientais e sociais agrupadas, o que demonstra, no período, a intenção das empresas estudadas em apresentar de maneira conjunta suas publicações de sustentabilidade no relatório anual. Nesse modelo as informações não são apresentadas de forma integrada, mas a reunião em um único documento representa uma evolução.

É importante destacar que as empresas ao apresentarem as informações não financeiras (ambientais, sociais, governança corporativa) nos relatórios anuais, facilitam a disseminação de informações de responsabilidade corporativa e permitem melhor comparabilidade das informações, por serem apresentadas em um único documento.

A partir de 2005, identificou-se que aumentou a quantidade de empresas que passaram a elaborar o relatório anual, englobando as informações financeiras e não-financeiras, porém Eccles e Krzus (2010) criticam que as informações são apresentadas de forma desconexa, normalmente em blocos individualizados, o que impossibilita a

identificação do engajamento da gestão sustentável às estratégias da organização. A KPMG reconhece que o processo de integração das informações ainda está amadurecendo e há muito a ser discutido e evoluir (KPMG, 2011).

Em 2012 foram lançadas as diretrizes GRI versão 4 (G4) para aumentar a facilidade de uso, uniformidade e qualidade técnica dos relatórios de sustentabilidade. Os principais conteúdos que foram adicionados a minuta referem-se a governança corporativa e gestão da cadeia de fornecedores. As novas diretrizes diminuem a ênfase em quantidade de informações divulgadas e estabelece diretrizes sobre materialidade e limites dos relatórios, o que, entre outros exemplos, auxilia a alinhar as diretrizes do GRI com outras iniciativas como o pacto global e o relato integrado (KPMG, 2013b).

Os movimentos mencionados, entre outros fatores, motivaram o desenvolvimento de uma forma diferente de apresentação das informações corporativas: de maneira integrada, propondo mudanças na gestão das atividades.

### **2.1.1 Iniciativas que culminaram na criação do relato integrado**

A preocupação com a integração das informações financeiras e não-financeiras nos relatórios de responsabilidade corporativa está relacionada com várias discussões, como o projeto do Príncipe de Gales *Accounting for Sustainability* (A4S), a criação do *International Integrated Reporting Council* (IIRC) em agosto de 2010, o lançamento do *framework* para sustentabilidade apresentado pelo IFAC, *Sustainability Framework 2.0*, em março de 2011 e a divulgação do *King Code of Governance for South Africa, King III* (OWEN, 2013).

Em 2007, o projeto do Príncipe de Gales *Accounting for Sustainability* (A4S) publicou o *Accounting For Sustainability Report: The Connected Reporting Framework* (2007), que contém uma estrutura para elaboração de relatórios com informações mais conectadas, com o intuito de preencher lacunas e inconsistências das informações apresentadas pelas empresas (ACCOUNTING FOR SUSTAINABILITY, 2014b). Essa publicação está dividida em três partes: primeiramente, são apresentados dez elementos necessários para incorporar a sustentabilidade nas estratégias da empresa; em seguida, é apresentado um modelo para adoção da sustentabilidade na tomada de decisão do dia a dia; por fim, apresenta alguns casos de estudo, pontuando práticas de sustentabilidade boas e inovadoras (Ibid., 2007).

Os 10 elementos necessários para incorporar a sustentabilidade no “DNA” da empresa, são listados a seguir (ACCOUNTING FOR SUSTAINABILITY, 2007, p. 8-13):

- Comprometimento do conselho e da alta gerência;
- Compreensão e análise dos principais direcionadores (*drivers*) de sustentabilidade para a organização;
- Integração dos principais direcionadores (*drivers*) de sustentabilidade nas estratégias da companhia;
- Garantir que todo o quadro de colaboradores esteja comprometido com a sustentabilidade, não apenas um departamento específico;
- Assegurar que os objetivos e metas de sustentabilidade da organização se tornem significativos para cada subsidiária, divisão e departamento;
- Estabelecer processos para inclusão da sustentabilidade como um fator que influencie na tomada de decisão no dia a dia da organização;
- Treinamento sobre sustentabilidade efetivo e extensivo;
- Incluir objetivos e metas de sustentabilidade no plano de avaliação de desempenho;
- Apoiar a promoção da sustentabilidade e celebrar seu sucesso;
- Monitorar e reportar seu desempenho em sustentabilidade.

De forma complementar à publicação de 2007, a *Accounting for Sustainability* lançou o *Connected Reporting – A practical guide with worked examples* em 2009. Trata-se de um guia para orientar as organizações a elaborar suas publicações dos fatores de sustentabilidade de maneira conectada. A publicação busca apresentar uma abordagem simples para as organizações demonstrarem a interação entre suas estratégias e desempenho econômico, social e ambiental (ACCOUNTING FOR SUSTAINABILITY, 2009). No Quadro 1 são apresentados os principais passos destacados pelo guia.

Quadro 1: Passos apresentados pelo *Connected Reporting – A practical guide with worked examples*

Passos	Descrição
Conectividade entre as estratégias do negócio e a sustentabilidade	Identificação dos tópicos materiais de sustentabilidade e descrição de seus impactos nos objetivos estratégicos da organização.
Indicadores de desempenho (KPIs) e ações implementadas	A avaliação das ações implementadas pela organização relativa aos tópicos materiais de sustentabilidade e identificação de indicadores para mensuração de seu desempenho.
Relatório de desempenho conectado	Publicação da avaliação do progresso da empresa em relação às metas acordadas e os resultados pretendidos.

Fonte: Adaptado de Accounting for Sustainability (2009).

De acordo com A4S (2014a), devido ao sucesso das suas publicações anteriores, em 17 de dezembro de 2009, a A4S representada pelo Príncipe de Gales, em parceria com o GRI e a IFAC, solicitou a criação um grupo de trabalho para coordenar a elaboração de uma estrutura internacional de divulgação corporativa conectada e integrada, o *International Integrated Reporting Council* (IIRC), que foi oficialmente apresentado em agosto de 2010.

Em seguida o IFAC publicou o *Sustainability Framework 2.0*, em março de 2011 (INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS, 2011), objetivando auxiliar os profissionais de contabilidade na elaboração do *disclosure* de temáticas relacionadas à contabilidade, considerando os conceitos de *triple bottom line* (TBL) e também sugerindo a apresentação de informações de maneira integrada.

A estrutura conceitual foi dividida em três perspectivas: 1) **perspectiva estratégica** do negócio, que prevê a apresentação da visão e liderança, engajamento com os *stakeholders*, estabelecimento de metas e objetivos, identificação dos riscos gerenciais e análise integrada e engajamento com os fornecedores; 2) **perspectiva operacional**, que aponta ferramentas que podem auxiliar a sustentabilidade como: redução de custos por meio da minimização de desperdícios, Pegada de Carbono (visa calcular a quantidade de emissão de Gases de Efeito Estufa - GEE de uma atividade ou processo produtivo), melhora da geração de informações para suportar a tomada de decisão e evidenciação dos resultados, implantação de um sistema de gestão integrado e estabelecimento de instrumentos de mensuração e/ou indicadores do



desempenho sustentável; 3) **perspectiva de evidenciação**, que encoraja a empresa para construir sua estratégia de divulgação, apresentar os impactos de sustentabilidade nos relatórios financeiros, apresentar informações narrativas adicionais para atingir maior transparência e conquistar maior credibilidade dos investidores, selecionando apenas informações que sejam efetivamente materiais (INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS, 2011).

Outra publicação importante para o desenvolvimento do relato integrado, conforme ressaltado por Eccles e Saltzman (2011) e Owen (2013), foi o *King Code of Governance for South Africa*, também conhecido como *King III*, publicado em 2009. Foi organizado pelo professor da Universidade da África do Sul e atual presidente do conselho do IIRC, Mervyn King e publicado pelo *King Committee on Governance* da África do Sul. O documento recomenda que as organizações e sua alta gestão incorporem os princípios de análise integrada dos diversos recursos afetados na tomada de decisão e divulguem informações conectando os assuntos materiais financeiros e não financeiros. Com essa iniciativa o país confirma sua liderança em relação as questões de sustentabilidade (INTEGRATED REPORTING COMMITTEE (IRC) OF SOUTH AFRICA, 2014).

O *King III* define o relato integrado como uma representação holística e integrada do desempenho financeiro e de sustentabilidade das empresas e, através dele, os *stakeholders* podem verificar de que forma a companhia conduz suas atividades e a responsabilidade que assume perante a economia mundial, a sociedade, em especial com suas partes interessadas, e o meio ambiente.

Para maior adesão ao *King III*, a Bolsa de Valores de Johannesburg (*Johannesburg Stock Exchange*) tornou obrigatória a partir de 1º de março de 2010 a publicação do relato integrado para as empresas listadas (ABEYSEKERA, 2013).

Para a melhoria das publicações, em 2011 a África do Sul propôs um *Discussion Paper* que recomendava a análise da criação e manutenção de valor ao longo do tempo e apresentava alguns elementos principais para a elaboração do relato integrado, incluindo: apresentação geral da organização; descrição de riscos e oportunidades materiais nos aspectos financeiros, sociais, ambientais e de governança corporativa; e descrição das estratégias e objetivos para interação com o ambiente externo, bem como lidar com as limitações de recursos (INTEGRATED REPORTING COMMITTEE (IRC) OF SOUTH AFRICA, 2014).

Dando sequência aos esforços de integração das informações, em março de 2014, o *Integrated Reporting Committee* da África do Sul

aprovou o *Framework* do IIRC como guia das diretrizes e boas práticas para elaboração do Relato Integrado (INTEGRATED REPORTING COMMITTEE (IRC) OF SOUTH AFRICA, 2014).

Por fim, outro movimento internacional que encorajou as organizações a realizarem divulgações de maneira interligada foi a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, realizada novamente na cidade do Rio de Janeiro em 2012, também referenciada como Rio+20. O evento promoveu debates para avaliar a performance na área de sustentabilidade em todo o mundo, quais as perspectivas de desenvolvimento que estavam sendo tomadas, a fim de estabelecer diretrizes para alcançar o objetivo da construção de uma sociedade socialmente justa, economicamente próspera e ambientalmente sustentável. Durante a conferência verificaram-se 705 acordos voluntários de governos, universidades, organizações não governamentais e empresas do mundo inteiro, assumindo o compromisso de realizar investimentos em áreas como mobilidade, energia, ações de minimização e prevenção de desastres naturais e ações relacionadas às mudanças climáticas (UNITED NATIONS, 2012).

O fórum de sustentabilidade empresarial realizado junto à conferência Rio+ 20 deu visibilidade às práticas corporativas sustentáveis e as empresas brasileiras puderam mostrar que é possível aliar desenvolvimento econômico à inovação tecnológica e à geração de empregos sem prejuízos ao meio ambiente, contemplando atividades socialmente justas e ambientalmente corretas em áreas rurais e urbanas (YOUNG, 2012).

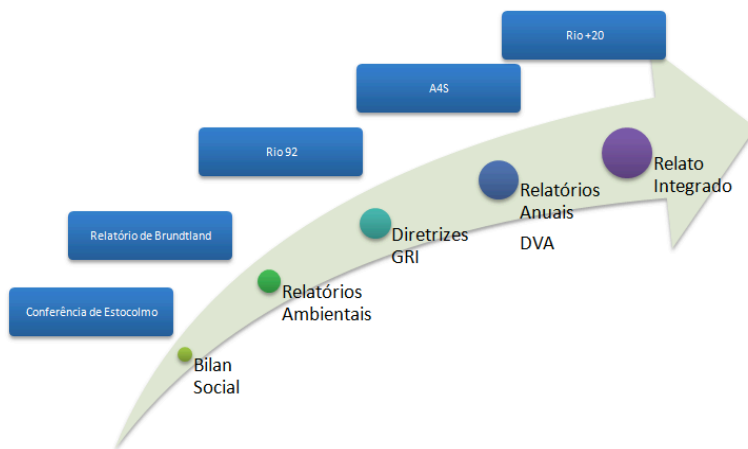
Conforme já destacado na justificativa deste estudo, no documento final da conferência, intitulado *The Future We Want*, parágrafo 47, há uma manifestação incentivando as organizações a adotarem as práticas de integração de informações financeiras e não financeiras. Segundo Kassai e Carvalho (2013), esse fato representa o destaque que o relato integrado obteve e sinaliza uma grande revolução na forma em que as empresas executam suas divulgações.

Todos os fatores citados, juntamente com outros, conduziram os relatórios de responsabilidade corporativa para um modelo de integração, que culminou na criação do grupo de trabalho IIRC, o qual divulgou em dezembro de 2013 as diretrizes para elaboração do relato integrado.

Como forma de sintetizar os aspectos destacados neste capítulo apresenta-se a Figura 1, que destaca alguns dos principais movimentos e discussões internacionais, contrapondo à evolução sofrida pelos

relatórios de Responsabilidade Corporativa (RC) até a fase da busca pela integração das informações financeiras e não financeiras.

Figura 1: Discussões internacionais e da evolução dos relatórios de RC ao longo do tempo



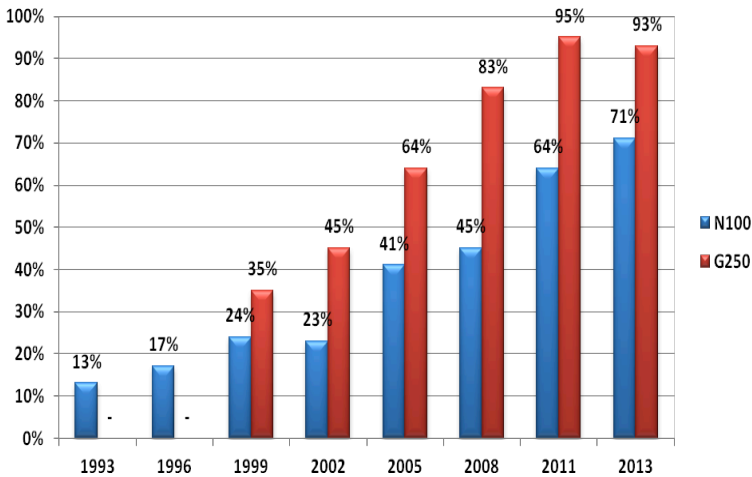
Fonte: Elaborada pela autora.

Como forma de melhor evidenciar essas mudanças nas práticas de *reporting* das empresas, no próximo capítulo serão apresentados alguns resultados de pesquisas sobre o assunto.

### 2.1.2 Evidências empíricas sobre a evolução do relatórios de RC

É possível observar a evolução dos relatórios de Responsabilidade Corporativa por meio da pesquisa realizada periodicamente pela KPMG e inicialmente em parceria com a Universidade de Amsterdã. As análises da pesquisa aplicaram-se a dois grupos: o grupo N100, composto pelas 100 maiores empresas dos países pesquisados em cada edição, e o grupo G250, que contempla as 250 maiores empresas do mundo listadas pela *Fortune Global 500* – este último incluso na pesquisa desde 1999 (Figura 2).

Figura 2: Percentual de empresas que publicaram relatórios de RC



Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: Número de empresas que compõe o grupo N100: 1993: 810 empresas; 1996: 1300 empresas; 1999: 1100 empresas; 2002: 1900 empresas; 2005: 1600 empresas; 2008: 2200 empresas; 2011: 3400 empresas; 2013: 4100 empresas.

As edições das pesquisas realizadas entre 1993 e 1999 analisaram apenas publicações de Relatório Ambiental ou Relatório de Saúde, Segurança e Ambiente (KPMG, 1999), o que reitera o fato que as informações ambientais receberam maior enfoque em relação às questões sociais, até a disseminação dos relatórios de sustentabilidade.

O ano de 1999 foi o primeiro ano em que a KPMG analisou o grupo G250: das publicações, uma encontrava-se incorporada ao relatório financeiro e uma incorporada ao relatório social (KPMG, 1999).

Em 2002, a pesquisa realizada pela KPMG teve seu escopo ampliado: além da análise dos relatórios ambientais e de saúde e segurança, incorporou também os relatórios sociais, da comunidade e de sustentabilidade ou a combinação dos relatórios, denominadas como Relatórios Corporativos. Verifica-se também a intensificação da divulgação de Relatórios de Sustentabilidade, representando 14% das publicações no grupo G250 e 12% das publicações no grupo N100 (KPMG, 2002). A publicação de relatórios de sustentabilidade por uma parte das empresas pode estar relacionada à divulgação das diretrizes de elaboração de Relatórios de Sustentabilidade pelo *Global Reporting Initiative* (GRI) em 2001.

Na edição de 2005, a pesquisa da KPMG passou a utilizar a terminologia de Relatório de Responsabilidade Corporativa para os relatórios que contemplam informações ambientais, sociais e econômicas, baseando-se no conceito de Responsabilidade Corporativa desenvolvido pelo *World Business Council for Sustainable Development* – WBCSD (2004, tradução livre): “O comprometimento dos negócios para contribuir com o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade como um todo para melhorar a qualidade de vida”<sup>2</sup>.

Dentre as publicações das empresas do grupo G250, 68% publicaram relatórios de sustentabilidade, enquanto no grupo N100 o percentual foi 48%. Da divulgação da KPMG (2005) é possível extrair que as empresas intensificaram suas preocupações em apresentar nos relatórios as informações ambientais, sociais e econômicas, pelo menos de maneira compilada.

Em 2008, o estudo sobre os Relatórios de Responsabilidade Corporativa (RC) foi conduzido exclusivamente pela *KPMG Global Sustainability Services*. Restaram destacadas as iniciativas de várias empresas em integrar as informações de responsabilidade corporativa. Salienta-se que um grupo reduzido (apenas 3%) de empresas já havia apresentado relatórios totalmente integrados, ou seja, apresentando interação entre o conteúdo das diversas dimensões de responsabilidade corporativa (KPMG, 2008).

O Brasil teve destaque nessa pesquisa realizada pela KPMG (2008), tendo em vista que 78% das empresas pesquisadas (as 100 maiores empresas do país) divulgaram relatório de Responsabilidade Corporativa (RC) e especial atenção foi dada pois 22% das empresas realizaram a evidenciação de forma integrada ao relatório anual.

O Brasil apresenta algumas características próprias em relação à evolução dos relatórios de sustentabilidade, tendo destaque o balanço social, que teve maior visibilidade devido às ações de promoção do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), liderado pelo sociólogo Herbert de Souza (Betinho), instituição que lançou um modelo de balanço social em 1997. O modelo IBASE para balanços sociais são demonstrações anuais que reúnem informações sobre as

---

<sup>2</sup> Corporate responsibility: The commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve their quality of life. (WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, 2004)

estratégias, metas, práticas e desempenho das empresas nas áreas ambiental e social. A publicação visa prestar informações a diferentes partes interessadas, como acionistas, analistas de mercado, fornecedores, empregados e à sociedade (GASPARINO; RIBEIRO, 2007).

Outra demonstração que tem destaque no Brasil é a Demonstração de Valor Adicionado – DVA, que visa evidenciar o valor gerado pela atividade para a empresa, não apenas para os sócios e acionistas, mas também demonstrar a remuneração dos funcionários, os valores destinados ao governo (sociedade) pela arrecadação de impostos e taxas, entre outros, os aluguéis e juros decorrentes da cessão de bens e/ou recursos financeiros de terceiros (SANTOS et al., 2013).

Santos et al. (2013) salientam ainda que no Brasil os estudos sobre a DVA começaram na década de 1990, mas ganharam maior destaque quando passaram a ser critério para a seleção e classificação das Melhores e Maiores, edição anual da Revista Exame. Esse marco foi importante para a ampliação da quantidade de empresas que elaboravam essa demonstração.

A partir de dezembro de 2007, a DVA passou a ser uma demonstração obrigatória para as companhias de capital aberto, com a publicação da Lei nº 11.638. As determinações e orientações sobre a elaboração da demonstração foram apresentadas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) por meio do Pronunciamento CPC 09 e coaduna no modelo criado pela Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI).

Outro aspecto salientado pela KPMG é que a maioria das empresas adotou as diretrizes do GRI para elaboração de seus relatórios, representando 59% das empresas N100 e 62% das empresas G250 (KPMG, 2008).

Na pesquisa realizada em 2011, 95% das empresas G250 e 64% das empresas N100 de 34 países (3400 empresas) realizaram a divulgação de relatórios RC. Salienta-se que 80% das empresas G250 e 69% das empresas N100 divulgaram seus relatórios de acordo com as diretrizes do GRI e 27% das empresas G250 e 20% das empresas N100 incluíram o relatório de Responsabilidade Corporativa em seu relatório anual.

Em 2013, o estudo da KPMG destacou que o campo teve forte avanço no período pesquisado, tendo em vista a publicação da quarta geração das diretrizes do GRI (GRI G4), a determinação da obrigatoriedade da publicação de relatórios de Responsabilidade Corporativa em diversos países, desde a Índia até o Reino Unido, e os

esforços para a criação da estrutura conceitual do relato integrado pelo *International Integrated Reporting Council* (IIRC) (KPMG, 2013a).

As empresas ao redor do mundo apresentaram uma tendência de relatórios de responsabilidade corporativa que integram informações financeiras e não financeiras. Para tanto, foi desenvolvido um *framework* para auxiliar as corporações na adequação dos relatórios a esse novo formato, conforme será descrito a seguir.

## 2.2 RELATO INTEGRADO

Em dezembro de 2009, no fórum anual *Accounting for Sustainability* (A4S), o Príncipe de Gales, juntamente com o GRI e IFAC – *International Federation of Accountants* pediu a criação de uma organização independente que desenvolvesse uma proposta de relatório corporativo para evidenciação do desempenho da empresa de maneira integrada e conectada, refletindo as estratégias da empresa (ACCOUNTING FOR SUSTAINABILITY, 2014b).

O *International Integrated Reporting Council* (IIRC) foi formalmente apresentado em agosto de 2010, com o intuito de desenvolver uma nova forma de pensar a evidenciação corporativa. Esse conselho é uma aliança global entre diversos organismos internacionais, os quais acreditam que a evidenciação sobre a criação de valor ao longo do tempo representa uma nova fase na evolução dos relatórios corporativos.

O IIRC é formado por representantes de diversas entidades e organizações. A seguir apresentam-se exemplos relativos a cada categoria (CHENG et al., 2014; INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2014; OWEN, 2013):

- a) reguladores e normatizadores: o *International Organization of Securities Commissions* (IOSCO), o *International Accounting Standards Board* (IASB) e o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA);
- b) firmas de auditoria: as “*Big Four*” e outras empresas globais de auditorias;
- c) organizações internacionais preocupadas com a evidenciação da sustentabilidade: o *Global Reporting Initiative* (GRI) e o *Carbon Standards Disclosure Board* (CDSB);
- d) organismos internacionais: o Banco Mundial, o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), o

- Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (*World Business Council for Sustainable Development – WBCSD*) e Princípios para o Investimento Responsável (PRI);
- e) organizações internacionais de contabilidade e auditoria: o *International Federation of Accountants (IFAC)* e o *Institute of Internal Auditors (IIA)*.
  - f) empresas: Nestlé, HSBC e Natura;
  - g) investidores: Natixis Global Asset Management e Previ;
  - h) ONGs: WWF;
  - i) representantes da academia: Prof. Robert G. Eccles – Harvard Business School e Prof. Nelson Carvalho – Universidade de São Paulo;

A missão do IIRC é desenvolver uma estrutura globalmente aceita para que as organizações exponham de maneira clara, concisa e comparável suas estratégias, governança, desempenho e prospecções de riscos e oportunidades (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013b). Eccles e Saltzman (2011) e Owen (2013) destacam que o objetivo do IIRC não é apenas unir as informações financeiras e não financeiras em um único volume, mas apresentar as **informações interligadas, fornecendo uma representação mais holística, multidimensional e compreensível da organização**. Os principais marcos do processo de criação do relato integrado estão identificados na figura 3.

Figura 3: Principais marcos da criação da estrutura de trabalho do <RI>



Fonte: International Integrated Reporting Council Brasil (2013).



Em setembro de 2011, o IIRC tornou público o *Discussion Paper Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century* com os conceitos iniciais do relato integrado. Em 2012, um grupo de empresas voluntariamente aderiu ao programa piloto aplicando os preceitos inicialmente estabelecidos e contribuindo para o desenvolvimento da estrutura conceitual e, dessa forma, foi apresentado um protótipo do *framework* para elaboração do relato integrado (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013a).

Entre 16 de abril e 15 de julho de 2013 foi aberto um processo de audiência pública para que as partes interessadas pudessem contribuir para o aperfeiçoamento da estrutura proposta – *Consultation Draft of the International <IR> Framework*. Em dezembro de 2013, foi publicado o *The International <IR> Framework* para orientar e acelerar a adoção do relato integrado ao redor do mundo (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013b).

A estrutura internacional para o relato integrado (*The International <IR> Framework*, termo em inglês) apresenta princípios para a elaboração de um relato corporativo capaz de explicar a forma que a organização interage com o ambiente externo e impacta positiva ou negativamente as relações e os recursos a sua disposição, para o desenvolvimento de suas atividades ao longo do tempo (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013b).

Essa proposta de evidenciação corporativa visa apresentar informações de melhor qualidade para os provedores de capital financeiro sobre a capacidade da empresa de gerar valor ao longo do tempo, difundindo uma abordagem mais clara e objetiva de relato de todos os fatores relevantes, das diversas vertentes de relato, e dessa forma oferecer melhores informações a todas as partes interessadas, incluindo empregados, clientes, fornecedores, parceiros comerciais, comunidades locais, legisladores, reguladores e formuladores de políticas (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013b).

Essa estrutura pretende, também, auxiliar as organizações a melhorar a gestão de seus capitais **financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento, e natural** e fomentar a consciência sobre a responsabilidade corporativa e a interdependência entre eles, e assim enraizar o pensamento integrado nas suas estratégias e ações (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013b).

## 2.2.1 Estrutura conceitual do relato integrado

As empresas são incentivadas a melhorar e evidenciar a criação de valor em relação aos diversos capitais e o IIRC (2013b) os definiu conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2: Definição dos capitais.

Princípios	Descrição
Capital financeiro	Conjunto de recursos que: <ul style="list-style-type: none"> <li>• está disponível a uma organização para ser utilizado na produção de bens ou na prestação de serviços;</li> <li>• é obtido por meio de financiamentos, tais como dívidas, ações ou subvenções, ou gerado por meio de investimentos.</li> </ul>
Capital manufaturado	Objetos físicos manufaturados (diferentes de objetos físicos naturais) disponíveis a uma organização para uso na produção de bens ou na prestação de serviços, incluindo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• prédios;</li> <li>• equipamentos;</li> <li>• infraestrutura (tais como estradas, portos, pontes e plantas para o tratamento de esgoto e água).</li> </ul> Capital manufaturado é, muitas vezes, gerado por outras organizações, mas inclui ativos fabricados pela organização relatora para venda, ou quando retidos, para uso próprio.
Capital intelectual	São intangíveis organizacionais baseados em conhecimento, entre eles: <ul style="list-style-type: none"> <li>• propriedade intelectual, tais como patentes, direitos autorais, software, direitos e licenças;</li> <li>• capital organizacional, tais como conhecimento tácito, sistemas, procedimentos e protocolos.</li> </ul>
Capital humano	As competências, habilidades e experiência das pessoas e suas motivações para inovar, incluindo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• seu alinhamento e apoio à estrutura de governança, ao gerenciamento de riscos e aos valores éticos;</li> <li>• a capacidade de entender, desenvolver e implementar a estratégia de uma organização;</li> <li>• lealdade e motivação para melhorar processos, bens e serviços, incluindo a capacidade de liderar, gerenciar e colaborar.</li> </ul>

<b>Princípios</b>	<b>Descrição</b>
Capital social e de relacionamento	<p>As instituições e os relacionamentos dentro e entre comunidades, grupos de partes interessadas e outras redes, e a capacidade de compartilhar informações para melhorar o bem-estar individual e coletivo. O capital social e de relacionamento abrangem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• padrões compartilhados, bem como valores e comportamentos comuns;</li> <li>• relacionamentos com as principais partes interessadas e a confiança e compromisso que uma organização desenvolve e procura construir e proteger com as partes interessadas externas;</li> <li>• intangíveis associados com a marca e reputação desenvolvidas por uma organização;</li> <li>• licença social para a organização operar.</li> </ul>
Capital natural	<p>Todos os recursos ambientais renováveis e não renováveis e processos ambientais que fornecem bens ou serviços que apoiam a prosperidade passada, presente e futura de uma organização. Inclui:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• água, terra, minerais e florestas;</li> <li>• biodiversidade e a qualidade do ecossistema.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de International Integrated Reporting Council (2013b).

Não existem indicadores de desempenho específicos, métodos de mensuração ou divulgação de assuntos individuais. A estrutura internacional para o relato integrado apresenta os princípios básicos a serem observados para elaboração do Relato Integrado no Quadro 3 (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013b).

Quadro 3: Princípios básicos do IIRC

<b>Princípios</b>	<b>Descrição</b>
Foco estratégico e orientação para o futuro	Um relatório integrado deve oferecer uma visão da estratégia da organização e como esta se relaciona com a capacidade da organização de gerar valor no curto, médio e longo prazos, bem como com o uso que faz dos capitais e seus impactos sobre eles.
Conectividade da informação	Um relatório integrado deve mostrar uma imagem holística da combinação, do inter-relacionamento e das dependências entre os fatores que afetam a capacidade da organização de gerar valor ao longo

Princípios	Descrição
	do tempo.
Relações com partes interessadas	Um relatório integrado deve prover uma visão da natureza e da qualidade das relações que a organização mantém com suas principais partes interessadas, incluindo como e até que ponto a organização entende, leva em conta e responde aos seus legítimos interesses e necessidades.
Materialidade	Um relatório integrado deve divulgar informações sobre assuntos que afetam, de maneira significativa, a capacidade de uma organização de gerar valor em curto, médio e longo prazo.
Concisão	Um relatório integrado deve ser conciso.
Confiabilidade e completude	Um relatório integrado deve abranger todos os assuntos relevantes, tanto positivos quanto negativos, de maneira equilibrada e isento de erros materiais.
Coerência e comparabilidade	As informações em um relatório integrado devem ser apresentadas: (a) em bases coerentes ao longo do tempo; e (b) de maneira a permitir uma comparação com outras organizações na medida em que seja material para a capacidade da própria organização de gerar valor ao longo do tempo.

Fonte: Adaptado de International Integrated Reporting Council (2013b).

Eccles e Saltzman (2011) apontam diversos benefícios da elaboração do relato integrado, em três categorias: **benefícios internos**, refletidos em melhoria no processo de decisão de alocação de recursos e nas interações com acionistas e *stakeholders*, também na redução no risco envolvendo a reputação da empresa; **benefícios externos** de mercado, devido ao fornecimento das principais informações ambientais, sociais e de governança, produzindo informações para participação dos índices de sustentabilidade e garantir que as informações não financeiras estão sendo reportadas de maneira precisa; e **gestão dos riscos regulatórios**, adotando uma postura de preparação para as regulamentações que vêm ficando cada vez mais exigentes ao redor do mundo e também às exigências dos mercados de ações.

A prerrogativa do relato integrado é a apresentação das informações da organização de maneira holística e interativa, demonstrando o relacionamento entre os capitais que a empresa usa ou

afeta e entre seus departamentos, tanto operacionais quanto funcionais (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013b). Mervyn King, presidente do IIRC, destaca que se abandona a ideia de uma organização formada por silos operacionais (ECCLES; SALTZMAN, 2011). Busca-se, por outro lado, a interação transversal dentro da organização sintonizando as diversas áreas, visando a geração de valor nos diversos capitais que em curto, médio e longo prazos, que resulta na tomada de decisão integrada (ECCLES; SALTZMAN, 2011; INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013b).

Mervyn King destaca também que não cabe mais falar em *triple bottom line*, cujas dimensões são tratadas individualmente, e sim demonstrar o contexto social, financeiro e ambiental de forma conexas e interligada. Salienta, também, a inseparabilidade de governança, estratégias e sustentabilidade (ECCLES; SALTZMAN, 2011). O pensamento integrado engloba a conectividade e a interdependência entre os diversos fatores que influenciam na atividade da empresa e na sua forma de geração de valor, levando em consideração inclusive (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013, p.2):

- Os capitais utilizados ou afetados pela organização, bem como as interdependências críticas, inclusive as compensações entre elas
- A capacidade da organização de atender aos legítimos interesses e necessidades das principais partes interessadas
- Como uma organização adequa seu modelo de negócios e sua estratégia ao seu ambiente externo e aos riscos e às oportunidades enfrentados
- As atividades, o desempenho (financeiro e outro) e os impactos de uma organização em termos dos capitais – passados, presentes e futuros.

O princípio do relato integrado de conectividade das informações é estritamente ligado ao conceito de pensamento integrado (*integrated thinking*): quanto mais presente estiver na cultura da organização, fluirá mais naturalmente para o relatório, pois será reflexo de suas atividades (BUSCO et al., 2013; INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013b).

### 2.2.2 Estudos relacionados

Alguns estudos apontam as vantagens e desafios para a implementação desse tipo de evidenciação. O estudo realizado por Adams e Simnett (2011) propõe-se a identificar oportunidades e barreiras para as empresas australianas sem fins lucrativos decorrentes da implementação do relato integrado, por meio de um estudo teórico. As vantagens e oportunidades listadas referem-se:

- a) ao atendimento aos agentes financiadores quanto a suas solicitações de informações sobre os recursos que foram utilizados no processo e sobre a ocorrência da criação, manutenção ou destruição de valor;
- b) ao auxílio na estruturação e apresentação de informações por empresas parceiras, que buscam demonstrar maior transparência em relação aos seus projetos;
- c) a melhores oportunidades de investimentos e opções de financiamento;
- d) à análise integrada das informações referente a organização.

As barreiras e desafios identificados foram: dificuldade em desenvolver uma estrutura internacional de relatório que seja relevante e aplicável em todo o mundo; possíveis custos envolvidos para desenvolvimento de instrumentos de medida e relato em bases integradas; problemas mercadológicos relativos à transparência das estratégias da organização de longo prazo; dificuldade para auditoria e certificação das informações apresentadas.

Da mesma forma, James (2013) destacou as vantagens e oportunidades oferecidas pelo relato integrado às pequenas e médias empresas, bem como elencou alguns passos para implementá-lo. Trata-se de um estudo teórico que aponta como vantagens do relato integrado: auxiliar a evidenciação do impacto econômico, ambiental e social da companhia, para *stakeholders* internos e externos; auxiliar os gestores na elaboração do orçamento, planejamento e implementação de ações; maior credibilidade e melhor imagem devido à evidenciação de projetos de sustentabilidade; e maior facilidade para obtenção de fundos e investimentos.

Ocorre que as informações ainda não estão sendo utilizadas como fonte de informação essencial para os *stakeholders*. A pesquisa de Rensburg e Botha (2014) objetivou a identificação de como o relato integrado está sendo utilizado pelas partes interessadas como fonte de informação na África do Sul. As informações foram obtidas através de um questionário online que obteve 421 respostas. Os resultados indicam

que poucos respondentes utilizam o relato integrado como principal fonte de informação financeira e sobre investimentos, e esses documentos são considerados informações adicionais; os documentos mais utilizados para obtenção de informações corporativas financeiras continuam sendo os relatórios financeiros.

A fim de esclarecer de que forma as empresas apresentam seus indicadores de desempenho de forma interligada, Lozano e Huisingh (2011) realizaram estudo de caso e análise comparativa dos relatórios de sustentabilidade de 3 empresas multinacionais através da *Grounded Theory*. A pesquisa foi baseada em uma perspectiva holística, analisando a interligação das informações dos relatórios das empresas sob duas perspectivas dinâmicas e simultâneas, sendo uma perspectiva as dimensões do *Triple Bottom Line* (ambiental, social e econômica) e a outra perspectiva de tempo (curto, médio e longo prazo). Os resultados indicam ser pertinente a inclusão de mais uma sessão no relatório de sustentabilidade referente à interligação dos conteúdos das dimensões do *Triple Bottom Line*, verificando a consistência das informações e gerando sinergia por trabalhar de forma integrada esses conteúdos.

Dando sequência ao estudo realizado em 2011, Lozano (2013) analisou a interligação entre as informações de sustentabilidade nos relatórios de sustentabilidade corporativa. Foi desenvolvida a ferramenta *Graphical Assessment of Sustainability Performance* (GRASP), a qual contempla os indicadores divididos em visão geral, econômicos, ambientais, sociais e interligados, estabelece uma escala sobre a completude da informação e a dimensão temporal, para identificar elementos de interligação e o desempenho da evidenciação integrada. Os resultados indicam que a interligação entre os assuntos variou de médio para alto, enquanto o desempenho variou de baixo para alto.

Outra perspectiva de análise foi adotada por Eccles, Ioannou e Serafeim (2012), que buscaram explorar as implicações organizacionais e no desempenho de empresas que integram fatores ambientais e sociais nas suas políticas corporativas. As empresas estudadas referem-se a empresas dos EUA, indexadas na base de dados na Thomson Reuters ASSET4, as quais foram divididas em dois grupos de acordo com a adoção de quesitos ambientais e sociais na sua política corporativa, divulgadas em seus relatórios e confirmadas através de entrevista: alta sustentabilidade – composto por 90 empresas; baixa sustentabilidade – composto por 70 empresas. Os resultados indicam que as empresas com alta sustentabilidade estabeleceram maior engajamento com os *stakeholders*, maior orientação de longo prazo, apresentaram melhor mensuração e divulgação de informações não financeiras.

Outros estudos analisaram os fatores determinantes para a divulgação de relatos integrados pelas organizações. Dentre eles, a pesquisa elaborada por Jensen e Berg (2012), baseada na teoria institucional, objetiva analisar similaridades e diferenças entre empresas que divulgam o relatório de sustentabilidade tradicional e as empresas que publicam relatos integrados. A amostra que realizou as publicações tradicionais são 105 empresas com as melhores publicações do ano 2009 eleitas pelo prêmio *Readers' Choice Award 2010* e a outra amostra corresponde as 204 empresas que publicaram relato integrados constantes da base de dados do GRI, empresas citadas por Eccles e Krzus (2010), empresas ganhadoras do prêmio da *Corporate Register CRRA Reporting Awards 2010* ou empresas citadas como exemplo pela *Accounting for Sustainability*. Os resultados indicam diferenças entre as empresas que compõem os dois grupos do estudo, as variáveis significativas são de legislação para proteção de investidores e empregados, intensidade do controle de mercado e concentração de participação acionária, nível de desenvolvimento ambiental, social e econômico e as variáveis relativas ao sistema cultural, que analisam o grau de responsabilidade corporativa nacional, ou seja, que as prioridades do país estão mais focadas em qualidade de vida do que em questões material e financeira, e os valores predominantes no país, como aceitação de divórcio e maior interesse em política.

No estudo desenvolvido por Frias-Aceituno, Rodrigues-Ariza e García-Sánchez. (2012) sobre a influência da composição da diretoria na divulgação do relato integrado foi realizada análise de dados em painel dos relatórios de 568 empresas, dos anos de 2008 a 2010. Os resultados indicam que as oportunidades de crescimento, o tamanho da empresa e os órgãos de gestão, juntamente com a diversidade de gênero, são os fatores mais importantes para a divulgação de informações integradas.

Os mesmos autores buscaram identificar qual a influência do sistema legal no desenvolvimento do relato integrado Frias-Aceituno et al. (2013). Foi utilizado um modelo Logit com dados em painel para análise dos dados de 750 empresas, dos anos de 2008 a 2010. Os resultados indicam que as empresas com maior propensão a divulgação de relatos integrados estão situadas em países *code law* e onde os índices de lei e ordem são altos (FRIAS-ACEITUNO; RODRIGUES-ARIZA; GARCÍA-SANCHEZ, 2013).

Na mesma linha, os autores realizaram estudo que examina o impacto dos valores dos *stakeholders* locais na decisão das empresas de adotar o relato integrado. Com base no sistema cultural por nações de Hofstede, as variáveis testadas são coletivismo, feminismo, tolerância a



incertezas, orientações de longo prazo e amplitude de níveis hierárquicos. A amostra corresponde a 1590 empresas selecionadas entre as 2000 maiores empresas do mundo, de acordo com a lista da Forbes Global 2000 e os dados foram analisados através de um modelo econométrico de dados em painel. Os resultados indicam que as empresas situadas em sociedades com valores de coletividade e feminismo mais fortes apresentam maior avanço quanto a integração das informações (GARCÍA-SÁNCHEZ, RODRIGUES-ARIZA E FRIAS-ACEITUNO, 2013).

O estudo realizado por Dragu e Tiron-Tudor (2013) visa identificar a relação entre a divulgação das informações de maneira integrada e fatores políticos, culturais e econômicos. O método adotado refere-se à análise de conteúdo de 58 relatórios de empresas do projeto piloto do IIRC. Os resultados indicam correlação positiva entre fatores políticos e econômicos e negativa em relação a fatores culturais (representada pelo Índice Nacional de Responsabilidade Corporativa – *National Corporate Responsibility Index*).

Utilizando outra abordagem para identificar esses fatores, o estudo de Steyn (2014) objetivou identificar mudanças, vantagens e desafios decorrentes da implementação do relato integrado pelas empresas da África do Sul, o primeiro local do mundo a tornar obrigatória a divulgação. Foi realizado levantamento através de questionário com os diretores executivos e diretores financeiros de 273 empresas listadas na bolsa de valores de Johannesburgo, obtendo 50 respostas completas. Os resultados da pesquisa indicam como vantagens decorrentes da adoção do relato integrado: maior alinhamento das informações relatadas aos interesses dos investidores; melhora no engajamento com os *stakeholders*; e impacto positivo na reputação da empresa. Os tópicos que ainda representam desafios são: obtenção das informações para o relato, decorrente da falta de estrutura dos sistemas de informação; e determinar o conteúdo adequado para as divulgações. Foram destacadas como principais motivações para adoção do relato integrado, primeiramente a *compliance*, na sequência, a melhora na reputação da organização.

O estudo realizado por Sierra-García, Zorio-Grima e García-Benau (2013) busca entender a associação entre a adoção do relato integrado e a asseguarção dos relatórios de responsabilidade social corporativa (RSC). Os resultados apontam para uma associação positiva para as variáveis ano, tamanho e setor industrial.

### 2.2.3 Teoria do Disclosure Voluntário

A teoria do *disclosure* voluntário busca explicar a razão que leva as empresas a realizarem divulgações voluntárias, como é o caso das empresas brasileiras que se engajaram no projeto piloto do IIRC para divulgação do relato integrado <RI>. Existem autores que procuraram desenvolver modelos analíticos para auxiliar a compreensão da ligação entre a evidenciação voluntária e suas consequências (CHEN; ROBERTS, 2010; VERRECCHIA, 2001). O modelo desenvolvido por Verrecchia (2001) caracterizou o *disclosure* em três grupos: divulgação baseada em associação (*Association based Disclosure*); divulgação baseada em eficiência (*Efficiency-based Disclosure*); divulgação baseada em julgamento (*Discretionary-based Disclosure*).

Na análise da divulgação baseada em associação verificam-se efeitos causados por agentes, com a associação entre o *disclosure* e variáveis do mercado, por exemplo, o preço da ação das empresas e custo de capital. Corroborando com a visão de Verrecchia, Clarkson et al. (2008) defendem que empresas com bom desempenho ambiental em relação aos concorrentes, decorrentes de estratégia ambiental proativa, verificam incentivos dos acionistas e outros *stakeholders* ao efetuarem divulgações voluntárias, resultando inclusive em incrementos no valor das firmas.

Por outro lado, na divulgação baseada em eficiência, a decisão de efetuar a divulgação não é condicionada a incentivos externos: a evidenciação será efetuada independentemente do desempenho como forma de autoavaliação e busca a melhoria de seu desempenho (VERRECCHIA, 2001).

A divulgação baseada em julgamento refere-se à discricionariedade empregada pelos gestores para decidir sobre a divulgação das informações. Existem diversos fatores que influenciam esse julgamento.

No contexto brasileiro, o estudo desenvolvido por Murcia (2009) analisou as demonstrações contábeis dos exercícios de 2006 a 2008 das 100 maiores empresas brasileiras de capital aberto, não financeiras, especificamente as divulgações voluntárias em relação às informações ambientais, sociais e financeiras, a fim de identificar fatores que explicam o nível de *disclosure*. Dentre os resultados da pesquisa ressalta-se que as empresas do setor elétrico apresentam maiores níveis de divulgação, fator que pode ser explicado pela maior regulamentação do setor; e que as variáveis “Setor” e “Origem do Controle” são significativas para todos os modelos testados. No estudo realizado por

Rover et al. (2008) sobre as informações ambientais divulgadas pelas empresas de auto impacto ambiental foram identificadas poucas informações negativas divulgadas voluntariamente, corroborando com a teoria do *disclosure* voluntário discricionário. Para minimizar o efeito discricionário dos gestores e incentivar as empresas a divulgarem tanto informações positivas quanto negativas, o IIRC sugere a realização do teste de materialidade, para definir os temas que serão explorados no relato integrado, porém dentro dos tópicos gerais existem possibilidades de escolha sobre o que divulgar.

A teoria auxilia na compreensão dos fatores que influenciam a divulgação voluntária. A partir dessas considerações o presente trabalho analisa se as empresas divulgaram as informações sugeridas pelo IIRC na estrutura conceitual para elaboração do relato integrado. Na sequência evidenciam-se os procedimentos metodológicos adotados.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir estão descritos o delineamento da pesquisa, as empresas pesquisadas, a forma como se deu a coleta de dados e as categorias utilizadas para a análise comparativa, objetivando responder a questão central desta pesquisa que é analisar de que forma as empresas brasileiras integrantes do projeto piloto do IIRC apresentaram os elementos de conteúdo da estrutura conceitual do relato integrado.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos objetivos da pesquisa, caracteriza-se como descritiva, assim, busca-se descrever os elementos de conteúdo, sugeridos pelo IIRC, que as empresa apresentam em seus relatos integrados por meio de uma coleta padronizada de dados, operacionalizando a sua observação, registro, análise, classificação e interpretação (BEUREN, 2006; GIL, 2008).

A coleta de dados utiliza-se dos procedimentos de pesquisa documental, sendo assim, destaca documentos ainda não submetidos a tratamento analítico (GIL, 2008). Os dados secundários foram obtidos nas seguintes fontes: a estrutura conceitual para o relato integrado (IIRC, 2013b) e os relatos integrados das empresas pesquisadas, que podem ser publicados sob a denominação de relato integrado, relatórios de sustentabilidade e relatórios anuais.

Quadro 4: Enquadramento da pesquisa com base nos procedimentos técnicos.

<b>Categoria</b>	<b>Enquadramento</b>
Quanto ao objetivo	Descritiva
Quanto aos procedimentos	Documental
Quanto aos tipos de dados	Secundários
Instrumento de intervenção	Modelo conceitual a partir dos elementos de conteúdo do <RI>

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 3.2 EMPRESAS ESTUDADAS E COLETA DOS DADOS

As empresas engajadas no projeto piloto do IIRC para auxiliar no desenvolvimento do relato integrado são consideradas pioneiras e proativas na prática de *disclosure* de informações não financeiras. Para

definir as empresas objeto do estudo primeiramente foram selecionadas as empresas brasileiras que aderiram ao projeto até 06/06/2014 (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2014c), as quais estão relacionadas no Quadro 5.

Quadro 5: Empresas participantes do projeto piloto do <IR>

<b>Nome</b>	<b>Setor</b>
AES Brasil	Energia
BNDES	Bancos
BRF S.A	Alimentos
CCR S.A	Concessões rodoviárias
CPFL Energia	Energia
Fibria Celulose S.A	Papel e Celulose
Grupo Segurador Banco do Brasil e Mapfre	Seguradora
Itau Unibanco Holding	Bancos
Natura Cosméticos	Artigos de uso pessoal
Petrobras S.A.	Combustível
Via Gutenberg	Consultoria
Votorantim	Industrial

Fonte: International Integrated Reporting Council (2014b).

O Quadro 5 demonstra que as empresas estudadas são de diversos setores, de acordo com a classificação divulgada pelo IIRC (2014a) e o único setor que apresenta mais de uma empresa é o de energia elétrica.

Posteriormente, foram consultados os sítios eletrônicos das referidas empresas para verificar a disponibilidade de sua publicação, referente ao exercício de 2013, até o dia 01/09/2014. Os relatórios do BNDES e da Via Gutenberg não foram localizados, portanto, foram excluídos da análise. O relatório do Grupo Segurador Banco do Brasil e Mapfre também foram retirados do estudo por não seguirem a estrutura do IIRC para o relato integrado, sob a justificativa de estar em processo de adaptação com adequações previstas para o relatório de 2015.

As empresas objeto do estudo estão listadas no Quadro 6, bem como se apresenta o ano em que a empresa iniciou as suas divulgações de relatórios corporativos com informações não financeiras e algumas características dos relatos integrados referentes ao exercício de 2013: tipo de diretrizes adotadas para elaboração dos relatórios e quantidade total de páginas.

Quadro 6: Características dos relatos integrados

<b>Empresa</b>	<b>Início das divulgações de RC</b>	<b>Diretrizes do relatório</b>	<b>Nível de aplicação</b>	<b>Quantidade de páginas</b>
AES Brasil	2010	GRI G3.1	B	54
BRF	2006	GRI G4	Abrangente	106
CCR	2005	GRI G3.1	A+	73
CPFL Energia	2001	GRI G4	Abrangente	146
Fibria Celulose	2009	GRI G4	Abrangente	82
Itaú Unibanco	2009	IIRC		54
Natura	2001	GRI G4	Abrangente	31
Petrobras	2005	GRI G4	Abrangente	73
Votorantim	2007	GRI G4		239

Fonte: Elaborado pela autora.

O ano de início da divulgação dos relatórios corporativos foi identificado no sítio eletrônico de cada empresa ou no relato integrado do ano de 2013. Pode-se verificar no Quadro 6 que algumas empresas que iniciaram a divulgação em 2001, como a Natura Cosméticos; outras, em uma fase posterior, por exemplo, a BRF em 2006; e algumas mais recentemente, como a Fibria, em 2009. Salienta-se que a AES Brasil, em termos de grupo, iniciou suas publicações em 2010 porém suas empresas publicavam relatórios corporativos individualmente desde 2006. Essas informações podem indicar que as empresas estão em diferentes graus de maturidade de suas publicações.

As empresas que seguem as diretrizes do GRI G3.1 devem declarar qual o nível de aplicação da GRI em que sua divulgação se encontra. Declarar o nível de aplicação implica uma comunicação clara e transparente dos elementos aplicados na elaboração dos relatórios em acordo com a estrutura definida pelo GRI (2011). Os relatos podem ser classificados em três níveis de aplicação: C, B e A, conforme o conteúdo apresentado. Além disso, poderá autodeclarar um ponto a mais (+) caso realize verificação externa desses relatórios, geralmente realizada por empresas de auditorias ou consultorias especializadas, ficando classificada como C+, B+ ou A+. Convém ressaltar que sendo da vontade da organização, após autodeclaração do nível de aplicação e asseguarção por meio de auditoria externa, a mesma ainda poderá submeter tal relatório de sustentabilidade ao GRI, que emitirá uma

declaração de Exame do Nível de Aplicação. No presente estudo, é o caso dos relatos das empresas AES Brasil e CCR.

As empresas que seguiram as diretrizes do GRI G4, optam, por meio de uma declaração, por elaborar os relatórios “de acordo” com as opções Essencial ou Abrangente, apresentando os itens previstos na Tabela 3 e 4 do manual (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2013). Caso a empresa realize a divulgação porém não atenda todos os requisitos para se enquadrar em uma dessas opções, não fazem a declaração de opção. Dos relatórios analisados, seis foram elaborados de acordo com as diretrizes do GRI G4, destes, cinco de acordo com a opção Abrangente e a Votorantim não declarou a sua opção.

### 3.3 CATEGORIAS DA ANÁLISE COMPARATIVA

As categorias de análise para a verificação do atendimento da estrutura conceitual para o relato integrado referem-se aos elementos de conteúdo citados no referido documento e são divididos nas categorias descritas no Quadro 7.

Quadro 7: Elementos de conteúdo propostos pelo framework do IIRC

<b>Elementos de conteúdo</b>	<b>Descrição</b>
Visão geral organizacional e ambiente externo	O que a organização faz e sob quais circunstâncias ela atua?
Governança	Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?
Modelo de negócios	Qual é o modelo de negócios de organização?
Riscos e oportunidades	Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade da organização de gerar valor em curto, médio e longo prazo, e como a organização lida com eles?
Estratégia e alocação de recursos	Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?
Desempenho	Até que ponto a organização já alcançou seus objetivos estratégicos para o período e quais são os impactos no tocante aos efeitos sobre os capitais?



Elementos de conteúdo	Descrição
Perspectiva	Quais são os desafios e as incertezas que a organização provavelmente enfrentará ao perseguir sua estratégia e quais são as potenciais implicações para seu modelo de negócios e seu desempenho futuro?

Fonte: Adaptado de International Integrated Reporting Council (2013b).

Cada um desses tópicos é detalhado de forma ampla pela estrutura conceitual, sendo assim, as categorias serão divididas em subcategorias para facilitar a observação do atendimento aos elementos de conteúdo do relato integrado e encontram-se descritas no apêndice A.

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

A técnica para atingir os objetivos propostos refere-se a elementos da análise de conteúdo, que é, de acordo com Bardin (2004, p. 33-34):

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análises das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Sua intenção é a inferência de conhecimentos relativos às condições e produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Corroborando com essa definição, Chizzotti (2006) ressalta que a análise de conteúdo objetiva extrair uma interpretação profunda sobre o material analisado, seja ele explícito ou oculto.

Diversos autores discorrem sobre essa técnica, mas optou-se por utilizar os conceitos definidos por Bardin (2004), que são utilizados como norteadores para a sistematização da análise, com a finalidade de lidar com a subjetividade dos estudos qualitativos; no entanto, esses preceitos não devem ser considerados como um modelo exato e rígido (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). No presente estudo serão empregados elementos da técnica, conforme será apresentado a seguir.

As três fases elencadas por Bardin (2004) são: 1) pré-análise, 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise se refere à organização e adaptação inicial com o material que será objeto do estudo. É possível dividi-la em várias etapas, como a leitura flutuante do material objeto da coleta de dados, a identificação dos principais tópicos e forma de organização, a escolha dos documentos e delimitação ou demarcação do que será analisado, a formulação dos objetivos e hipóteses e/ou identificação de indicadores (BARDIN, 2004). No presente estudo foi realizada a leitura preliminar do material e identificadas as suas principais características como: quantidade de páginas, escolha dos manuais, diretrizes ou *frameworks* que embasaram a sua estruturação, de que forma estaria organizado em termos de capítulos e a correspondência, de forma geral, com os elementos de conteúdo para o relato integrado.

A segunda etapa refere-se à exploração do material. Para essa etapa foi realizada a leitura integral dos relatórios e utilizado o software NVIVO 10 para a organização das informações e a codificação do texto em unidades de registro e unidades de contexto. A identificação das unidades de registro corresponde na identificação dos segmentos de conteúdo apropriados às categorias e que foram considerados como unidade base para fins de categorização e contagem de frequência, considerando-se que normalmente são utilizadas palavras chaves como unidades base. A identificação de unidades de contexto nos documentos que se referem aos trechos ou passagens do texto que contextualizam da unidade de registro (BARDIN, 2004).

De maneira geral, mas não exclusiva, essa fase consiste em codificação, classificação e categorização. Tendo em vista que as categorias de análise foram estabelecidas a partir dos elementos de conteúdo da estrutura conceitual para o relato integrado, conforme relatado no item anterior, foi realizada uma leitura atenta, meticulosa e interpretativa dos relatos integrados das empresas objeto do estudo, identificando as assertivas que correspondessem a cada item das categorias de análise. No apêndice B são apresentados os resultados dessa etapa.

Nos resultados apresentam-se tabelas com a frequência de cada subcategoria e da divulgação sobre os capitais por subcategoria; adicionalmente, se oferece um resumo de cada categoria, indicando a quantidade de subcategorias divulgadas e quantidade de capitais mencionados.

O tratamento dos resultados, inferência e interpretação acontecem na última etapa. Nessa fase o pesquisador condensa e realça as informações para análise, resultando nas interpretações inferenciais, nesse momento são indispensáveis a análise crítica e reflexiva, bem

como a intuição. Assim, foi realizada a leitura e interpretação dos excertos para identificação da forma com que respondem aos elementos de conteúdo do *framework*. Para a classificação sobre os capitais, foram enquadrados quando houve uma menção explícita de cada um desses, partindo-se das definições da estrutura internacional para relato integrado (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013b). Diante da possibilidade de se interpretar a presença de outros capitais, estabeleceu-se que se não houvesse exposição objetiva de algum elemento que fornecesse base para a classificação, o mesmo seria desconsiderado.

Em seguida, procedeu-se a análise comparativa entre as informações das diversas empresas estudadas a fim de destacar pontos fortes que poderiam ser utilizados como exemplos por empresas que futuramente pretendam divulgar o relato integrado e também pontos que podem ser melhorados, tendo em vista que essa estrutura ainda está em fase de implementação.

Assume-se como limitação da pesquisa o número restrito de empresas brasileiras participantes do projeto piloto do IIRC. Algumas dessas empresas foram excluídas da análise pelos fatores explicados no item “empresas estudadas e coleta dos dados”, o que se deve à fase, ainda inicial, de implementação da proposta do relato integrado.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados desta pesquisa são apresentados neste capítulo. Conforme descrito nos procedimentos metodológicos, são objetos do estudo as empresas brasileiras engajadas no projeto piloto do IIRC que publicaram relatórios corporativos de acordo com a estrutura para elaboração do relato integrado no exercício de 2013. Das 12 empresas que fazem parte do projeto piloto, nove atendem aos critérios estabelecidos

A seguir apresentam-se os elementos de conteúdo divulgados pelas empresas brasileiras em seus relatos integrados.

### 4.1 VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO

A estrutura conceitual para elaboração do relato integrado sugere que a empresa responda a seguinte pergunta: “O que a organização faz e quais são as circunstâncias em que ela atua?” (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013b, p. 24). Para tanto, são identificados alguns detalhamentos que conduzem a responder esse questionamento, conforme apresentado no Quadro 8.

Quadro 8: Visão geral da organização: organização

<b>1</b>	<b>VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO: O que a organização faz e quais são as circunstâncias em que ela atua?</b>
<b>1.1</b>	<b>Organização</b>
1.1.1	Missão
1.1.2	Visão
1.1.3	Cultura, Ética e Valores
1.1.4	Composição acionária
1.1.5	Estrutura operacional
1.1.6	Principais Atividades
1.1.7	Principais Mercados
1.1.8	Panorama competitivo e posicionamento no mercado e na cadeia de valor (levando em conta fatores como a ameaça de novos concorrentes, produtos ou serviços substitutos, o poder de barganha de clientes e fornecedores, a intensidade da rivalidade competitiva)

Fonte: Elaborado pela autora.

A frequência que os termos referentes aos elementos de conteúdo citados no Quadro 8 aparecem no relato integrado das empresas estudadas estão resumidas na Tabela 1.

Tabela 1: Visão geral da organização: organização

DESCRIÇÃO	1.	1.1.	1.1.1.	1.1.2.	1.1.3.	1.1.4.	1.1.5.	1.1.6.	1.1.7.	1.1.8.
<b>AES</b>										
<b>BRASIL</b>	28	19	3	2	6	1	2	1	2	3
<b>M</b>	7	3					2		1	1
<b>F</b>	19	14	3	2	1		2	1	2	4
<b>H</b>	7	6			4			1		1
<b>I</b>	5	4		1	3					
<b>S</b>	19	14	3	1	5		1	1	1	3
<b>N</b>	14	7	3	1	1		1			1
<b>BRF</b>	42	21	1	3	5	2	1	1	9	2
<b>M</b>	8	6			1		1	1	3	1
<b>F</b>	33	17	1	2	4	1	1	1	8	2
<b>H</b>	8	4		1	3					
<b>I</b>	10	9	1	2	1		1	1	4	1
<b>S</b>	29	11	1	2	4	1	1		2	1
<b>N</b>	8	6	1	2	3					1
<b>CCR</b>	26	10	2	0	3	1	1	1	2	1
<b>M</b>	7	4	2				1	1	1	
<b>F</b>	22	8	3		1	1	1	1	1	1
<b>H</b>	7	2			1		1	1		
<b>I</b>	1	1					1	1		
<b>S</b>	20	5	1		2				1	1
<b>N</b>	8	4	2		1					1
<b>CPFL</b>	28	16	1	1	6	1	3	1	1	3
<b>M</b>	7	5			2		2	1	1	
<b>F</b>	22	10	1	1	3		1	1	1	3
<b>H</b>	7	6			5			1		
<b>I</b>	1									
<b>S</b>	22	13	1	1	6		2		1	3
<b>N</b>	6	4	1	1	2					
<b>FIBRIA</b>	15	10	1	1	1	2	1	2	2	1
<b>M</b>	4	1						1	1	
<b>F</b>	9	5	1	1				1	1	1

DESCRIÇÃO	1.	1.1.	1.1.1.	1.1.2.	1.1.3.	1.1.4.	1.1.5.	1.1.6.	1.1.7.	1.1.8.
<b>H</b>	2	1			1					
<b>I</b>	1									
<b>S</b>	12	7	1	1	1			1	2	1
<b>N</b>	6	4	1	1				1		1
<b>ITAÚ</b>										
<b>UNIBANCO</b>	24	17	0	4	7	1	2	3	1	1
<b>M</b>	5	4			2		2		2	
<b>F</b>	23	15		4	6		1	3	1	2
<b>H</b>	10	8			6		1		1	1
<b>I</b>	4	3			2					1
<b>S</b>	16	13		4	6		1	2	1	1
<b>N</b>	7	7		4	2			1		1
<b>NATURA</b>	11	9	1	0	3	1	2	1	1	1
<b>M</b>	2	2					1	1		1
<b>F</b>	8	6	1		2		2	1		1
<b>H</b>	4	4			1		1	1	1	1
<b>I</b>	2	2					1	1		1
<b>S</b>	7	5			2		1	1	1	1
<b>N</b>	2	2			2					
<b>PETROBRAS</b>	35	23	1	0	3	1	14	2	0	2
<b>M</b>	6	2					1			1
<b>F</b>	33	18	1		2		12	1		2
<b>H</b>	4	2			1					1
<b>I</b>	3	2			1					1
<b>S</b>	17	10	1		3	1	3			2
<b>N</b>	21	12	1		2		6	1		2
<b>VOTORANTIM</b>	30	11	0	0	6	0	3	1	0	3
<b>M</b>	19	8			1		5	1		1
<b>F</b>	61	33	1		7		13	9		5
<b>H</b>	13	7			6					1
<b>I</b>	10	8			3			3		2
<b>S</b>	41	25	1		8	1	6	6		5
<b>N</b>	35	21	1		5		7	6		3

Fonte: Elaborada pela autora.

Nota: M: Manufaturado; F: Financeiro; H: Humano; I: Intelectual; S: Social e de Relacionamento; N: Natural.

A tabela 2 sintetiza a quantidade de categorias divulgadas nos relatos integrados das empresas estudadas sobre a visão geral da organização.

Tabela 2: Resumo da visão geral da organização: organização

Empresa	Itens	M	F	H	I	S	N
AES							
BRASIL	8	3	7	3	2	7	5
BRF	8	6	8	2	7	7	4
CCR	7	4	7	3	2	4	3
CPFL	8	4	7	2	0	6	3
FIBRIA	8	2	5	1	0	6	4
ITAÚ							
UNIBANCO	7	3	6	4	2	6	4
NATURA	7	3	5	5	3	5	1
PETROBRÁS	6	2	5	2	2	5	5
VOTORANTIM	5	4	5	2	3	6	5

Fonte: Elaborada pela autora.

Nota: M: Manufaturado; F: Financeiro; H: Humano; I: Intelectual; S: Social e de Relacionamento; N: Natural.

A **missão** foi apresentada por sete das nove empresas pesquisadas; as empresas Itaú Unibanco e Votorantim não apresentaram informações condizentes a esse item; as demais empresas demonstraram níveis diferentes de integração dos capitais em relação a esse aspecto. Todas as empresas, com exceção da Natura, mencionaram a busca ou promoção da sustentabilidade ou responsabilidade social e ambiental.

A **visão** da organização retrata aonde ela quer estar ou o que pretende atingir ao longo do tempo. Cinco empresas apresentaram informações condizentes a esse item: AES Brasil, BRF, CPFL, Fibria e Itaú Unibanco. Destaca-se que a AES Brasil estipulou prazo para atingir seus propósitos até 2016 e a BRF elencou todos os capitais em sua visão: “Seremos uma das maiores empresas de alimentos do mundo, admirada por suas marcas, inovação e resultados, contribuindo para um mundo melhor e sustentável.” (BRF, 2013, p. 5).

O item 1.1.3 contempla as informações sobre **cultura, ética e valores** da organização. Todas as empresas apresentaram informações em relação a esses quesitos e algumas também apresentaram links para materiais complementares, como as empresas CCR, CPFL, Fibria e Itaú Unibanco. Diversos capitais foram demonstrados nesse aspecto, porém os capitais de maior referência foram o social e o de relacionamento.



A **composição acionária** (item 1.1.4) foi apresentada pelas empresas BRF, Fibria e Itaú Unibanco por meio de gráficos com a composição acionária; as empresas AES Brasil, CCR e CPFL apresentaram organogramas descrevendo a composição acionária e adicionalmente a participação acionária em outras empresas. A Petrobras divulgou apenas que o principal acionista é o governo brasileiro e a Votorantim não divulgou a informação.

A **estrutura operacional** das empresas e as **principais atividades** (item 1.1.5) foram divulgadas por todas as empresas: como organizam a sua estrutura operacional, descrevendo suas unidades; existem empresas que citam capacidade operacional, países de atuação e empreendimentos em construção. Em relação aos **principais mercados**, destaca-se que a maioria das empresas divulgou mapas como elementos visuais adicionais para ilustrar a atuação no Brasil e no mundo.

A descrição do **panorama competitivo, o posicionamento no mercado e na cadeia de valor** (item 1.1.8) de cada empresa focou aspectos diferentes. A AES Brasil, a CPFL e a CCR possuem características de mercado que se assemelham: para conseguir contratos de concessão, participam de processos licitatórios e de concorrências públicas e estão vulneráveis às mudanças regulatórias que afetem significativamente suas atividades. A BRF salientou ser uma das maiores produtoras de resfriados e congelados de proteínas do mundo, detentora de diversas marcas importantes no mercado e demonstrou a cadeia de valor e os principais atores com que interage. A Fibria demonstrou que a competitividade no cenário internacional irá ficar mais intensa com a entrada em operação de dois novos grandes produtores. As demais empresas focaram na descrição de seu posicionamento no mercado.

A seguir apresentam-se os elementos de conteúdo divulgados pelas empresas brasileiras em seus relatos integrados (Quadro 9).

Quadro 7: Visão geral da organização: ambiente externo.

1	<b>VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO: O que a organização faz e quais são as circunstâncias em que ela atua?</b>
1.2	<b>Ambiente externo - fatores significativos que afetam o ambiente externo e afetam a capacidade que a organização tem de gerar valor em curto, médio e longo prazo.</b>
1.2.1	Contexto comercial.
1.2.1.1	Contexto comercial: condições macro e microeconômicas, por exemplo, estabilidade econômica, globalização, tendências setoriais.
1.2.1.2	Contexto comercial: forças do mercado, por exemplo, pontos fortes e fracos dos competidores, demanda de clientes.
1.2.2	Contexto ambiental: a velocidade e o efeito de mudanças tecnológicas.
1.2.3	Contexto social.
1.2.3.1	Contexto social: os interesses e necessidades legítimos das principais partes interessadas.
1.2.3.2	Contexto social: temas de ordem social, por exemplo, mudanças populacionais, demográficas, direitos humanos, saúde, pobreza, valores coletivos, sistemas educacionais.
1.2.4	Contexto legal: ambiente legislativo e regulatório.
1.2.5	Contexto político: ambiente político em países onde a organização atua.

Fonte: Elaborado pela autora.

As informações do ambiente externo relativas à visão geral da organização prestadas pelas empresas estudadas estão evidenciadas na Tabela 3.

Tabela 3: Visão geral da organização: ambiente externo.

DESCRIÇÃO	1.	1.2.	1.2.1	1.2.1.1	1.2.1.2	1.2.2.	1.2.3.	1.2.3.1	1.2.3.2	1.2.4.	1.2.5.
<b>AES BRASIL</b>	28	11	1	1			3	3		7	
<b>M</b>	7	5					1	1		4	
<b>F</b>	19	7	1	1			3	3		3	
<b>H</b>	7	1					1	1			
<b>I</b>	5	1					1	1			
<b>S</b>	19	7	1	1			3	3		3	
<b>N</b>	14	7					2	2		5	
<b>BRF</b>	42	21	12	9	4	0	5	4	1	6	0
<b>M</b>	8	2					1	1		1	
<b>F</b>	33	16	12	9	4		3	2	1	3	
<b>H</b>	8	4	2	2			2	1	1	1	
<b>I</b>	10	1								1	
<b>S</b>	29	18	11	8	4		5	4	1	4	
<b>N</b>	8	2					1	1		1	
<b>CCR</b>	26	16	4	2	2	0	3	1	2	7	3
<b>M</b>	7	3	1	1			1	1		1	
<b>F</b>	22	14	3	1	2		4	1	3	6	2
<b>H</b>	7	5	2	1	1		3	1	2		1
<b>I</b>	1										
<b>S</b>	20	15	4	2	2		3	2	1	7	2
<b>N</b>	8	4	2	1	1		2	1	1		1
<b>CPFL</b>	28	14	7	6	2	0	2	2	0	7	1
<b>M</b>	7	2					1	1		1	
<b>F</b>	22	14	7	6	2		1	1		8	1
<b>H</b>	7	1					1	1			
<b>I</b>	1	1					1	1			
<b>S</b>	22	11	5	5	1		1	1		7	1
<b>N</b>	6	2					1	1		1	
<b>FIBRIA</b>	15	6	2	1	1	0	2	2	0	2	0
<b>M</b>	4	3					1	1		2	
<b>F</b>	9	5	2	1	1		1	1		2	
<b>H</b>	2	1					1	1			
<b>I</b>	1	1					1	1			
<b>S</b>	12	6	2	1	1		2	2		2	

DESCRIÇÃO	1.	1.2.	1.2.1	1.2.1.1	1.2.1.2	1.2.2.	1.2.3.	1.2.3.1	1.2.3.2	1.2.4.	1.2.5.
<b>N</b>	6	3	1		1		2	2			
<b>ITAÚ UNIBANCO</b>	24	7	3	2	1	2	1	0	1	2	0
<b>M</b>	5	1				1					
<b>F</b>	23	8	5	2	3	2	1		1	1	
<b>H</b>	10	2	1	1		1					
<b>I</b>	4	1				1					
<b>S</b>	16	3				2	1		1	1	
<b>N</b>	7										
<b>NATURA</b>	11	2	2	1	2	0	0	0	0	0	0
<b>M</b>	2										
<b>F</b>	8	2	2	1	2						
<b>H</b>	4										
<b>I</b>	2										
<b>S</b>	7	2	2	1	2						
<b>N</b>	2										
<b>PETROBRAS</b>	35	12	2	2	1	0	6	5	1	4	0
<b>M</b>	6	4					4	4			
<b>F</b>	33	15	2	2	1		10	9	1	3	
<b>H</b>	4	2					2	2			
<b>I</b>	3	1					1	1			
<b>S</b>	17	7					6	5	1	1	
<b>N</b>	21	9					6	6		3	
<b>VOTORANTIM</b>	30	19	11	9	2	0	1	1	0	7	2
<b>M</b>	19	11	5	4	1		5	5		1	1
<b>F</b>	61	28	12	10	3		11	10	1	5	2
<b>H</b>	13	6	1	1			3	3		2	
<b>I</b>	10	2					2	2			
<b>S</b>	41	16	5	5			7	6	1	4	1
<b>N</b>	35	14					9	9		5	

Fonte: Elaborada pela autora.

Nota: M: Manufaturado; F: Financeiro; H: Humano; I: Intelectual; S: Social e de Relacionamento; N: Natural.

A tabela 4 sintetiza a quantidade de categorias divulgadas nos relatos integrados das empresas estudadas sobre o ambiente externo da organização.

Tabela 3: Resumo da visão geral da organização: ambiente externo.

<b>Empresa</b>	<b>Itens</b>	<b>M</b>	<b>F</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
AES							
BRASIL	3	2	3	1	1	3	2
BRF	5	2	5	4	1	5	2
CCR	6	3	6	5	0	6	5
CPFL	5	2	5	1	1	5	2
FIBRIA	4	2	4	1	1	4	2
ITAÚ							
UNIBANCO	5	1	5	2	1	3	0
NATURA	2	0	2	0	0	2	0
PETROBRÁS	5	1	5	1	1	3	2
VOTORANTIM	5	5	6	3	1	5	2

Fonte: Elaborada pela autora.

Nota: M: Manufaturado; F: Financeiro; H: Humano; I: Intelectual; S: Social e de Relacionamento; N: Natural.

Todas as empresas divulgaram informações sobre o **contexto comercial**. Algumas empresas apontaram questões macroeconômicas, como a BRF, a CCR e a CPFL, que mencionaram que 2013 foi um ano com ambiente desafiador em relação ao cenário econômico, devido à baixa expectativa do PIB, taxa de inflação e taxa de câmbio. A BRF destacou ainda o plano do Governo de conter a inflação com “o controle de preços do petróleo, a redução do preço da energia para os consumidores e o incentivo fiscal aos setores automobilístico e eletrônico. Outra manobra utilizada foi a alta da taxa básica de juros Selic.” (BRF, 2013, p. 32).

O Itaú Unibanco apresentou as informações através de gráficos e tabelas, de forma sucinta e de fácil entendimento. A Votorantim apresentou uma perspectiva mais otimista em relação ao cenário econômico mundial, com o fortalecimento da economia dos EUA, porém também citou alguns dos fatores já citados como incertezas, tanto no cenário nacional como internacional. No cenário internacional, a BRF destacou barreiras comerciais e a CPFL apontou fatores como a possibilidade de “uma nova crise financeira na Europa ou da

desaceleração aguda na China e o impacto da condição fiscal crítica nos Estados Unidos.” (CPFL ENERGIA, 2013, p. 71).

Também foram apresentadas informações sobre tendências e particularidades do setor da companhia. A AES Brasil e a CPFL destacaram a alteração do valor das tarifas de energia elétrica, o que impactou o setor elétrico como um todo e causa insegurança sobre as atividades. A CPFL ainda acrescentou as mudanças na matriz energética e cenários hidrológicos desfavoráveis. A BRF expôs a expectativa de aumento do faturamento no setor supermercadista e que o mercado de *Fast Services* foi afetado negativamente por “Fatores macroeconômicos – como inflação em serviços, custos de ocupação de espaços comerciais e de mão de obra e redução da disponibilidade de renda.” (BRF, 2013, p. 38). A Fibria indicou que no setor de celulose, tanto nacional quanto internacional, houve crescimento de vendas. A Natura salientou que “No segmento da venda direta, o Brasil é o quarto maior mercado mundial, responsável por 9% do volume global de vendas porta a porta” (NATURA, 2013, p. 6). A Petrobras informou que houve alta no valor do barril de petróleo, mas não considerou a alta significativa e que o consumo mundial do produto teve alta de 1,3%, impulsionado principalmente pela Índia e pela China (PETROBRAS, 2013). A Votorantim especificou as informações a respeito de cada setor que atua, por exemplo: “O setor de cimento, no Brasil, cresceu 2,2% no ano, um crescimento maior do que o PIB nacional mas abaixo das projeções iniciais do mercado para o setor, o que sinaliza que a atividade econômica precisa de novos impulsos em 2014.” (VOTORANTIM, 2013, p. 18).

Conforme pode-se verificar nas descrições anteriores, os principais capitais mencionados são o financeiro, o social e o de relacionamento.

Sobre o **contexto ambiental**, apenas o Itaú Unibanco mencionou expressamente esse item. Destaca-se que o banco tem utilizado a tecnologia como aliada: “O uso intenso de tecnologia e canais de distribuição eletrônicos contribui significativamente para o aumento de vendas de produtos e serviços.” (ITAÚ UNIBANCO, 2013, p. 38). A adoção dessa prática auxilia na criação de capital financeiro, manufaturado, intelectual, humano (foi mencionada a realização de treinamentos para capacitação dos colaboradores), e também social e de relacionamento.

Em relação ao **contexto social** em que as organizações estão operando, foram identificados nos relatos os interesses legítimos das partes interessadas: muitas empresas como a AES Brasil, a CCR, a

CPFL, a Fibria e a Votorantim, realizaram ciclos de *stakeholders* ou outras formas de comunicação, até mesmo pela internet e pesquisas para mapeamento dos temas materiais.

A BRF não realizou um processo de consulta direta às partes interessadas para definição dos temas materiais, porém utilizou resultados painéis e consultas aos públicos interessados de períodos anteriores. A Petrobras, além de descrever a participação das partes interessadas na determinação dos temas materiais, listou as demandas específicas de alguns grupos, como por exemplo os temas em que mais ocorrem interações pelas redes sociais: “reajuste de preço de combustíveis e seus impactos para os consumidores, o reflexo da política de preços nos nossos resultados, a atuação no pré-sal, descobertas, projetos, questões regulatórias e leilão de Libra, capacidade de financiamento, (...)” (PETROBRAS, 2013, p. 19).

A descrição dos fatores de interesse das partes interessadas abrangem todos ou a maioria dos capitais.

A BRF, CCR, Itaú Unibanco e Petrobras apresentaram outras informações sobre o contexto social. O Itaú Unibanco citou questões mais pontuais como mudanças no perfil dos consumidores e o índice de pobreza. A Petrobras, no item “direitos humanos na cadeia de negócios” (PETROBRAS, 2013, p. 35), descreveu situações do contexto social que podem influenciar as atividades da organização e impactos, inclusive negativos, que a própria empresa pode gerar aos seus públicos de interesse divulgadas juntamente com estratégias e ações para mitigar desses impactos. As empresas, ao apontarem seus pontos negativos, demonstram seriedade na divulgação, sendo um indício que não utilizam essa demonstração apenas como instrumento de marketing e autopromoção, mas um canal de comunicação efetivo sobre sua atuação e que coaduna com o princípio de confiabilidade proposto pelo IIRC, conforme destacado por Rover (2009) e Tannuri (2013).

Em relação ao **contexto legal**, AES Brasil, CCR e CPFL atuam em um ambiente altamente regulamentado e sofrem influências legais e regulatórias diretas em suas atividades, que podem afetar seus resultados operacionais.

As demais empresas abordaram questões objetivas sobre suas atividades nos relatos integrados. A BRF destaca: norma específica criada pelo Ministério Público para Segurança e Saúde no Trabalho em Empresas de Abate e Processamento de Carnes e Derivados; normas da ANVISA sobre componentes de seus produtos e incentivos fiscais e financeiros que recebe “como incentivo à produção ou comercialização local e ao desenvolvimento socioeconômico das regiões, tendo

normalmente como contrapartida investimentos em geração de empregos diretos e indiretos” (BRF, 2013, p. 41); e normas específicas sobre saúde, segurança e nutrição. A Fibria salienta que teve que se adequar às alterações da “Lei dos Portos” e que teve participação ativa nas discussões sobre a normatização da Segurança em Equipamentos e Máquinas. O Itaú Unibanco destaca os principais órgãos e entidades que regulamentam o setor. A Petrobras descreve que, de acordo com a legislação ambiental, são necessários “estudos de impacto ambiental e relatórios de impacto ao meio ambiente (EIA/RIMA)” (PETROBRAS, 2013, p. 38) para a execução de novos empreendimentos no Brasil. Para a Petrobras também é necessário respeitar as reservas de petróleo e/ou gás natural e a Votorantim discorre principalmente sobre a Política Nacional de Segurança de Barragens.

O **contexto político** foi tratado apenas pela CCR e pela Votorantim, abordando principalmente a instabilidade do cenário político; a CCR apontou a possibilidade de ocorrerem reivindicações devido ao período eleitoral.

## 4.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Em relação à governança corporativa, a estrutura conceitual para relato integrado propõe a resposta ao seguinte questionamento: “Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?” ( INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013b, p.25). Para tanto sugere-se a apresentação dos itens relacionados no Quadro 10.

Quadro 8: Governança

<b>2</b>	<b>GOVERNANÇA – Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?</b>
2.1	A estrutura de liderança da organização, incluindo as habilidades e a diversidade dos responsáveis pela governança.
2.1.1	Variedade de formação.
2.1.2	Variedade de gênero .
2.1.3	Variedade de competência .
2.1.4	Variedade de experiência .
2.1.5	Exigências regulatórias influenciam o design da estrutura de governança .
2.2	Processos específicos usados na tomada de decisão estratégica, e para estabelecer e monitorar a cultura da organização .



<b>2</b>	<b>GOVERNANÇA – Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?</b>
2.2.1	Atitude em relação ao risco .
2.2.2	Mecanismos para lidar com questões de ética e integridade .
2.3	Ações específicas tomadas por responsáveis pela governança para:
2.3.1	Influenciar e monitorar a direção estratégica da organização;
2.3.2	Influenciar e monitorar a sua abordagem de gestão de risco;
2.4	Implementa práticas de governança que excedem as exigências legais.
2.5	A responsabilidade que os responsáveis pela governança assumem para promover e facilitar a inovação.
2.6	Como o sistema de compensação e incentivos está vinculado à geração de valor em curto, médio e longo prazo e como este sistema está ligado à forma como a organização usa e afeta os capitais.

Fonte: Elaborado pela autora.

As informações disponibilizadas pelas empresas são apresentadas na Tabela 5.

Tabela 5: Governança

DESCRIÇÃO	2.	2.1.	2.1.1.	2.1.2.	2.1.3	2.1.4.	2.1.5.	2.2.	2.2.1.	2.2.2.	2.3.	2.3.1.	2.3.2.	2.4.	2.5.	2.6.
<b>AES BRASIL</b>	16	5				1		11	4	6	2	2				1
<b>M</b>	1	1														
<b>F</b>	10	4				1		5	2	2	2	2				
<b>H</b>	1							1		1						
<b>I</b>	1							1		1						
<b>S</b>	9	4				1		5	2	2	2	2				
<b>N</b>	10	3				1		6	4	1	2	2				
<b>BRF</b>	26	15	2	5	0	3	3	6	4	2	6	6	0	3	2	1
<b>M</b>	5	3													1	1
<b>F</b>	15	6		2			1	3	3		3	3		1	3	2
<b>H</b>	4	3		1		1		1		1						
<b>I</b>	28	14		4		1		3	3		1	1			7	2
<b>S</b>	12	6					1	5	3	2	2	2		1	1	
<b>N</b>	4	4					1	2	2		1	1				



DESCRIÇÃO	2.	2.1.	2.1.1.	2.1.2.	2.1.3	2.1.4.	2.1.5.	2.2.	2.2.1.	2.2.2.	2.3.	2.3.1.	2.3.2.	2.4.	2.5.	2.6.
<b>PETROBRAS</b>	14	6	0	2	0	0	1	6	2	6	3	1	1	1	0	1
<b>M</b>	3	2						1	1							
<b>F</b>	19	13		3				3	1	3	3	1	1			1
<b>H</b>	2	1					1	2	1	1				1		
<b>I</b>	17	11		2				2	1	2	2	1	1			3
<b>S</b>	12	6		1				4	1	4	3	1	1			
<b>N</b>	9	6		2				2	1	1	1	1				
<b>VOTO-RANTIM</b>	38	15	0	1	0	0	0	15	6	7	6	5	1	1	1	4
<b>M</b>	6	4						2	1	1						
<b>F</b>	29	17		3				7	3	4	5	3	1			2
<b>H</b>	4	1					1	4	2	2				1		
<b>I</b>	32	19		2				5	1	3	3	2	1	1	2	4
<b>S</b>	22	11		1				9	2	6	4	2	1			1
<b>N</b>	14	9		2				3	1	1	2	2				1

Fonte: Elaborada pela autora.

Nota: M: Manufaturado; F: Financeiro; H: Humano; I: Intelectual; S: Social e de Relacionamento; N: Natural.

A tabela 6 sintetiza a quantidade de categorias divulgadas nos relatos integrados das empresas estudadas, sobre governança corporativa.

Tabela 4: Resumo de governança.

Empresa	Itens	M	F	H	I	S	N
AES BRASIL	3	2	3	1	1	3	2
BRF	5	2	5	4	1	5	2
CCR	6	3	6	5	0	6	5
CPFL	5	2	5	1	1	5	2
FIBRIA	4	2	4	1	1	4	2
ITAÚ							
UNIBANCO	5	1	5	2	1	3	0
NATURA	2	0	2	0	0	2	0
PETROBRÁS	5	1	5	1	1	3	2
VOTORANTIM	5	5	6	3	1	5	2

Fonte: Elaborada pela autora.

Nota: M: Manufaturado; F: Financeiro; H: Humano; I: Intelectual; S: Social e de Relacionamento; N: Natural.

Todas as empresas evidenciaram informações sobre a sua estrutura de liderança, porém com diferentes níveis de detalhamento sobre a diversidade dos responsáveis. A BRF indicou que seu mais alto órgão de governança é composto por profissionais de diversas formações e experiências profissionais e que um dos membros independentes do Conselho Fiscal é especialista financeiro (itens 2.1.1 e 2.1.4). Da mesma forma, a CPFL Energia informou que o conselheiro independente que compõe o seu Conselho de Administração possui experiência e conhecimento do setor (item 2.1.4). Ainda sobre o item de experiência, a CCR apresentou cada membro dos órgãos de governança corporativa com a indicação do tempo de experiência que possui na empresa.

Em relação ao item 2.1.2, a BRF, a CCR, a Fibria e a Natura apresentaram uma listagem dos integrantes dos órgãos da alta administração, o que possibilita a visualização da variedade de gênero; a foto dos membros é outro elemento que a BRF e a Natura apresentaram que facilita a análise em relação a esse aspecto. As empresas BRF, CPFL Energia, Petrobras e Votorantim apresentaram esse quesito na forma de tabela com a composição de gênero, facilitando a análise dos resultados. Ressalta-se que em todos os casos o gênero masculino é predominante.

Quanto à variedade de competência (item 2.1.3), não foram identificadas informações.

Existem exigências regulatórias que influenciam a estrutura de governança das empresas (item 2.1.5), em relação ao nível de governança corporativa que a empresa adota. A BRF, a CCR, a CPFL e a Fibria fazem parte do grupo Novo Mercado da BM&FBOVESPA e as empresas BRF, Itaú Unibanco e Petrobras atenderam normas internacionais como a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX).

As empresas AES Brasil e Itaú Unibanco não realizaram menções explícitas a nenhum dos pontos sobre a diversidade das lideranças. Por outro lado, observa-se uma aderência maior à proposta por parte da empresa BRF.

Os relatos integrados são regidos ao mesmo tempo pelos princípios da concisão e da completude. Para atender os dois princípios simultaneamente as empresas estão apresentando as informações materiais no <RI> e fazendo referência a outros materiais que possuem informações mais detalhadas sobre as temáticas tratadas.

Em relação à estrutura de governança corporativa das empresas, pode-se destacar a AES Brasil e a CCR que indicaram link para acessar

maiores informações sobre sua composição. O Itaú Unibanco, por sua vez, utilizou um sistema de hiperlinks em seus relatórios, indicados por um elemento gráfico denominado “Saiba mais”, que redireciona para materiais relacionados: o capítulo “Governança” e o item “Nossa estrutura de governança” possuem hiperlinks.

Conforme é possível analisar na Tabela 5, todas as empresas realizaram divulgação em relação aos seus processos, especificamente em relação às atitudes em relação aos riscos (item 2.2.1). Isso pode estar associado à escolha de projetos que tragam benefícios à sociedade e visão de longo prazo para riscos socioambientais. Todas as empresas, no mínimo, declaram que possuem uma gestão de riscos capaz de identificá-los e elaborar ações preventivas.

Dentre as companhias analisadas, é possível afirmar que a Petrobras dedicou um capítulo completo e extenso ao gerenciamento de riscos. A AES Brasil relata que toda a sua gestão é baseada no planejamento estratégico sustentável, no qual estão contemplados os principais riscos empresariais, os quais são classificados em relação ao seu impacto e probabilidade de ocorrência, analisados e tratados, e também há uma ação específica em relação aos riscos associados às mudanças climáticas. A BRF informou que possui uma política de gestão de riscos e que em 2013 manteve um Comitê de Finanças e Política de Riscos; já o Itaú Unibanco destaca a constituição de um Comitê de Gestão de Risco e Capital. A CCR descreve que o Conselho de Administração é o órgão responsável pelo estabelecimento das políticas e estratégias gerais e por fiscalizar a gestão dos diretores e que o Comitê de Estratégias e Sustentabilidade também é responsável por auxiliar no monitoramento dos riscos em relação à sustentabilidade.

Para o item 2.2.2, destaca-se a descrição de códigos de ética e de conduta por parte das companhias. Como exemplo, o Código de Ética do Itaú Unibanco abrange as ações em todos os âmbitos e níveis da companhia, bem como a elevação ao patamar determinante de nível de responsabilidade e governança do “comportamento ético”. Apenas a empresa Natura não mencionou mecanismos para lidar com questões de ética e integridade nos seus relatórios corporativos.

O item 2.3 descreve ações específicas tomadas por responsáveis pela governança em relação à influência e monitoramento das estratégias e gestão de risco. Considerou-se que todas as empresas apresentaram essas informações, com destaque para a AES Brasil e a Fibria, que criaram o Comitê de Sustentabilidade para melhorar no aspecto de alinhamento das estratégias. A BRF demonstrou a estrutura de delegação de responsabilidades em relação às questões estratégicas e

salienta que são controladas pelo SAP, e que foram estabelecidos metas e objetivos que estão integradas ao Plano Estratégico BRF-17; por último, esclareceu que a política de gestão de riscos da BRF é acompanhada mensalmente pelo Conselho de Administração. No caso da CCR e na CPFL Energia, o Conselho de Administração tem participação ativa na definição e monitoramento da execução das estratégias. Sobre a CPFL Energia, ressalta-se a seguinte menção: “em 2013, foram criadas as Comissões de Estratégia, de Orçamento e Finanças Corporativas e de Gestão de Riscos” (CPFL ENERGIA, 2013, p. 27).

Ainda referente ao item 2.3, o Itaú Unibanco apresentou de maneira objetiva as ações dos responsáveis pela governança (ITAÚ UNIBANCO HOLDING, 2013, p. 29):

Determinamos os objetivos globais da gestão de risco com o estabelecimento de metas e limites aplicáveis aos nossos negócios a fim de garantir que esses riscos sejam geridos em conformidade com nosso apetite de risco e nossas políticas existentes, dessa forma, otimizando e agilizando as decisões corporativas.

Para a Natura “Todo o processo se mantém conectado a planos de ação para mitigação de riscos e é acompanhado pelo Comex (Comitê Executivo). O Conselho de Administração, por meio de seus comitês, também acompanha a evolução dos riscos estratégicos da empresa” (NATURA COSMÉTICOS, 2013, p. 15).

As estruturas de auditoria interna auxiliam também nesse aspecto: a Petrobras “aprovou, na estrutura da Auditoria Interna, a criação da Gerência Geral de Controladoria, com objetivo de fortalecer a execução de controle e conformidade, incluindo mitigação de riscos de fraude e de corrupção, com o intuito de atender aos marcos legais e regulatórios” (PETROBRAS, 2013, p. 16). Por fim, a Votorantim apresentou de forma mais estruturada o processo de auditoria interna como “linhas de defesa” da empresa, apresentando ações específicas em relação ao atendimento das estratégias e gestão de riscos.

As práticas de governança que excedem as exigências legais são demonstradas no item 2.4: a BRF, CCR, CPFL Energia e Fibria destacaram sua participação no Novo Mercado da BM&FBOVESPA, demonstrando adotar melhores práticas de governança corporativa. A BRF e a Petrobras divulgaram ações para atendimento da Lei *Sarbanes-*

*Oxley* (EUA). Apresenta-se, também, a formação do conselho de administração da BRF: “Em dezembro de 2013, era composto por 11 membros, sendo 8 deles independentes (73%), proporção que supera os 20% recomendados pelas regras do Novo Mercado.” (BRF, 2013, p. 16).

Em relação à responsabilidade para promover e facilitar a inovação, contemplada no item 2.5, novamente há destaque para a BRF no quesito reestruturação da organização: “A inovação assume papel de protagonista na nova estrutura organizacional da BRF, sob a gestão da Vice-Presidência de Marketing e Inovação, que ampliou seu espectro ao unificar Marketing, P&D – Industrializados e Qualidade.” (BRF, 2013, p. 26). A Votorantim, por outro lado, possui diretoria específica de tecnologia na Votorantim Metais.

Para o item 2.6, a BRF, a CCR, a Natura, a Petrobras e a Votorantim divulgaram que possuem política de compensação, adicionalmente aos salários dos diretores e/ou colaboradores, quando as metas propostas são atingidas para os diversos capitais (como metas de sustentabilidade, relacionadas ao capital natural) ao curto e longo prazo.

### 4.3 MODELO DE NEGÓCIOS

O modelo de negócios de uma organização demonstra os insumos utilizados, a forma que são transformados pelas operações da organização, influenciados pelas estratégias, riscos e oportunidades e a geração de valor em diversos capitais ao longo do tempo (Quadro 11).

Quadro 9: Modelo de negócios – principais elementos.

<b>3</b>	<b>MODELO DE NEGÓCIOS Qual é o modelo de negócios da organização? (Sistema de transformação de insumos através de suas atividades empresariais, em produtos e impactos que visam cumprir os propósitos estratégicos da organização e gerar valor).</b>
3.1	Identificação explícita dos principais elementos do modelo de negócios.
3.2	Um diagrama simples, destacando os principais elementos, com uma explicação clara da relevância destes elementos para a organização.
3.3	Um fluxo narrativo lógico, considerando se as circunstâncias particulares da organização.
3.4	Identificação de partes interessadas críticas.
3.5	Identificação de outras necessidades/dependências do ambiente externo.

<b>3</b>	<b>MODELO DE NEGÓCIOS</b> Qual é o modelo de negócios da organização? (Sistema de transformação de insumos através de suas atividades empresariais, em produtos e impactos que visam cumprir os propósitos estratégicos da organização e gerar valor).
3.6	Identificação de outros fatores importantes que impactam o ambiente externo.
3.7	Ligação com informações cobertas por outros Elementos de Conteúdo, tais como estratégia, riscos e oportunidades, bem como o desempenho (incluindo KPIs e considerações financeiras como a contenção de custos e receitas).

Fonte: Elaborado pela autora.

Os elementos principais do modelo de negócios foram descritos pelas empresas estudadas da forma apresentada na tabela 7.

Tabela 7: Modelo de negócios – principais elementos.

DESCRIÇÃO	3.	3.1.	3.2.	3.3.	3.4.	3.5.	3.6.	3.7.
<b>AES BRASIL</b>	13	1	2	2			4	
<b>M</b>	4	3					1	
<b>F</b>	16	16	1	1				
<b>H</b>	7	5					1	
<b>I</b>	7	3					1	
<b>S</b>	24	18	1	1			4	
<b>N</b>	10	10						
<b>BRF</b>	14	0	3	2	0	1	3	0
<b>M</b>	9		1			1	2	
<b>F</b>	19		3	2		1	9	
<b>H</b>	3						2	
<b>I</b>	9							
<b>S</b>	27		4	3		1	18	
<b>N</b>	12		3	1		2	6	
<b>CCR</b>	5	1	1	1	0	0	2	1
<b>M</b>	2	1	1	1				
<b>F</b>	8	2	1	1			2	1
<b>H</b>	4							
<b>I</b>	1							
<b>S</b>	4	1	1	1				
<b>N</b>	2							
<b>CPFL</b>	13	0	3	1	0	2	3	2



DESCRIÇÃO	3.	3.1.	3.2.	3.3.	3.4.	3.5.	3.6.	3.7.
<b>M</b>	2		1			1		
<b>F</b>	8		1			1	2	2
<b>H</b>	3						3	
<b>I</b>	2							
<b>S</b>	7		1			1	2	2
<b>N</b>	14		2			2	8	1
<b>FIBRIA</b>	27	1	4	2	0	2	12	6
<b>M</b>	12		1			1	1	
<b>F</b>	33	2	4	2		2	4	2
<b>H</b>	8						4	2
<b>I</b>	17		1			1	2	
<b>S</b>	33	1					9	1
<b>N</b>	38		4	2		2	7	1
<b>ITAÚ UNIBANCO</b>	14	1	1	1	0	0	3	1
<b>M</b>	1							
<b>F</b>	14	7	7	7			4	2
<b>H</b>	7						1	1
<b>I</b>	6						3	1
<b>S</b>	11	2	2	2			3	1
<b>N</b>	5						1	1
<b>NATURA</b>	15	2	3	1	0	2	5	4
<b>M</b>	4	1	1	1				
<b>F</b>	20	10	3	1		2	8	4
<b>H</b>	10	6	1	1			4	
<b>I</b>	18	6	2	1		1	3	1
<b>S</b>	16	5	3	1		2	6	2
<b>N</b>	11	6	2			2	4	
<b>PETRO- BRAS</b>	15	0	6	5	0	1	3	1
<b>M</b>	10		3	2		1	3	1
<b>F</b>	32		20	18		2	5	
<b>H</b>	6						2	2
<b>I</b>	6		3	2		1		
<b>S</b>	17		5	3		2	6	3
<b>N</b>	23		12	10		2	5	1
<b>VOTORAN- TIM</b>	16	1	1	1	0	0	10	8
<b>M</b>	11	1	3	2		1	3	1

DESCRIÇÃO	3.	3.1.	3.2.	3.3.	3.4.	3.5.	3.6.	3.7.
<b>F</b>	48	8	24	22		2	8	2
<b>H</b>	8						4	4
<b>I</b>	25	3	6	5		1	12	12
<b>S</b>	36	6	9	7		2	14	9
<b>N</b>	38	5	15	13		2	8	2

Fonte: Elaborada pela autora.

Nota: M: Manufaturado; F: Financeiro; H: Humano; I: Intelectual; S: Social e de Relacionamento; N: Natural.

A Tabela 8 sintetiza a quantidade de categorias divulgadas nos relatos integrados das empresas estudadas, sobre todos os itens de modelo de negócios.

Tabela 5: Resumo de modelo de negócios

Empresa	Itens	M	F	H	I	S	N
AES							
BRASIL	9	7	6	7	7	7	5
BRF	10	5	8	2	3	8	6
CCR	10	3	8	2	1	5	3
CPFL	9	2	3	1	2	4	6
FIBRIA	20	8	15	5	9	14	13
ITAÚ UNIBANCO	12	2	7	6	5	7	3
NATURA	15	6	15	8	10	13	6
PETROBRÁS	9	6	7	3	4	7	6
VOTORANTIM	10	8	11	3	8	12	11

Fonte: Elaborada pela autora.

Nota: M: Manufaturado; F: Financeiro; H: Humano; I: Intelectual; S: Social e de Relacionamento; N: Natural.

Para demonstrar o modelo de negócios, as organizações apresentaram os seus **principais elementos**. A CCR e a Votorantim identificaram os elementos, mas não apresentam um diagrama. A CCR apresenta algumas informações divididas entre os capitais (manufaturado, financeiro, humano, intelectual, social e de relacionamento, natural) e relata objetivamente suas atividades, identifica as comunidades de entorno das suas atividades, partes interessadas e principais investimentos em ações sociais, quantidade de colaboradores e principais resultados, principais materiais utilizados, parcerias para desenvolvimento de pesquisas e principais resultados

financeiros (itens 3.1 e 3.3); a Votorantim apresentou informações divididas por empresa do grupo, descrevendo os produtos e serviços, aspirações, foco de mercado e geografia de operação ou atuação comercial (itens 3.1).

As empresas que apresentaram um **diagrama do modelo de negócios** são a AES Brasil, a Fibria, o Itaú Unibanco e a Natura. Ainda é possível explorar melhor o aspecto temporal pois não foram apresentados muitas informações a esse respeito. Os demais itens serão tratados mais detalhadamente nos demais tópicos.

Um dos elementos importantes que compõe o modelo de negócios são as **partes interessadas**, cujo destaques são a Fibria, que apresentou as partes interessadas relacionando-as com as ferramentas e processo de engajamento, com os temas principais materiais (itens 3.7), e a Natura, que apresentou dados quantitativos (NATURA COSMÉTICOS, 2013, p. 4):

NOSSAS RELAÇÕES – rede de mais de 1,6 milhão de CNs no Brasil, em demais países da América Latina e na França e 14 mil CNOs. – 100 milhões de consumidores\*\*. – quase 5 mil fornecedores. – 32 comunidades agroextrativistas. – comunidades do entorno de nossas operações.

As demais empresas apenas listaram as partes interessadas.

Os fatores que se enquadram como **outras necessidades/dependências do ambiente externo** (itens 3.5), foram listados por cinco empresas. Para a CCR tem maior destaque o fato de suas atividades dependerem de acordos com o poder público, na forma de contratos de concessão e parcerias público-privadas; a CPFL e a Votorantim mencionaram recursos necessário para a operação; a Fibria citou o contexto do mercado global; o Itaú Unibanco destacou fatores de mercado: “a nossa capacidade de captar recursos depende de diversos fatores, incluindo os *ratings* de crédito, as condições econômicas e a percepção dos mercados emergentes em geral por parte dos investidores e do Brasil” (ITAÚ UNIBANCO, 2013, p. 35).

Os **fatores importantes que impactam o ambiente externo** foram evidenciados por quatro empresas. A BRF, a CPFL e a Votorantim apresentaram algumas informações ao longo do texto sobre impactos específicos. A Petrobras, por sua vez, apresentou um quadro com os principais impactos negativos que podem ocorrer na interação com os fornecedores e as principais medidas para minimizá-los.

Todos os modelos de negócio apresentaram **ligação com informações cobertas por outros Elementos de Conteúdo**, como o relato da Natura, no qual foram apresentadas as estratégias para geração de valor no item “como agregamos valor”, apresentando os principais recursos e demonstrando seu desempenho ambiental, econômico, social e outros.

Todos os modelos de negócio apresentaram **ligação com informações cobertas por outros Elementos de Conteúdo**, como o relato da Natura, que apresenta as estratégias para geração de valor no item intitulado “como agregamos valor”, apontando os principais recursos e o seu desempenho ambiental, econômico, social e outros.

Quadro 10: Modelo de negócios – insumos e atividades empresariais.

<b>3.8</b>	<b>Insumos – Apresentar apenas os insumos que tenham um impacto material sobre a capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo, independentemente do fato de os capitais, dos quais são derivados, pertencerem ou não à organização.</b>
3.8.1	Como os principais insumos se relacionam com os capitais dos quais a organização depende.
3.8.2	Como os principais insumos provêm diferenciação para a organização.
3.8.3	Discussão sobre a natureza e a magnitude das compensações significativas que influenciam a seleção de insumos. Incluindo compensações: <ul style="list-style-type: none"> <li>• entre capitais ou entre componentes de um capital (p. ex. a criação de empregos por meio de uma atividade que afeta, de forma adversa, o meio ambiente);</li> <li>• ao longo do tempo (p. ex. a escolha de um curso de ação, quando outro resultaria em um aumento maior de capital, porém apenas em período futuro);</li> <li>• entre capitais pertencentes à organização e aqueles pertencentes a outros ou a ninguém.</li> </ul>
<b>3.9</b>	<b>Atividades empresariais.</b>
3.9.1	Como a organização se diferencia no mercado.
3.9.1.1	Diferenciação de produtos.
3.9.1.2	Segmentação do mercado.
3.9.1.3	Canais de entrega.
3.9.1.4	Marketing.
3.9.2	Até que ponto o modelo de negócios depende da geração de receitas a partir do ponto de vendas inicial.
3.9.2.1	Sistemas de garantia estendida.
3.9.2.2	Encargos para a utilização de rede.

3.9.3	Como a organização aborda a necessidade de inovar.
3.9.4	Como o modelo de negócios foi projetado para se adaptar a mudanças.
3.9.5	Quando for material, trata da contribuição ao sucesso em longo prazo da organização decorrente de iniciativas.
3.9.5.1	Melhoria de processos.
3.9.5.2	Treinamento de empregados.
3.9.5.3	Gestão de relacionamentos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os modelos de negócio apresentaram informações sobre insumos e atividades empresariais.

Tabela 9: Modelo de negócios – insumos e atividades empresariais

DESCRIÇÃO	3.8.	3.8.1.	3.8.2.	3.8.3.	3.9.	3.9.1.	3.9.1.1.	3.9.1.2.	3.9.1.3.	3.9.1.4.	3.9.2.	3.9.2.1.	3.9.2.2.	3.9.3	3.9.4	3.9.5	3.9.5.1.	3.9.5.2.	3.9.5.3.
<b>AES BRASIL</b>					4	4	0	0	0	1	1	0	6	0	0	2	3	3	0
<b>M</b>					1	1				3	1		2				1	1	
<b>F</b>										1	6		3					1	1
<b>H</b>					1	1				5	2		2					1	1
<b>I</b>					1	1				3	1		1					1	1
<b>S</b>					4	4				1	7		2						
<b>N</b>										1	4		2					1	1
<b>BRF</b>	0	0	0	0	3	0	1	0	2	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0
<b>M</b>					2				2										
<b>F</b>					9		1		8										
<b>H</b>					2				2										
<b>I</b>																			
<b>S</b>					1		1		1						1				
<b>N</b>					6				6						1			1	1
<b>CCR</b>	0	0	1	0	2	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0
<b>M</b>													1						
<b>F</b>		1			2		1		1				4	1	1				



DESCRICOÃO	3.8.	3.8.1.	3.8.2.	3.8.3.	3.9.	3.9.1.	3.9.1.1.	3.9.1.2.	3.9.1.3.	3.9.1.4.	3.9.2.	3.9.2.1.	3.9.2.2.	3.9.3.	3.9.4.	3.9.5.	3.9.5.1.	3.9.5.2.	3.9.5.3.
N					4				4		6								6
PETROBRAS	1	0	0	0	2	0	1	0	1	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0
M	1				2				2						2				
F					5		1		4						4				
H	2														2				
I																			
S	3				3				3				1		3				
N	1				4				4						4				
VOTORANTIM	2	6	0	0	2	1	0	0	1	1	0	0	0	2	1	0	0	0	0
M	1				2				2	1					2				
F		2			6	1	1		4	8					4				
H	4														2				
I		1								3					1				
S	3	6			5	1			4	6			1	1	3				
N	1	1			6	1			5	5				1	4				

Fonte: Elaborada pela autora.

Nota: M: Manufaturado; F: Financeiro; H: Humano; I: Intelectual; S: Social e de Relacionamento; N: Natural.

Foram identificadas cinco empresas que divulgaram os **principais insumos** de sua atividade. A AES Brasil indicou os insumos: capital humano e intelectual; equipamentos e ferramentas; infraestrutura; materiais; investimentos (Capex), e não houve menção expressa sobre a relação com os capitais que a organização depende, porém verifica-se que foram mencionados os capitais natural, manufaturado, intelectual, humano e financeiro. A BRF, a CCR e a Fibria reportaram insumos relacionados ao capital natural e a BRF também classificou-os entre renováveis e não renováveis. O Itaú Unibanco realizou uma representação por imagem mostrando que seu principal insumo é financeiro.

A Fibria também demonstrou como seus insumos representam **vantagem competitiva** (item 3.8.2), por exemplo (FIBRIA, 2013, p. 55):

Produzimos corretivo de solo a partir do aproveitamento de resíduos industriais, economizando na compra de calcário para os plantios de eucalipto” (FIBRIA, 2013, p. 55) complementando que essa prática resultou em “R\$ 8,5 milhões economizados com a produção de corretivo de solo a partir de resíduos.

Sobre as atividades empresariais, a BRF e a Petrobras destacaram a diferenciação de seus **produtos** (item 3.9.1.1): a primeira, ressaltou o processo de inovação alinhado a suas estratégias e modelo de negócios, enquanto que a segunda destaca como diferencial competitivo sua capacidade de evitar riscos de exploração. Na diferenciação em termos de **segmentação do mercado** (item 3.9.1.2), a Fibria se destaca “como líder do segmento de Produtos Florestais e Papel no DJSI World e indicada como uma das líderes entre as 59 companhias analisadas globalmente, conquistando a mais alta pontuação do anuário.” (FIBRIA, 2013, p. 28). O diferencial em relação aos **canais de entrega** (item 3.9.1.3) foi apresentado pela BRF, Fibria e Natura. Como destaque, o novo projeto da Natura que utiliza novas tecnologias para melhorar o seu processo de logística “A Rede Natura é a primeira experiência dessa estratégia, em que cada consultora tem a sua página na internet para se relacionar com os consumidores e vender os produtos.” (NATURA, 2013, p. 26).

Especificamente em relação à maneira com que a empresa trata a **necessidade de inovação** (item 3.9.3), todas as empresas apresentaram informações. A AES Brasil estabeleceu como meta “Promover uma cultura organizacional de incentivo à inovação até 2014.” (AES BRASIL, 2013, p. 32), meta essa considerada atingida em 2013, tendo em vista a implementação de um processo de Gestão da Inovação e por ter sido “reconhecida como a 12ª empresa mais Inovadora do Brasil (*Best Innovator* 2013)” (Ibid., p. 32).

A BRF destacou que a inovação é “protagonista na nova estrutura organizacional da BRF” (BRF, 2013, p. 26), e que possui um órgão de gestão responsável por essa temática, a Vice-Presidência de Marketing e Inovação; a empresa também inaugurou o BRF *Innovation Center* para desenvolvimento de pesquisa tecnológicas. A CCR, a CPFL, o Itaú Unibanco e a Petrobras fizeram declarações generalistas que fomentam a inovação.

A Fibria e a Votorantim destacam que a inovação é importante para a criação de valor de longo prazo e citam exemplos de pesquisas e



tecnologias que contribuíram para atingir seus objetivos, como a clonagem de eucalipto desenvolvida pela Fibria e o microconcreto da Votorantim. A Natura apresentou a estratégia alinhada ao conceito de pensamento integrado, afirmando que seu “processo de inovação que engloba todos os elementos do negócio: desenvolvimento de conceitos e produtos, evoluções em nosso modelo comercial e a busca por novos negócios” (NATURA, 2013, p. 4).

Quadro 11: Modelo de Negócios – Produtos

<b>3.10</b>	<b>Produtos</b>
3.10.1	Identifica os principais produtos e serviços de uma organização que precisam ser discutidos no âmbito da divulgação do modelo de negócios, dependendo de sua materialidade.
3.10.2	Identifica os subprodutos que precisam ser discutidos no âmbito da divulgação do modelo de negócios, dependendo de sua materialidade.
3.10.3	Identifica resíduos (incluindo emissões) que precisam ser discutidos no âmbito da divulgação do modelo de negócios, dependendo de sua materialidade.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os produtos foram divulgados pelas empresas pesquisadas, conforme indicado na tabela 10.

Tabela 6: Modelo de negócios – produtos

DESCRIÇÃO	3.10.	3.10.1.	3.10.2.	3.10.3.
<b>AES BRASIL</b>	0	4	0	0
<b>M</b>		1		
<b>F</b>				
<b>H</b>		2		
<b>I</b>		4		
<b>S</b>		3		
<b>N</b>				
<b>BRF</b>	0	6	3	1
<b>M</b>		6	2	
<b>F</b>		7	3	1
<b>H</b>		1		

DESCRIÇÃO	3.10.	3.10.1.	3.10.2.	3.10.3.
<b>I</b>		9	3	2
<b>S</b>		4	3	1
<b>N</b>		1	1	
<b>CCR</b>	0	1	0	0
<b>M</b>				
<b>F</b>				
<b>H</b>		1		
<b>I</b>		1		
<b>S</b>				
<b>N</b>				
<b>CPFL</b>	0	4	0	0
<b>M</b>		1		
<b>F</b>		5		
<b>H</b>				
<b>I</b>		2		
<b>S</b>		3		
<b>N</b>		2		
<b>FIBRIA</b>	0	7	2	0
<b>M</b>		4	1	
<b>F</b>		5	2	
<b>H</b>				
<b>I</b>		6		
<b>S</b>		6	2	
<b>N</b>		5	1	
<b>ITAÚ</b>				
<b>UNIBANCO</b>	0	4	2	0
<b>M</b>				
<b>F</b>		2	1	
<b>H</b>		3	2	
<b>I</b>		2	1	
<b>S</b>		2	2	
<b>N</b>		1	1	
<b>NATURA</b>	0	6	2	0
<b>M</b>		2	1	
<b>F</b>		3	1	
<b>H</b>		1	1	

DESCRIÇÃO	3.10.	3.10.1.	3.10.2.	3.10.3.
I		9	5	
S		3	1	
N		2	1	
PETROBRAS	0	3	1	1
M		2		
F		3	1	1
H		2		
I		3	1	1
S		2		
N		2		
VOTORANTIM	0	2	0	0
M		2		
F		8	1	1
H		2		
I		6	1	1
S		6		
N		8		

Fonte: Elaborada pela autora.

Nota: M: Manufaturado; F: Financeiro; H: Humano; I: Intelectual; S: Social e de Relacionamento; N: Natural.

As empresas utilizaram níveis diferentes de divulgação de seus **principais produtos e serviços** (item 3.10.1). Parte das empresas apenas citou os produtos e serviços: a AES Brasil, que opera como geradora e distribuidora de energia elétrica; a BRF listou seus produtos por segmento divididos em mercado interno e externo; a CCR divulgou que “desenvolve e/ou administra nove rodovias, uma via expressa, duas linhas de metrô, três aeroportos, um VLT (veículo leve sobre trilhos) e uma operação de transporte aquaviário” (CCR, 2013, p. 19); a CPFL opera nos segmentos de negócios de geração, distribuição, comercialização e serviços com suas subsidiárias; a Natura relatou que “é a maior empresa do Brasil no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e também no segmento da venda direta” (NATURA, 2013, p. 4); a Fibria fez referências quantitativas sobre esse item, destacando que seu principal produto é a celulose e que produz 4,7 milhões de toneladas; e o Itaú Unibanco, a Petrobras e a Votorantim apresentaram

informações detalhadas, incluindo dados quantitativos sobre seus produtos.

Nenhuma das empresas estudadas descreveu seus subprodutos (item 3.10.2), no entanto cinco empresas relataram informações sobre seus **resíduos** (item 3.10.3). A BRF e a Natura demonstraram esforços para a quantificação de seus resíduos. A BRF identificou em sua cadeia logística os resíduos decorrentes de emissões de gases de efeito estufa (CO<sub>2</sub>), emissões atmosféricas, geração de resíduos (óleos, baterias e pneus), derramamentos/vazamentos decorrentes de acidentes. A Natura desenvolveu uma sistemática de cálculo dos resíduos e emissões gerados pela empresa e considera que “Ao inserir informações sobre materiais a serem utilizados, é possível comparar o impacto de diferentes tecnologias e matérias-primas, por exemplo, contribuindo para a tomada de decisões durante o processo de elaboração dos produtos” (NATURA, 2013, p. 25), o que indica que o processo de tomada de decisão não é influenciado unicamente por fatores financeiros como também por fatores ambientais: isso demonstra um passo para o alinhamento com o conceito de pensamento integrado proposto pelo IIRC. A Natura acrescenta que através das informações geradas pela “calculadora” que foi desenvolvida é possível identificar a quantidade de resíduos gerados em cada etapa da cadeia de valor e sua destinação.

Outras empresas citaram ações relacionadas à gestão dos resíduos: a CPFL destacou o processo adequado de descarte de alguns resíduos e a Fibria destacou que reinsere resíduos industriais no seu ciclo produtivo.

A Petrobras reportou que possui gestão de resíduos baseada nas premissas de redução, reuso, reciclagem de materiais e desenvolvimento de inovações e/ou tecnologias de tratamento dos resíduos, que, segundo a empresa “poderão ser adotadas após análise da viabilidade técnica, econômica e ambiental de todo o processo” (PETROBRAS, 2013, p. 56). Isso sinaliza aderência ao conceito de pensamento integrado, bem como um Programa de Minimização de Geração de Resíduos, citando algumas ações e resultados, como “reuso de fluidos de perfuração de base não aquosa e de insumos do processo de fabricação de fluidos não aquosos” (Ibid., p. 56) ou “a implantação de uma sistemática de gestão de resíduos de concreto na Unidade de Fertilizantes Nitrogenados III (MS) permitiu a reciclagem de 100% do entulho que foi gerado no ano.” (Ibid., p. 56).

Quadro 12: Modelo de negócios – impacto e modelo de negócios múltiplos

<b>3.11</b>	<b>Impacto</b>
3.11.1	Impactos internos
3.11.1.1	Clima organizacional (positivos, criam valor, e negativos, reduzem valor)
3.11.1.2	Reputação da organização (positivos e negativos)
3.11.1.3	Receitas (positivos e negativos)
3.11.1.4	Fluxos de caixa (positivos e negativos)
3.11.2	Impactos externos
3.11.2.1	Satisfação dos clientes (positivos e negativos)
3.11.2.2	Pagamentos de taxas e tributos (positivos e negativos)
3.11.2.3	Lealdade à marca (positivos e negativos)
3.11.2.4	Efeitos sociais e ambientais (positivos e negativos)
<b>3.12</b>	<b>Organizações com múltiplos modelos de negócios</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

As informações sobre os impactos das organizações e os modelos de negócios múltiplos são apresentado na Tabela 11.

Tabela 7: Modelo de negócios – impacto e modelo de negócios múltiplos

DESCRIÇÃO	3.11.	3.11.1.	3.11.1.1.	3.11.1.2.	3.11.1.3.	3.11.1.4.	3.11.2.	3.11.2.1.	3.11.2.2.	3.11.2.3.	3.11.2.4.	3.12.
<b>AES BRASIL</b>	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0
<b>M</b>							1					
<b>F</b>												
<b>H</b>							2					
<b>I</b>							4					
<b>S</b>							3					
<b>N</b>												
<b>BRF</b>	0	2	0	0	0	0	3	0	1	1	0	0
<b>M</b>		2					3		1	1		
<b>F</b>		2					3		2	2		
<b>H</b>							1					
<b>I</b>		1					8					
<b>S</b>		2					2					

DESCRIÇÃO	3.11.	3.11.1.	3.11.1.1.	3.11.1.2.	3.11.1.3.	3.11.1.4.	3.11.2.	3.11.2.1.	3.11.2.2.	3.11.2.3.	3.11.2.4.	3.12.
<b>N</b>		1										
<b>CCR</b>	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
<b>M</b>												
<b>F</b>												
<b>H</b>							1					
<b>I</b>							1					
<b>S</b>												
<b>N</b>												
<b>CPFL</b>	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0
<b>M</b>								1				
<b>F</b>								5				
<b>H</b>												
<b>I</b>							1	1				
<b>S</b>								3				
<b>N</b>								2				
<b>FIBRIA</b>	1	1	0	0	0	0	2	0	3	1	1	1
<b>M</b>		1					3					
<b>F</b>	1	1					3					
<b>H</b>												
<b>I</b>							5		1		1	
<b>S</b>	1	1					1		3		2	1
<b>N</b>	1						3		1	1		
<b>ITAÚ</b>												
<b>UNIBANCO</b>	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
<b>M</b>												
<b>F</b>							1					
<b>H</b>							1					
<b>I</b>							1					
<b>S</b>												
<b>N</b>												
<b>NATURA</b>	0	1	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0
<b>M</b>		1					1					
<b>F</b>		1					2					
<b>H</b>		1										
<b>I</b>		5					4					

DESCRIÇÃO	3.11.	3.11.1.	3.11.1.1.	3.11.1.2.	3.11.1.3.	3.11.1.4.	3.11.2.	3.11.2.1.	3.11.2.2.	3.11.2.3.	3.11.2.4.	3.12.
S		1					2					
N							1					
PETROBRAS	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
M							2					
F							2					
H							2					
I							2					
S							2					
N							2					
VOTORANTIM	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
M							2					
F							7					
H							2					
I							5					
S							6					
N							8					

Fonte: Elaborada pela autora.

Nota: M: Manufaturado; F: Financeiro; H: Humano; I: Intelectual; S: Social e de Relacionamento; N: Natural.

Entre os impactos internos descritos pelas empresas para demonstrar o seu modelo de negócios, verifica-se que quatro empresas divulgaram informações sobre o **clima organizacional** (item 3.11.1.1) e duas empresas apenas apresentaram as metodologias que utilizam para realizar a pesquisa.

A Fibria realiza pesquisa do clima organizacional a cada dois anos e no ano de 2013 foram realizadas discussões em grupo com os colaboradores. A partir dessas discussões foram desenvolvidos planos de ação para todas as áreas da organização, como a divisão do Ciclo de Gestão de Desempenho entre níveis administrativo e operacional e intensificação do treinamento dos líderes; A Votorantim realizou “a nova pesquisa de clima organizacional da Votorantim, denominada Opinião Votorantim 2013” (VOTORANTIM, 2013, p. 77).

As demais empresas divulgaram os resultados de suas pesquisas: a Natura divulgou seu resultado do índice de favorabilidade: “alcançou

78%, sendo o melhor resultado da pesquisa de clima desde que ela teve início, em 2006” (NATURA, 2013, p. 16) e acrescentou que o bom desempenho está relacionado às mudanças na área de gestão de pessoas realizadas nos anos anteriores; a Petrobras descreve a pesquisa de satisfação e comprometimento dos funcionários e divulgou seus resultados, divulgou os seguintes indicadores “Índice de Satisfação dos Empregados (ISE), Nível de Comprometimento com a Empresa (NCE) e Nível de Comprometimento em Responsabilidade Social (NCRS)” (PETROBRAS, 2013, p. 43) e divulgou o resultado da pesquisa (Figura 4):

Figura 4: Petrobras – pesquisa de ambiência organizacional

PESQUISA DE AMBIÊNCIA ORGANIZACIONAL			
INDICADOR	2011	2012	2013
ISE (%)	68	68	69
NCE (%)	71	70	70
NCRS (%)	76	74	75

Em 2013, o percentual de participação na pesquisa foi de 73%.

Fonte: Petrobras (2013).

A **reputação da organização** (item 3.11.1.2) foi divulgada por cinco empresas. A CPFL, a Fibria, o Itaú Unibanco e a Natura divulgaram prêmios que demonstram boa reputação. A Votorantim foi listada no *ranking* da reputação empresarial 2013: “No ranking de 100 empresas, a Votorantim ficou em 19º lugar geral. Na categoria “Líderes”, aparece em 5º lugar. E, em “Responsabilidade Social Corporativa”, em 11º lugar” (VOTORANTIM, 2013, p. 33). A empresa também conduziu uma pesquisa de opinião em parceria com Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE Inteligência) sobre imagem e reputação, na qual identificou que “- 71% das pessoas conhecem a marca Votorantim. - 77% das pessoas usariam ou recomendariam a marca Votorantim” (Ibid., p. 32). Adicionalmente a Votorantim relata sua gestão de imagem e reputação, que conta com o Comitê de Responsabilidade Corporativa e Reputação, com a Diretoria Corporativa de Relações Institucionais e Sustentabilidade, e com uma Plataforma de Reputação.

As empresas CCR, CPFL, Fibria e Natura divulgaram informações relativas às **receitas** (item 3.11.1.3) no modelo de negócios e a Natura também divulgou informações acerca do seu **fluxo de caixa** (item 3.11.1.4), conforme Figura 5.



Figura 5: Natura – modelo de negócios – valor e impactos gerados

ECONÔMICO (R\$ MM)	2011	2012	2013
Receita líquida consolidada	5.591,4	6.345,7	7.010,3
Ebitda consolidado	1.425,0	1.511,9	1.609,0
Lucro líquido consolidado	830,9	874,4	842,6
Geração interna de caixa <sup>3</sup>	964,0	1.018,9	1.102,3
Geração de caixa livre	410,4	878,8	378,1
Volume médio diário negociado de ações <sup>4</sup>	43,7	54,3	61,1
Recursos destinados a comunidades agroextrativistas	10,0	12,1	11,2
Volume de negócios na região amazônica <sup>5</sup>	n/a	121,8	201,5
Percentual de OIs na receita (%) <sup>6</sup>	9,0	11,6	14,4
DISTRIBUIÇÃO DE RIQUEZA (R\$ MILHÕES)			
Acionistas <sup>7</sup>	763	855	856
Consultoras	2.906	3.211	3.390
Colaboradores	634	803	917
Fornecedores	4.363	4.837	5.425
Governo	1.472	1.743	1.804
TOTAL	10.138	11.449	12.392

Fonte: Natura (2013).

Com relação aos impactos externos, a AES Brasil, a Fibria e a Votorantim divulgaram informações sobre a **satisfação do cliente** (item 3.11.2.1). A AES Brasil e a Fibria estabeleceram metas sobre esse item. A AES Brasil estabeleceu metas de “Atingir índice acima de 85% (AES Eletropaulo) e 90% (AES Sul) na pesquisa da Abradee, até 2015.” (AES BRASIL, 2013, p. 32), no entanto a meta não foi atingida em 2013, mas a situação encontra-se em andamento; a Fibria ultrapassou a meta estabelecida: “Os dados coletados resultaram em um índice de satisfação de 85% (acima dos 80% estabelecidos como meta) e serviram de base para a elaboração de um plano de ação para reforçar o bom relacionamento e aproveitar as principais oportunidades de melhoria.” (FIBRIA, 2013, p. 27). A Votorantim apresentou o resultado com comparação com resultados anteriores: “Saímos de uma média de satisfação de 7,97 (2010) para 8,67, em 2013.” (VOTORANTIM, 2013, p. 140).

As empresas estudadas divulgaram informações sobre **pagamento de taxas e impostos** (item 3.11.2.2): a BRF divulgou os valores relativos a imposto de renda e contribuições sociais; a CCR, a Natura e a Petrobras divulgaram o valor adicionado distribuído ao governo; e o Itaú Unibanco divulgou que “O spread é utilizado para pagar impostos e contribuições sociais ao governo para

remunerar os capitais de terceiros na forma de dividendos e juros sobre capital próprio e também para possível reinvestimento do lucro pelo próprio banco.” (ITAÚ UNIBANCO, 2013, p. 26).

A **lealdade à marca** (item 3.11.2.3) foi ressaltada pelo Itaú Unibanco (ITAÚ UNIBANCO, 2013, p. 13), que um hiperlink para maiores informações sobre o tema:

Somos a marca mais valiosa do Brasil, com valor estimado de R\$ 19,3 bilhões segundo ranking de consultoria Interbrand. A análise leva em consideração a capacidade de criar valor ao longo do tempo, influenciar no processo de escolha dos clientes e garantir a perenidade dos negócios.

Para a Natura, “A marca é líder em preferência dos consumidores em seu segmento, com índice de 44%. Nas Operações Internacionais, registra evolução em conhecimento e preferência em todos os países onde tem operação.” (NATURA, 2013, p. 4).

Quanto aos **efeitos sociais e ambientais** (item 3.11.2.4), esses foram descritos por sete empresas estudadas. Algumas empresas divulgaram fatores dos seus modelos de negócio que geram impacto: a BRF apresentou no quadro dos temas relevantes os impactos para cada um dos itens divididos entre as dimensões ambiental (meio ambiente, responsabilidade pelo produto, cadeia de fornecedores e governança corporativa), social (sociedade, produto, direitos humanos e práticas trabalhistas); a Fibria apresentou informações de impactos negativos individualizando suas operações florestais e industriais e também apresentou os impactos positivos que gera através de projetos; a Votorantim descreveu projetos que causam impactos positivos para a sociedade e o meio ambiente.

As demais empresas apresentaram impactos, identificando informações quantitativas e qualitativas: a CCR divulgou que “em 2013, a Companhia investiu um total de R\$ 21,2 milhões em ações culturais, sociais ou esportivas que beneficiaram mais de 1,3 milhão de pessoas em mais de 100 municípios.” (CCR, 2013, p. 20). As informações sociais da CPFL foram divididas entre gestão da cadeia de suprimentos, relacionamento com clientes, desenvolvimento comunitário, saúde e segurança e gestão de pessoas; as informações ambientais foram organizadas nos tópicos água e energia, emissões atmosféricas e biodiversidade. A Petrobras divulgou principalmente informações relativas aos vazamentos de petróleo, comparativamente com as médias das empresas líderes no segmento.

A Natura apresentou no modelo de negócios os impactos e valores gerados pela organização, apresentando as informações de 2013 comparativamente com os anos 2012 e 2011. Os impactos ambientais citados foram emissões, consumo de água e geração de resíduos e os impactos sociais foram clima organizacional, lealdade das consultoras, fornecedores e consumidores e arrecadação “Crer para Ver Brasil”. A empresa também destacou que mensura impactos socioambientais e utiliza a informação no processo de tomada de decisão.

As organizações que possuem **múltiplos modelos de negócio** são a AES Brasil e a Votorantim (itens 3.12). A AES Brasil apresentou seu modelo de negócios dividido entre os segmentos de geração e distribuição de energia; já a Votorantim apresentou a divisão por segmento de atuação: Votorantim Cimentos (VC), Votorantim Metais (VM), Votorantim Siderurgia (VS), Votorantim Energia (VE), Fibria, Citrosuco.

#### 4.4 RISCOS E OPORTUNIDADES

Segundo a estrutura conceitual para relato integrado divulgada pelo IIRC, um dos elementos de conteúdo a serem contemplados no relato integrado são os riscos e oportunidades da organização, para tanto, sugere-se que as organizações respondam ao seguinte questionamento: “Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade que a organização tem de gerar valor em curto, médio e longo prazo, e como a organização lida com eles?” (IIRC, 2013b, p. 27). No Quadro 15 são apresentadas as especificações sugeridas pelo IIRC.

Quadro 13: Riscos e oportunidades

4.	<b>RISCOS E OPORTUNIDADES</b> Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade que a organização tem de gerar valor em curto, médio e longo prazo, e como a organização lida com eles?
4.1.	Fonte específica de riscos (interna – decorrentes das atividades empresariais da organização, externa – decorrentes do "ambiente externo", ou, uma mistura das duas)
4.2.	Fonte específica de oportunidades (interna - decorrentes das atividades empresariais da organização, externa – decorrentes do "ambiente externo", ou, uma mistura das duas)
4.3.	A avaliação, pela organização, da probabilidade de que o risco ocorra e a magnitude de seu efeito, caso isto aconteça.

4.4.	A avaliação, pela organização, da probabilidade de que a oportunidade ocorra e a magnitude de seu efeito, caso isto aconteça.
4.5.	As medidas específicas tomadas para minimizar ou gerenciar os principais riscos, incluindo a identificação dos objetivos estratégicos, as estratégias, políticas, metas e os KPIs associados.
4.6.	As medidas específicas tomadas para gerar valor a partir das principais oportunidades, incluindo a identificação dos objetivos estratégicos, as estratégias, políticas, metas e os KPIs associados.

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 8: Riscos e oportunidades

DESCRIÇÃO	4.	4.1.	4.2.	4.3.	4.4.	4.5.	4.6.
<b>AES BRASIL</b>	5	0	0	0	0	5	0
<b>M</b>							
<b>F</b>	2					2	
<b>H</b>							
<b>I</b>							
<b>S</b>	2					2	
<b>N</b>	5					5	
<b>BRF</b>	8	6	1	0	0	5	0
<b>M</b>	3	3				3	
<b>F</b>	9	9				7	
<b>H</b>	2	2				2	
<b>I</b>	2	1	1			1	
<b>S</b>	4	4				3	
<b>N</b>	4	4				3	
<b>CCR</b>	8	3	4	0	0	1	0
<b>M</b>	5	1	2			2	
<b>F</b>	22	10	10			2	
<b>H</b>							
<b>I</b>	1		1				
<b>S</b>	9	3	5			1	
<b>N</b>	3	1	2				
<b>CPFL</b>	3	1	1	0	0	1	0
<b>M</b>	2		2				
<b>F</b>	6	2	4				
<b>H</b>							

DESCRIÇÃO	4.	4.1.	4.2.	4.3.	4.4.	4.5.	4.6.
<b>I</b>							
<b>S</b>	4	2	2				
<b>N</b>	5	1	3			1	
<b>FIBRIA</b>	3	1	1	0	0	1	0
<b>M</b>							
<b>F</b>	1		1				
<b>H</b>							
<b>I</b>							
<b>S</b>							
<b>N</b>	1					1	
<b>ITAÚ</b>							
<b>UNIBANCO</b>	2	2	0	0	0	0	0
<b>M</b>							
<b>F</b>	1	1					
<b>H</b>							
<b>I</b>							
<b>S</b>	1	1					
<b>N</b>							
<b>NATURA</b>	2	0	1	0	0	0	1
<b>M</b>	1						1
<b>F</b>	2		1				1
<b>H</b>							
<b>I</b>	2		1				1
<b>S</b>	1		1				
<b>N</b>	1						1
<b>PETROBRAS</b>	5	2	0	0	0	4	0
<b>M</b>	4	3				3	
<b>F</b>	11	8				8	
<b>H</b>							
<b>I</b>	2	1				2	
<b>S</b>	2	2				2	
<b>N</b>	5	4				4	
<b>VOTORAN-</b>							
<b>TIM</b>	11	8	0	0	0	3	0
<b>M</b>	5	4				3	
<b>F</b>	17	12				10	
<b>H</b>	2					2	
<b>I</b>	2	1				2	

DESCRIÇÃO	4.	4.1.	4.2.	4.3.	4.4.	4.5.	4.6.
S	11	8				5	
N	8	6				5	

Fonte: Elaborada pela autora.

Nota: M: Manufaturado; F: Financeiro; H: Humano; I: Intelectual; S: Social e de Relacionamento; N: Natural.

A tabela 13 sintetiza, a partir do quadro 15, a quantidade de categorias divulgadas nos relatos integrados sobre riscos e oportunidades das empresas estudadas.

Tabela13: Resumo de riscos e oportunidades

Empresa	Itens	M	F	H	I	S	N
AES							
BRASIL	1	0	1	0	0	1	1
BRF	3	2	2	2	3	2	2
CCR	3	3	3	0	1	3	2
CPFL	3	1	2	0	0	2	3
FIBRIA	3	0	1	0	0	0	1
ITAÚ							
UNIBANCO	1	0	1	0	0	1	0
NATURA	2	1	2	0	2	1	1
PETROBRÁS	2	2	2	0	2	2	2
VOTORATIM	2	2	2	1	2	2	2

Fonte: Elaborada pela autora.

Nota: M: Manufaturado; F: Financeiro; H: Humano; I: Intelectual; S: Social e de Relacionamento; N: Natural.

Sete empresas descreveram as **fontes específicas de riscos** (item 4.1). A BRF e a CPFL apresentaram os principais riscos e ações ou estratégias para mitigá-los (itens 4.5). Na BRF a divulgação destacou os seguintes tópicos: Financeiro, Cadeia de Fornecedores, Operacionais, Controle Sanitário, Segurança dos Alimentos, *Commodities*, Imagem e Reputação, Ambientais, Jurídico/Tributário, Mudanças Climáticas, Barreiras Comerciais, Gerencia e Aquisições. A CPFL abordou os seguintes riscos: risco de taxa de câmbio, risco de taxa de juros, risco de crédito, risco quanto à escassez de energia, risco de aceleração de dívidas e risco regulatório

A Fibria e o Itaú Unibanco apresentaram os riscos como parte do modelo de negócios. O Itaú Unibanco apresentou os riscos divididos por

linha de atuação: mercado e corporação; crédito ao consumidor; Itaú BBA, banco comercial. A Fibria individualizou suas informações entre as operações florestais e industriais, conforme a Figura 6.

Figura 6: Fibria – Riscos



Fonte: Fibria (2013).

A Petrobras divulgou que os Planos Estratégico e de Negócios e Gestão conduziram a empresa a um projeto no qual “identificamos, priorizamos, avaliamos e monitoramos o conjunto dos riscos estratégicos, de mercado, operacionais, ambientais, sociais, físicos, regulatórios, de crédito e de reputação” (PETROBRAS, 2013, p. 15), porém apresentou uma explicação detalhada apenas do Risco Ambiental. A Votorantim mencionou riscos financeiros e ambientais ao longo das sessões do relatório.

As **fontes específicas de oportunidades** (itens 4.2) foram relatadas por cinco empresas. A BRF destacou que a inovação de processos pode oferecer oportunidades. As empresas CCR e Natura apresentaram contratos, projetos e programas que foram desenvolvidos para exemplificar como estão atentas às oportunidades. A CCR reportou que venceu “a licitação para modernização e operação do trecho de Mato Grosso do Sul da BR-163” (CCR, 2013, p. 36) e a Natura divulgou que “identificou a oportunidade de evoluir significativamente o modelo de venda direta e expandir seu poder de alcance e transformação a partir das ferramentas digitais – era o início de um trabalho que originaria a Rede Natura.” (NATURA, 2013, p. 15).

As demais empresas apresentaram os projetos, pesquisas e planejamentos que têm conduzido. A CPFL destaca que as mudanças climáticas podem oferecer oportunidades para uma empresa que se preocupa em adotar o conceito de baixo carbono em suas operações, para tanto estão desenvolvendo o Programa de Eficiência Energética, o Programa Tauron, e citou outras propostas e ações. A empresa também destacou a introdução da “conta digital em seis empresas do Grupo.” (CPFL ENERGIA, 2013, p. 33). A Fibria, em 2013 (FIBRIA, 2013, p. 33):

intensificou sua atenção a oportunidades de maximização do valor da floresta, com o uso de madeira de eucalipto na produção de biocombustível, e dedicou-se ao planejamento da expansão da fábrica de celulose em Três Lagoas (MS), considerando um crescimento disciplinado.

As empresas estudadas não divulgaram informações sobre a **probabilidade e a magnitude dos riscos e oportunidades** (itens 4.3 e 4.4).

As **medidas específicas tomadas para minimizar ou gerenciar os principais riscos** (item 4.5), foram divulgadas por sete empresas e descritas de maneira generalizada, sendo os riscos incorporados no âmbito estratégico. A AES Brasil relatou que “Os riscos para os negócios da AES Brasil são agrupados em quatro categorias e são objeto de planos de ação específicos, abrangidos pelo Planejamento Estratégico Sustentável e pela Plataforma de Sustentabilidade” (AES BRASIL, 2013, p. 24). Acrescentou que em 2013 mapeou os riscos e oportunidades para criação do “Sistema de Gestão de Riscos e Identificação de Oportunidades Associados a Mudanças Climáticas” (Ibid., p. 37) e definiu as diretrizes gerais do projeto, tendo como próximo passo a implementação do plano de ação.

A CCR descreve que a diversificação dos negócios é a sua principal estratégia para minimização dos riscos financeiros; a Fibria destacou que o mapeamento dos riscos contempla informações financeiras e não financeiras que são “saúde e segurança, meio ambiente, sociocultural, imagem e reputação, clima organizacional e legal” (FIBRIA, 2013, p. 33) e que implementou mais de “500 ações para controle de riscos” (Ibid., p. 33) e implantou o modelo de gerenciamento de riscos nas empresas Veracel e Portocel; a Votorantim possui uma “plataforma estruturada de gestão de riscos” (VOTORANTIM, 2013, p. 172) e cada empresa do grupo terá uma



estrutura de gestão de riscos, seguindo as mesmas diretrizes e essência. A Votorantim também relatou possuir o Programa Estrada Segura, para evitar acidentes de trânsito e avaliação dos fornecedores para “evitar riscos no suprimento de matérias-primas, insumos e serviços que possam comprometer o produto final ou prejudicar a imagem da Empresa” (Ibid., p. 221).

Conforme descrito anteriormente, a BRF e a CPFL apresentaram um tópico com os principais riscos e ações relacionadas. A BRF também descreveu que realizam “acompanhamento dos estoques na compra de grãos, monitoramento constante do clima; desenvolvimento de projetos de eficiência de processos; inovação tecnológica visando melhorar ambiência e climatização para garantir o bem-estar animal” (BRF, 2013, p. 24) e possuem o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais para minimizar riscos no ambiente de trabalho.

A CPFL acrescentou que realiza o gerenciamento de impactos ambientais, com apoio do Sistema de Gestão Ambiental, realiza estudos de impacto ambiental para novos empreendimentos e “gestão dos programas ambientais nas fases de implantação e operação” (CPFL ENERGIA, 2013, p. 30).

A Petrobras ressalta que as suas refinarias possuem certificação pelas “normas ISO 14001 (gestão ambiental) e OHSAS 18001 (gestão de saúde e segurança)” (PETROBRAS, 2013, p. 15) e que desenvolvem suas atividades em “conformidade com as diretrizes e os padrões corporativos dos sistemas de gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde” (Ibid., p. 15), com rotina para monitoramento da legislação e regulamentações para monitorar os riscos regulatórios. Destaca também os programas para minimização das emissões e planos para evitar vazamentos.

Quanto às **medidas específicas tomadas para gerar valor a partir das principais oportunidades** (item 4.6), apenas a Natura divulgou informações sobre essa categoria, especificamente sobre seu projeto NINA - Núcleo de Inovação Natura Amazônia: “O NINA foi criado para buscar oportunidades para ampliar o uso sustentável de ingredientes da biodiversidade amazônica nos produtos da Natura [...]” (NATURA, 2013, p. 22).

#### 4.5 ESTRATÉGIAS E ALOCAÇÃO DE RECURSOS

As estratégias e alocação de recursos devem ser divulgadas pelas organizações de forma a responder a seguinte pergunta: “Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?” (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013b, p. 27).

Quadro 14: Estratégia e alocação de recursos

5	<b>ESTRATÉGIA E ALOCAÇÃO DE RECURSOS Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?</b>
5.1	Os objetivos estratégicos da organização em curto, médio e longo prazo.
5.2	As estratégias que ela estabeleceu ou pretende implementar para alcançar estes objetivos estratégicos.
5.3	Seus planos de alocação de recursos para implementar sua estratégia.
5.4	Como ela pretende medir as realizações e os impactos almejados em curto, médio e longo prazo.
5.5	Ligação entre a estratégia e os planos de alocação de recursos da organização e as informações cobertas por outros elementos de conteúdo.
5.6	Como sua estratégia e seus planos de alocação de recursos estão relacionados com o modelo de negócios da organização.
5.7	Quais mudanças podem ser necessárias neste modelo de negócios para implementar estratégias selecionadas que levem a um entendimento da capacidade da organização para se adaptar às mudanças.
5.8	Como sua estratégia e seus planos de alocação de recursos são influenciados por/ ou respondem ao ambiente externo, aos riscos e às oportunidades identificados e aos capitais e as estruturas de gestão de risco associados a estes capitais
5.9	O que diferencia a organização e lhe dá vantagem competitiva e lhe permite gerar valor.
5.10	As principais características e conclusões do engajamento com partes interessadas que foram utilizadas para formular a estratégia e os planos de alocação de recursos.

Fonte: Elaborado pela autora.



DESCRIÇÃO	5.	5.1.	5.2.	5.3.	5.4.	5.5.	5.6.	5.7.	5.8.	5.8.1.	5.8.2.	5.8.3.	5.9.	5.9.1.	5.9.2.	5.9.3.	5.10.
S	5	1	1	3	1												
N	2	1		1	1												
ITAÚ UNI- BANCO	1 2	2	0	3	0	6	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
M	2					2											
F	1 1	2		3		4								2			
H	2					1								1			
I	4			2		1								1			
S	7	1		2		3								1			
N	6	1				4								1			
NATURA	3	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M	1		1	1													
F	3		1	3													
H	1		1	1													
I	2		1	2													
S	3		1	3													
N	1		1	1													
PETRO- BRAS	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M																	
F	1				1												
H																	
I																	
S																	
N																	
VOTO- RANTIM	8	2	2	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M																	
F	7	2	2	3	1												
H																	
I	1			1													
S	5	2	2	2													
N	6	2	2	3													

Fonte: Elaborada pela autora.

Nota: M: Manufaturado; F: Financeiro; H: Humano; I: Intelectual; S: Social e de Relacionamento; N: Natural.

A tabela 15 sintetiza a quantidade de categorias divulgadas nos relatos integrados das empresas estudadas, sobre estratégias e alocação de recursos.

Tabela 9: Resumo de estratégias e alocação de recursos

<b>Empresa</b>	<b>Itens</b>	<b>M</b>	<b>F</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
AES							
BRASIL	2	1	1	0	1	2	0
BRF	4	1	3	1	1	3	2
CCR	2	2	2	2	1	2	2
CPFL	3	2	2	2	2	2	2
FIBRIA	4	2	3	2	2	4	3
ITAÚ							
UNIBANCO	3	1	3	1	2	3	2
NATURA	2	2	2	2	2	2	2
PETROBRÁS	1	0	1	0	0	0	0
VOTORATIM	3	0	4	0	1	3	3

Fonte: Elaborada pela autora.

Nota: M: Manufaturado; F: Financeiro; H: Humano; I: Intelectual; S: Social e de Relacionamento; N: Natural.

Os objetivos estratégicos (item 5.1) e estratégias para atingi-los foram divulgados (item 5.2) por sete empresas.

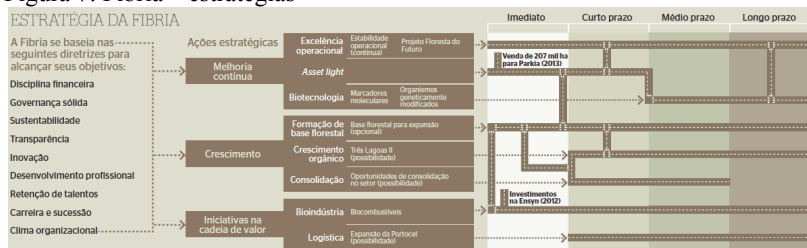
A BRF apresentou as informações de forma genérica, evidenciando que pretende manter-se como líder do mercado brasileiro e que “a Companhia mantém vários projetos visando garantir a sustentabilidade da cadeia de produção – um dos grandes objetivos estratégicos da área agropecuária” (BRF, 2013, p. 25). Uma das estratégias estabelecidas foi descrita da seguinte forma: “a estratégia de investimento social prevê atuação conjunta com a comunidade vizinha, em uma relação que cultiva o respeito pela localidade para contribuir com transformações positivas para o território e fortalecer compromisso.” (Ibid., p. 74).

A CCR, a CPFL e a Fibria apresentaram objetivos estratégicos com orientação para longo prazo. A CCR divulgou os objetivos estratégicos para o quinquênio 2013-2017 envolvendo todos os capitais, exceto o intelectual: “Aumentar substancialmente o EBITDA até 2015[...] - integrando os públicos relacionados; - promovendo o crescimento sustentável com diversificação; - aprimorando continuamente a governança; - desenvolvendo competências para a atuação da empresa.” (CCR, 2013, p. 31). A CCR também descreveu suas estratégias para atingir os objetivos estratégicos, entre elas

umentar e diversificar a rede de concessões, gestão compartilhada de concessões, busca pela eficiência operacional e intercâmbio de boas práticas operacionais.

A CPFL estabeleceu os objetivos estratégicos por meio de “três frentes viabilizadoras permeiam todos os negócios da holding: - Excelência operacional, com inovação e tecnologia; - Crescimento estratégico; - Transformação da Cultura e estilo de Liderança.” (CPFL ENERGIA, 2013, p. 37). Também apontou estratégias operacionais e financeiras e a busca por novas fontes de geração de energia renovável. A Fibria apresentou informações ao longo de sua descrição narrativa sobre o projeto de produção de biocombustíveis, estratégia de produção buscando estabilidade, estratégia de vendas através do mapeamento de consumo por região e de estrutura de capital. Também incluiu suas estratégias em seu modelo de negócios, como pode ser observado na Figura 7.

Figura 7: Fibria – estratégias



Fonte: Fibria (2013).

O Itaú Unibanco e a Votorantim estabeleceram objetivos estratégicos específicos. O Itaú Unibanco (2013, p. 51) apresentou os pilares estratégicos:

- Expandir nossas operações no Brasil e no mundo.
- Ter foco contínuo em eficiência.
- Expandir as operações de crédito, mantendo a qualidade da carteira.
- Implementar uma abordagem integrada de gestão de riscos com vistas ao crescimento sustentável e à maior rentabilidade.
- Fortalecer nossos relacionamentos com base na segmentação de clientes.
- Simplificar para crescer.

As estratégias citadas pelo Itaú Unibanco, dizem respeito às operações de microcrédito, reformulação da marca Redecard e expansão dos negócios na área digital.

A Votorantim relatou que depreende especial atenção nos seguintes pontos: “- Conhecimento e presença nos mercados relevantes para nossos negócios. - Criação de valor ao longo da cadeia produtiva. - Ênfase na competitividade com foco na gestão de custos. - Atendimento às questões socioambientais e de sustentabilidade. - Novas oportunidades.” (VOTORANTIM, 2013, p. 19). A empresa destaca que o conceito central de sua estratégia está na orientação de longo prazo e na responsabilidade corporativa, descrevendo que se baseia na busca da expansão das operações e no permanente controle de custos.

A Natura apenas citou algumas estratégias adotadas, como a internacionalização da marca, expansão dos negócios por meio de sua rede de relações e “incorporar ativos da biodiversidade brasileira, grande parte originária da região amazônica, na fabricação de seus produtos, unindo ciência e conhecimento tradicional à geração de oportunidades de trabalho e renda para centenas de famílias agroextrativistas.” (NATURA, 2013, p. 22).

As empresas que divulgaram seus planos de alocação de recursos para implementar sua estratégia são três (item 5.3): AES Brasil, Fibria e Petrobras.

A AES Brasil divulgou os investimentos que empreenderam nas atividades de geração de energia “R\$ 206 milhões dentro do programa de modernização de nossas usinas hidrelétricas na AES Tietê, iniciado em 2010, e tornando-as ainda mais eficientes com a adoção de padrões de gestão de ativos em conformidade com o PAS 55” (AES BRASIL, 2013, p. 9), e nas atividade de distribuidoras: “Investimentos com ênfase em melhoria da qualidade dos serviços prestados aos nossos clientes, continuidade da modernização e automação de nossas redes elétricas, sistemas de operação mais eficientes e aumento de capacidade [...]” (Ibid., p. 9).

A Fibria divulgou os investimentos feitos nas ações de responsabilidade socioambiental que “beneficiaram, em suas diversas frentes, mais de 5 mil famílias envolvidas nos programas sociais da empresa. Os investimentos nessa área foram de R\$ 31,6 milhões em 2013, o que representa um aumento de 16% em relação ao ano anterior.” (FIBRIA, 2013, p. 40).

A Petrobras relatou os investimentos de forma generalista: “Nosso Plano de Negócios e Gestão 2014-2018 prevê investimentos de US\$ 220,6 bilhões, com destaque para as atividades de exploração e

produção, que receberão US\$ 153,9 bilhões (70% do total), dos quais US\$ 82 bilhões serão aplicados no Pré-Sal.” (PETROBRAS, 2013, p. 5).

A AES Brasil, a BRF e o Itaú Unibanco descreveram os direcionadores estratégicos que serão utilizados como parâmetro para medir as realizações e os impactos (item 5.4). A BRF demonstrou que suas estratégias são influenciadas por riscos aos quais está submetida (item 5.5): “estratégia da companhia considera os aspectos relacionados aos riscos climáticos, avaliando e gerenciando possíveis impactos na operação e na cadeia de fornecimento, reconhecendo a vulnerabilidade dos recursos naturais e insumos agrícolas [...]” (BRF, 2013, p. 23).

As empresas que evidenciaram a relação das estratégias que levam ao diferencial e à vantagem competitiva foram a CPFL e o Itaú Unibanco (item 5.9). As estratégias para engajamento com as partes interessadas foram informadas pela Fibria, a Natura e a Votorantim (item 5.9).

#### 4.6 DESEMPENHO

As empresas estudadas reportaram seu desempenho do período buscando responder ao questionamento: “Até que ponto a organização já alcançou seus objetivos estratégicos para o período e quais são os impactos no tocante aos efeitos sobre os capitais?” (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013b, p. 28).

As informações apresentadas predominantemente tratam de um ou dois capitais na análise de cada item. As empresas apresentaram informações sobre o **capital financeiro**, como a AES Brasil que estabeleceu uma meta sobre a posição no *ranking* de eficiência operacional, e as empresas BRF, CCR, CPFL, Fibria, Natura e Votorantim que apresentaram indicadores como receita bruta, receita líquida, custos e despesas operacionais, EBITDA, resultado financeiro e lucro líquido, conforme a figura 8.



Figura 8: AES Brasil – destaques financeiros em 2013

GRI: 2.8; EC1

DESTAQUES FINANCEIROS EM 2013 (R\$ MILHÕES)				
Consolidado IFRS	AES Eletropaulo	AES Tietê	AES Sul	AES Uruguaiana
Receita bruta	12.611,3	2.478,1	2.843,6	188,9
Receita líquida	9.012,2	2.336,9	2.072,9	-
Custos e despesas operacionais	7.412,2	(811,5)	1.949,1	49,5
Ebitda	729,2	1.525,5	123,8	145,0
Resultado financeiro	16,0	(51,4)	(126,9)	18,1
Lucro líquido	198,2	881,4	(20,1)	138,4

Fonte: AES Brasil (2013).

A BRF, a CPFL, a Petrobras e a Votorantim divulgaram também informações mais completas como Lucro Bruto, Lucro Operacional, EBITDA Ajustado e Lucro Líquido ajustado e indicadores relativos a essas informações: Valor de Mercado, Ativo Total, Patrimônio Líquido, Dívida Líquida, Dívida Líquida/EBITDA, Lucro por ação ajustado – R\$, N° Ações, N° Ações em Tesouraria. Foram apresentadas as informações financeiras referentes a todos os anos entre 2008 e 2013.

A CCR informou as receitas distribuídas por segmento de atuação; a Fibria, indicou que sua dívida líquida em relação ao Ebitda atingiu o índice de 2,6 vezes em 2013, representando uma redução em relação aos exercícios anteriores. O Itaú Unibanco divulgou a evolução do crédito imobiliário e das operações com cartão de crédito, evolução da carteira de crédito e inadimplência, principais formas de captação, total dos ativos, índice de eficiência e patrimônio líquido, lucro líquido, valor patrimonial, dividendos/JCP líquidos por ação, número de ações em circulação, evolução do índice de Basileia. A Natura também apresentou informações sobre os dividendos e o percentual da receita proveniente das Operações Internacionais. A Votorantim divulgou o perfil de amortização da dívida e prazo médio da dívida. A BRF apresentou também uma explicação detalhada de suas demonstrações contábeis.

As divulgações envolvendo o **capital manufaturado** são exemplificadas pela divulgação da AES Brasil e da Fibria sobre o indicador geral de qualidade dos produtos, e da Votorantim, sobre a capacidade instalada. A AES Brasil e a CPFL apresentaram aumento da

capacidade produtiva; essas empresas, a BRF e a CCR apresentaram a porcentagem que representam no mercado.

A BRF, a CCR e a CPFL demonstraram suas principais atividades com as quantidades produzidas e a BRF reportou a quantidade e variedade de produtos vendidos e serviços prestados em toneladas, conforme a Figura 9.

Figura 9: BRF – produção

<b>ANIMAIS POR RAÇA</b>  GRI G4-FP9			
<b>Produção</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>var.%</b>
Abate de aves (milhões de cabeças)	1.796	1.792	-
Abate de Suínos/Bovinos (mil cabeças)	9.744	10.874	(10)
Produção (mil t)			
Carnes	4.102	4.269	(4)
Lácteos	802	989	(19)
Outros Produtos Processados	510	522	(2)
Rações e Concentrados (mil t)	11.036	11.832	(7)

Fonte: BRF (2013).

A BRF, a CCR, a CPFL e a Votorantim descreveram as instalações e locais onde desempenharam suas atividades. A CCR divulgou que “duplicou 46 quilômetros de rodovias” e “reparou 1.168,14 quilômetros” (CCR, 2013, p. 19) e os investimentos realizados por empresas controladas. A CPFL descreveu a área utilizada para as atividades da organização e a Fibria, sua estrutura logística.

Em relação ao **capital humano** foram divulgadas informações sobre os colaboradores. As empresas AES Brasil, BRF, CCR, CPFL, Fibria, Petrobras e Votorantim divulgaram a quantidade de colaboradores; a BRF e a Petrobras informaram a quantidade de colaboradores por gênero; e BRF, Fibria, Itaú Unibanco e a Votorantim também informaram por idade. A Petrobras divulgou a quantidade total de colaboradores de 2009 a 2013. A Petrobras e a Votorantim individualizaram as informações sobre os empregados do Brasil e do

exterior, por gênero e por nível do cargo e, mais ainda, a Petrobras também apresentou a diversidade racial.

Foram divulgadas informações sobre os treinamentos aos colaboradores. As empresas AES Brasil, BRF, CPFL, Itaú Unibanco e Fibria apresentaram a quantidade de colaboradores que participaram de treinamento; a Fibria e o Itaú Unibanco apresentaram o número de horas de treinamentos; e a Fibria, a Natura e a Petrobras a média de horas de treinamentos por empregado.

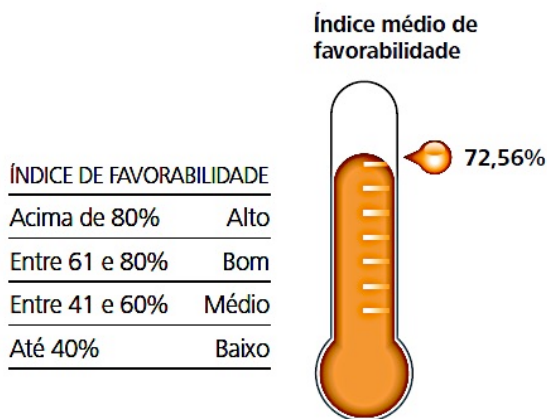
Também houve divulgações concernentes a admissões, avaliações dos funcionários e promoções. A CPFL e a Fibria divulgaram as admissões no período; a Votorantim informou os empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira; a AES Brasil e o Itaú Unibanco divulgaram os aumentos salariais por mérito; e a AES Brasil a percentagem de funcionários realocados por seleção interna, empregados contratos e as metas sobre o índice de satisfação no ambiente de trabalho.

A BRF e a Petrobras reportaram a satisfação dos colaboradores; a BRF e a Natura, o clima no ambiente de trabalho; e a BRF os indicadores de saúde e segurança do trabalho, desenvolvimento de pessoas, relações entre pessoas e membros envolvidos nas CIPAS.

As divulgações que envolveram o **capital intelectual** são, por exemplo, da Fibria, a qual indicou a quantidade de patentes desenvolvidas pela empresa, resultados do programa I9: quantidade de propostas inovadoras apresentadas, propostas consideradas viáveis, participantes premiados, propostas vencedoras e ideias premiadas. O Itaú Unibanco apresentou o Itaú *tokpag* para facilitar transferências online; a Natura divulgou o índice de inovação e a avaliação global de pesquisa de imagem de marca no Brasil; e a Votorantim reportou que, segundo pesquisa realizada, 77% das pessoas usariam ou recomendariam a marca.

Em relação ao **capital social e de relacionamento**, sobre a interação com a sociedade, a AES Brasil estabeleceu metas em relação aos acidentes com a população e divulgou a quantidade de pessoas e famílias que obtiveram acesso à energia com seus projetos; a BRF, os programas de engajamento da comunidade; a Petrobras divulgou o Nível de Comprometimento com a Empresa (NCE) e Nível de Comprometimento em Responsabilidade Social (NCRS); e a Fibria apresentou o índice de favorabilidade nas comunidades, demonstrado na Figura 10.

Figura 10: Fibria – índice médio de favorabilidade



Fonte: Fibria (2013).

Quanto aos clientes, a CPFL apresentou a quantidade; a BRF, a Fibria e a Natura reportaram o índice de satisfação; e a AES Brasil estabeleceu meta quanto a esse quesito. A Fibria divulgou a quantidades de clientes que participaram das ações sobre segurança.

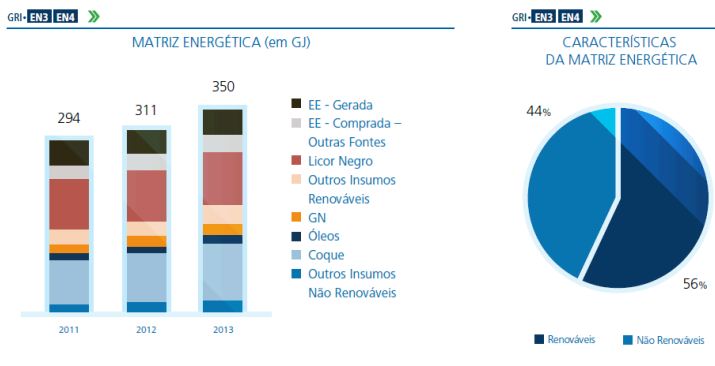
A AES Brasil e a BRF demonstraram a sua quantidade e o percentual de fornecedores e prestadores de serviços regionais; a BRF acrescentou informações sobre a sua quantidade por atividade e por região e a proporção de fornecedores em conformidade com políticas internas e certificações internacionais; já a CPFL citou a quantidade de fornecedores estratégicos.

A Natura divulgou as informações sobre lealdade das Consultoras Natura e Consultoras Natura Orientadoras, dos fornecedores e dos consumidores e número de Consultoras Natura.

Sobre o **capital natural** foram abordados temas como consumo de água, energia e materiais, e a geração de resíduos e emissões. Em relação à energia, pode-se destacar a meta estabelecida pela AES Brasil sobre o consumo de energia elétrica e o percentual de combustíveis renováveis utilizados. Esse tópico também foi abordado pela BRF, porém apenas em termos de resultado.

A BRF e a Petrobras apresentaram os tipos de energia divididos por fontes e a Votorantim demonstrou as características de sua matriz energética, conforme Figura 12.

Figura 11: Votorantim – características da matriz energética



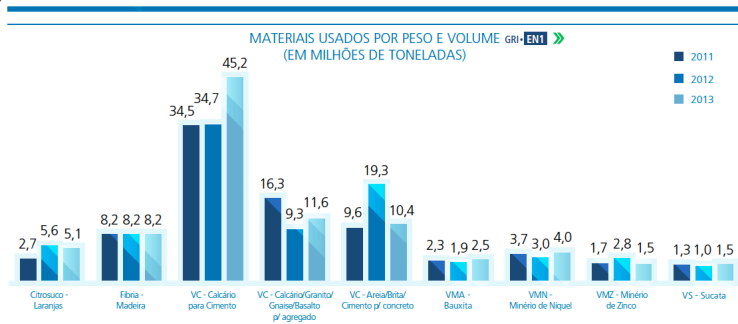
Fonte: Votorantim (2013).

Quanto às emissões, a AES Brasil (Meta), a BRF, a CPFL, a Fibria, o Itaú Unibanco, a Natura, a Petrobras e a Votorantim apresentaram informações. A BRF destacou as emissões da gases de efeito estufa (apresentou apenas informações de 2011 e 2012) e emissões de substâncias que destroem a cama de ozônio, além de outras emissões. A Fibria declarou gerar impacto positivo em relação às emissões.

Relativamente ao consumo de água, as empresas AES Brasil (Meta), BRF, Fibria, Petrobras e Votorantim apresentaram informações; a BRF e a Petrobras identificaram as águas reutilizadas ou recicladas e o descarte de água (essas empresas e a Votorantim identificaram as fontes afetadas pela retirada da água).

Os materiais utilizados nas operações foram identificados pela BRF e pela Votorantim (Figura 12).

Figura 12: Votorantim – materiais usados



Fonte: Votorantim (2013).

Sobre o mesmo item, a AES Brasil estabeleceu metas em relação ao consumo de papel. A BRF identificou os materiais provenientes de reciclagem e a CPFL a redução do uso de materiais. A Fibria apresentou a quantidade de madeira consumida no processo produtivo em 2013.

Em termos de resíduos, a BRF e a Votorantim demonstraram o peso total dos resíduos; a AES Brasil e a Votorantim discriminaram a percentagem de resíduos reciclados; e a AES Brasil indicou metas sobre as perdas no processo e percentagem de resíduos descartado em aterros. A CPFL divulgou materiais que foram vendidos como sucata, comparando os valores dos anos entre 2010 a 2013 e a destinação de resíduos perigosos. A Fibria indicou a percentagem de resíduos sólidos industriais reaproveitados.

A Fibria e a Petrobras apresentaram as áreas de preservação. A Fibria destacou as áreas restauradas classificados por tipo de habitat, índice de desempenho ambiental, indicadores de gestão, prevenção e controle; a Petrobras apresentou as informações sobre vazamentos em comparação com a média das empresas líderes no segmento.

As empresas também apresentaram informações concernentes a dois capitais, conforme será exemplificado.

Os **capitais financeiro e manufaturado** foram apresentados conjuntamente, por exemplo, pelas empresas AES Brasil, BRF, CPFL, Itaú Unibanco, Petrobras e Votorantim, que divulgaram os investimentos realizados nas operações. O Itaú Unibanco apresentou o valor investido e demonstrou os locais de que possuem agências (Figura 13).

Figura 13: Itaú Unibanco – agências



Fonte: Itaú Unibanco (2013).

Quanto aos **capitais financeiro e humano** foram apresentadas informações sobre a remuneração dos funcionários e desembolsos para treinamento. Foi divulgada pela AES Brasil e BRF a proporção salarial em relação ao salário mínimo: a BRF divulgou a remuneração e os benefícios; a BRF e a Petrobras divulgaram a proporção da remuneração das mulheres em relação à remuneração dos homens; o Itaú Unibanco apresentou o valor total desembolsado para pagamento de salários, encargos, benefícios e participação no resultado. Em relação aos treinamentos, a Fibria e o Itaú Unibanco reportaram recursos investidos em treinamentos e a Fibria a média de investimento de treinamentos por empregado.

Verificaram-se divulgações combinadas sobre os **capitais financeiro e intelectual**. A Fibria relatou que “0,7% percentual da receita líquida investida em inovação em 2013” (FIBRIA, 2013, p. 49) e também o retorno sobre o investimento (ROI) nos projetos de inovação. O Itaú Unibanco apresentou o valor de suas marcas e o investimento em TI, divididos entre desenvolvimento interno de software, equipamentos e sistemas de processamento de dados e aquisição de software.

Os **capitais financeiro e social e de relacionamento** foram verificados em situações como as negociações na bolsa de valores, investimentos em projetos sociais e outras questões específicas das atividades das empresas.

A BRF, o Itaú Unibanco e a Natura divulgaram o volume de negociações na bolsa de valores. O Itaú Unibanco reportou o volume

médio diário das ações negociadas e a Natura e a Petrobras divulgaram o desempenho de suas ações em 2013. A Petrobras destacou que “Nossas ações ordinárias (PETR3) e preferenciais (PETR4) encerraram o ano apresentando quedas de 18,2% e 12,5%, respectivamente.” (PETROBRAS, 2013, p. 31).

A BRF, a CCR, a CPFL, a Fibria, a Natura, a Petrobras e a Votorantim demonstraram os investimentos sociais e valores adicionado distribuídos. A CCR demonstrou seus investimentos em projetos nas comunidades (Figura 14).

Figura 13: Investimentos em projetos nas comunidades

<b>Investimentos em Projetos nas Comunidades (R\$ MM)</b>	
<b>2002</b>	970
<b>2006</b>	3.654
<b>2010</b>	17.868
<b>2013</b>	21.213

Fonte: CCR (2013).

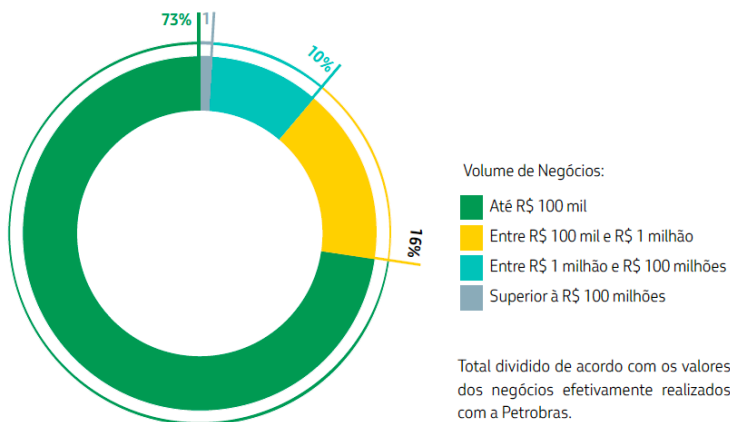
As empresas estudadas divulgaram também questões mais específicas. A CCR divulgou que o principal indicador na área de concessões é o volume de tráfego, que normalmente acompanha o PIB, porém em 2013 foi duas vezes maior do que o aumento do PIB. A Fibria apresentou os investimentos em comunidades, legitimidade econômica, confiança interpessoal, legitimidade sociopolítica e confiança interorganizacional. O Itaú Unibanco relatou como o crescimento populacional influencia na demanda por crédito, os investimentos em projetos de educação e saúde, cultura, esporte e mobilidade urbana, acrescentando que distribuiu mais de 4 milhões de livros e 4,33 milhões de pessoas frequentaram as salas de cinema. A Natura divulgou o volume de negócios na região amazônica e a arrecadação Crer para Ver Brasil.

A Petrobras divulgou a quantidade de fornecedores, de contratos, de pedidos avulsos e valor, bem como a distribuição do valor dos contratos (Figura 15).



Figura 14: Petrobras – participação dos fornecedores

## PARTICIPAÇÃO DE FORNECEDORES



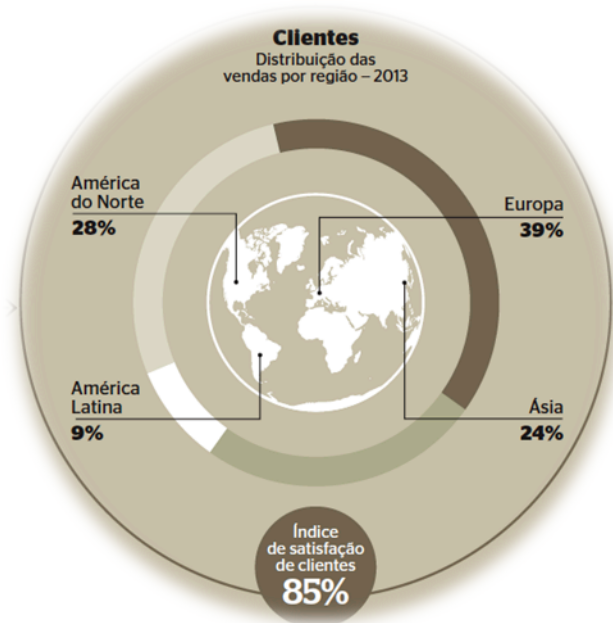
Fonte: Petrobras (2013).

Em relação aos **capitais financeiro e natural**, a AES Brasil divulgou as despesas com proteção e gestão ambiental, investimento para promover o uso adequado das áreas de preservação permanente. No mesmo sentido as empresas BRF, CPFL, Itaú Unibanco, Petrobras e Votorantim apresentaram os investimentos e gastos em proteção ambiental e a BRF apresentou também a redução do uso de materiais. O Itaú Unibanco relatou a redução em 5,80% em viagens e transportes, redução de despesas com energia, água e gás e redução das impressões; a Natura apresentou as emissão relativa de Gases do Efeito Estufa - GEE (kg CO<sub>2</sub> e/kg produto faturado); a Natura e a Petrobras divulgaram o consumo de água e geração de resíduos por unidade produzida; a Votorantim apresentou o peso dos resíduos por método de disposição.

Os **capitais manufaturado e social e de relacionamento** foram objetos de divulgações, como a da BRF, que apresentou as certificações internacionais, divididas por unidade de atuação e mercado interno ou externo. A CCR divulgou os atores que estão sendo influenciados pelas atividade da organização “transportou 29 MILHÕES de passageiros nas Barcas do Rio de Janeiro; em torno de 730 MIL pessoas diariamente no metrô de São Paulo; e recebeu cerca de 8 MILHÕES de passageiros nos três aeroportos internacionais sob sua concessão.” (CCR, 2013).

A AES Brasil e a CPFL divulgaram os indicadores “DEC – duração equivalente de interrupção por unidade consumidora” e “FEC – frequência equivalente de interrupção por unidade consumidora” e a AES Brasil, a BRF, a Fibria (Figura 16) e o Itaú Unibanco divulgaram o número de lugares que atuam.

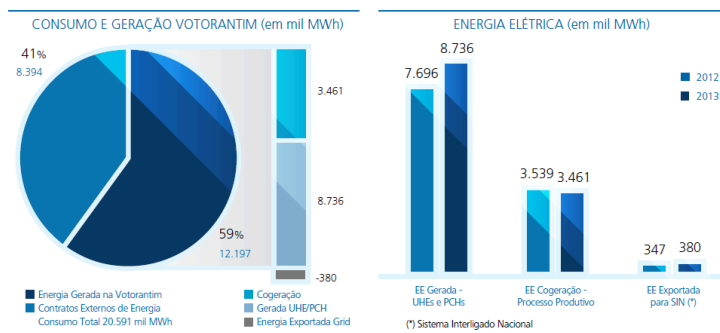
Figura 15: Fibria – distribuição das vendas por região



Fonte: Fibria (2013).

Em relação ao **capital manufaturado e natural**, a AES Brasil definiu metas e apresentou resultados sobre o percentual de materiais e/ou equipamentos reciclados e reutilizados nas operações e a construção de projetos sustentáveis. A BRF apresentou os animais por tipo de habitação, na sessão de Bem Estar Animal. Por fim, a Votorantim demonstrou as informações sobre eficiência energética: total de energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência (Milhares de Gigajoule - GJ); percentual de melhoria na eficiência de energia utilizada; e a meta e o consumo e geração Votorantim (em mil MWh) (Figura 17).

Figura 16: Votorantim – consumo e geração de energia



Fonte: Votorantim (2013).

Quanto à combinação do **capital humano e intelectual** destacam-se as divulgações da BRF relativas à remuneração e benefícios, e o encontro de inovação.

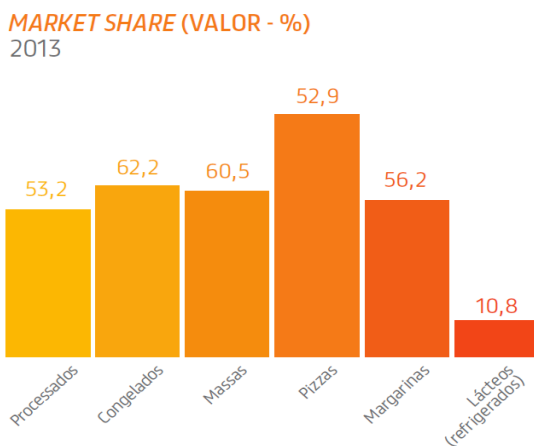
Ainda em relação às divulgações das empresas que englobam dois capitais, o **capital humano e social e de relacionamento**, referem-se a acidentes de trabalho, gerações de empregos próprios e na cadeia de valor, entre outras. Foram apresentados pela AES Brasil, as metas sobre acidentes fatais nas operações ou na cadeia de valor, frequência e gravidade dos acidentes. A BRF, a CCR, a CPFL, a Fibria, a Petrobras e a Votorantim reportaram os acidentes de trabalho (lesões, doenças operacionais, absenteísmo e óbitos por gênero e região) e o retorno ao trabalho após licença maternidade/paternidade. A AES Brasil, a BRF, a Fibria e a Votorantim divulgaram a quantidade de funcionários dos fornecedores e prestadores de serviços envolvidos com as atividades da empresa. A BRF apresentou a rotatividade por região e os participantes dos treinamentos dos programas de capacitação.

Entre os fatores diversos, encontram-se as divulgações da BRF e da Fibria que descreveram suas relações com os sindicatos. A Fibria e a Votorantim relataram as demandas que a ouvidoria recebeu e a Votorantim destacou a quantidade de empregados que receberam aplicação de sanções. A Petrobras divulgou que no Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural (Prominp) da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) será oferecido treinamento para 17 mil profissionais até 2017.

Finalmente, o **capital social e de relacionamento, e natural** foram apresentados pela BRF e pela CPFL, que informaram o consumo de energia fora da organização; pelo Itaú Unibanco, que divulgou o projeto *bikes* Itaú que contribuiu para mais de 2,2 milhões de viagens e pela Natura, que divulgou as emissões da cadeia de valor, individualizada por segmento e uma linha do tempo sobre as reduções de emissões.

Foram identificadas divulgações que envolveram três ou mais capitais. Os **capitais financeiro, manufaturado e social e de relacionamento** foram divulgados pela BRF com a apresentação de sua *Market Share* (Figura 18).

Figura 17: BRF – market share



Fonte: BRF (2013).

O Itaú Unibanco divulgou a evolução do mix do saldo da carteira de clientes. A Natura divulgou os resultados de suas atividade na Amazônia, destacando os valores investidos, a produção de óleos, manteigas e sabonetes, as oportunidades de trabalho geradas e o percentual de mão de obra e contratação de serviços locais, conforme pode ser observado na Figura 19.

Figura 18: Natura – compromisso com a Amazônia



Fonte: Natura (2013).

A Petrobras reportou que auxilia no desenvolvimento de profissionais e acesso ao crédito na sua cadeia de valor.

O Itaú Unibanco divulgou os **capitais financeiro, manufaturado e natural**: implementação do novo Data Center, intenção de investimento de cerca de R\$ 3 bilhões entre 2012 e 2015, obtenção da certificação LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*), expectativa de redução 43% no consumo de energia e divulgou as metas para conclusão da implementação.

Os **capitais financeiro, social e de relacionamento, e natural**, foram reportados pela AES Brasil que estabeleceu metas sobre de consumo de energia elétrica pelos clientes e percentagem dos fornecedores capacitada em sustentabilidade; pela BRF e pela Fibria, que apresentaram investimentos sociais e ambientais; pela CPFL, que relatou o percentual de fornecedores avaliados em sustentabilidade; e pela Natura, que apresentou o valor do recursos destinados às comunidades agroextrativistas.

A divulgação englobando os **capitais manufaturado, social e de relacionamento, e natural** podem ser exemplificadas pela BRF, que divulgou o consumo de energia fora da organização.

Na evidenciação correspondente aos **capitais financeiro, manufaturado, humano e Social e de Relacionamento**, a BRF divulgou os investimentos em infraestrutura para construção de moradias para colaboradores e construções para apoio de atividades sociais. A Natura reportou que: “Em 2013, a produtividade média das CNs cresceu 1,4%, com evolução de 6,2% no último trimestre do ano.” (NATURA, 2013, p. 27). A empresa também ressaltou a diminuição do tempo para entrega, sendo que 35% dos pedidos são entregues em até 48 horas.

Os **capitais financeiro, manufaturado, social e de relacionamento, e natural** foram divulgados pela AES Brasil, que investiu recursos para P&D em projetos sustentáveis. Já a BRF, divulgou que “Em 2013, a BRF obteve receita média de R\$ 8,1 mil para cada R\$ 1 investido em projetos sustentáveis” (BRF, 2013, p. 13) e desenvolveu produtos com aumento de ingredientes para se tornarem mais nutritivos; a Fibria, reportou a geração de emprego e renda no sul da Bahia; e a Petrobras, que divulgou os investimentos em projetos sociais, ambientais, culturais e esportivos, demonstrando a quantidade de projetos e valor investido.

Quanto aos **capitais financeiro, manufaturado, humano, social e de relacionamento, e natural**, verificam-se as informações apresentadas pela Petrobras nos resultados dos programas Petrobras Desenvolvimento & Cidadania e Petrobras Ambiental (Figura 20).

Figura 20: Petrobras – programas RS Petrobras



Fonte: Petrobras (2013).

A Votorantim destacou os investimentos em ativos mobilizados em R\$ 2,4 bilhões, sendo 40% destinados a projetos de expansão e 60% em manutenção, modernização, segurança, saúde e meio ambiente.

As empresas BRF, CPFL e Petrobras apresentaram o Balanço Social envolvendo **todos os capitais**.

#### 4.7 PERSPECTIVA

A demonstração das perspectivas de uma empresa nos relatos integrados, segundo o IIRC (2013b, p. 28), devem responder à seguinte pergunta: “Quais são os desafios e as incertezas que a organização provavelmente enfrentará ao perseguir sua estratégia e quais são as potenciais implicações para seu modelo de negócios e seu desempenho futuro?” (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013b, p. 28).

Quadro 15: Perspectiva

<b>7</b>	<b>PERSPECTIVA</b>
7.1	Prever mudanças ao longo do tempo.
7.1.1	As expectativas da organização quanto ao ambiente externo que ela provavelmente enfrentará no curto, médio e longo prazo.
7.1.2	Como isto afetará a organização.
7.1.3	Como a organização está atualmente equipada para responder aos desafios e incertezas críticos que podem surgir.
7.2	Expectativas, aspirações e intenções declaradas. Cuidar para garantir que as expectativas, aspirações e intenções declaradas da organização estejam fundamentadas na realidade. Expectativas, aspirações e intenções declaradas devem ser proporcionais à capacidade da organização de gerar valor a partir das oportunidades que lhe estão disponíveis (incluindo a disponibilidade, qualidade e acesso de capitais apropriados).
7.3	Avaliar de forma realista o cenário competitivo da organização, o seu posicionamento no mercado e dos riscos a serem enfrentados.
7.4	A discussão das implicações potenciais, inclusive para o desempenho financeiro futuro.

Fonte: Elaborado pela autora.





DESCRIÇÃO	7.	7.1.	7.1.1.	7.1.2.	7.1.3.	7.2.	7.3.	7.4.	7.4.1.	7.4.2.	7.4.3.
<b>H</b>											
<b>I</b>											
<b>S</b>											
<b>N</b>											
<b>ITAÚ UNIBANCO</b>	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
<b>M</b>											
<b>F</b>	1	1	1	1							
<b>H</b>											
<b>I</b>											
<b>S</b>	1	1	1	1							
<b>N</b>											
<b>NATURA</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>M</b>											
<b>F</b>											
<b>H</b>											
<b>I</b>											
<b>S</b>											
<b>N</b>											
<b>PETROBRAS</b>	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>M</b>											
<b>F</b>	1	1	1								
<b>H</b>	2	2	2								
<b>I</b>	1	1	1								
<b>S</b>	2	2	2								
<b>N</b>	2	2	2								
<b>VOTO-RANTIM</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>M</b>											
<b>F</b>	1	1	1								
<b>H</b>	2	2	2								
<b>I</b>	1	1	1								
<b>S</b>	2	2	2								
<b>N</b>	2	2	2								

Fonte: Elaborada pela autora.

Nota: M: Manufaturado; F: Financeiro; H: Humano; I: Intelectual; S: Social e de Relacionamento; N: Natural

A tabela 17 sintetiza a quantidade de categorias divulgadas nos relatos integrados das empresas estudadas, sobre perspectiva.

Tabela 11: Resumo de perspectiva

Empresa	Itens	M	F	H	I	S	N
AES							
BRASIL	2	1	1	0	1	2	0
BRF	4	1	3	1	1	3	2
CCR	2	2	2	2	1	2	2
CPFL	3	2	2	2	2	2	2
FIBRIA	4	2	3	2	2	4	3
ITAÚ							
UNIBANCO	3	1	3	1	2	3	2
NATURA	2	2	2	2	2	2	2
PETROBRÁS	1	0	1	0	0	0	0
VOTORATIM	3	0	4	0	1	3	3

Fonte: Elaborada pela autora.

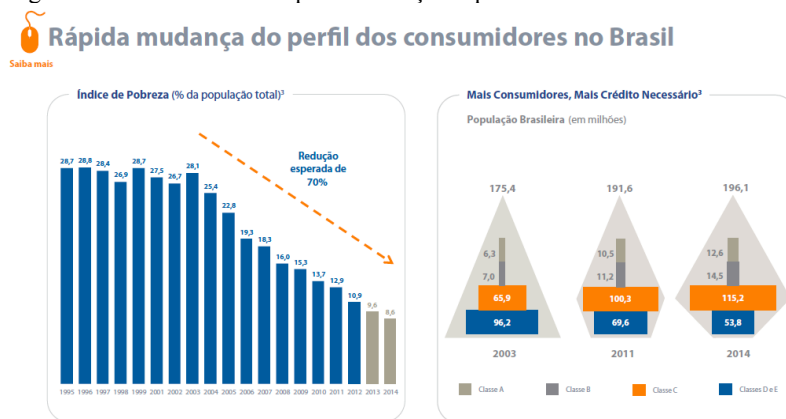
Nota: M: Manufaturado; F: Financeiro; H: Humano; I: Intelectual; S: Social e de Relacionamento; N: Natural.

As empresas BRF, CPFL, Itaú Unibanco e Petrobras descreveram informações sobre as **expectativas quanto ao ambiente externo** (item 7.1.1).

A BRF e a CPFL divulgaram informações em uma perspectiva de longo prazo. A BRF descreveu que as mudanças climáticas tendem a afetar os negócios e ressalta que considera aspectos relacionados aos riscos climáticos em sua tomada de decisão operacional e na cadeia de fornecedores (item 7.1.3). A CPFL descreveu que em uma perspectiva de longo prazo poderá haver mudanças nos padrões de consumo e tecnologias. Dentre as mudanças que a CPFL visualiza estão (item 7.1.2): “aumento da geração distribuída e microgeração na matriz energética, a busca por fontes renováveis de geração de energia e o foco em uma economia de baixo carbono.” (AES BRASIL, 2013, p. 38).

O Itaú Unibanco apresentou informações em uma perspectiva de curto prazo, utilizando gráficos (Figura 21) para demonstrar a mudança no perfil dos consumidores e possível reflexo nos negócios (item 7.1.2).

Figura 9: Itaú Unibanco – rápida mudança no perfil dos consumidores no Brasil



Fonte: Itaú Unibanco (2013).

A Petrobras demonstrou os desafios para as funções corporativas e seus planos de ações em relação aos recursos humanos, responsabilidade social, segurança, meio ambiente, eficiência energética e saúde (SMES), e tecnologia.

Quanto ao **cenário competitivo** (item 7.3), a CCR divulgou que a diversificação dos negócios auxilia no sentido de “aproveitar oportunidades em outros segmentos e diminuindo sua exposição à receita dos pedágios.” (CCR, 2013, p. 41).

De forma sintética, destaca-se entre os resultados da análise que o maior número de elementos e de capitais sobre a visão geral da organização foi apresentado pela BRF, em relação aos fatores internos da organização, conseguindo demonstrar que os capitais estão presentes nas suas principais diretrizes, e a CCR sobre o ambiente externo, demonstrando que os diversos capitais são considerados na análise.

A CPFL destacou-se em termos de divulgação sobre a governança, representando de forma mais detalhada sua estrutura de governança. Quanto ao modelo de negócios ressaltam-se os exemplos da Fibria e Natura pela grande quantidade de elementos evidenciados em relação as demais empresas e forma de apresentação das informações. Sobre a evidenciação dos riscos e oportunidades teve destaque a BRF devido a sua política de gestão de risco, porém nenhuma das empresas quantificou e divulgou a probabilidade e a magnitude dos risco e das oportunidades.

A CCR, a CPFL e a Fibria estabeleceram objetivos estratégicos e estratégias que envolvem a maior parte dos capitais, já a AES Brasil apresentou informações sobre as alocações de recurso planejadas. Em termos de identificação do desempenho geral da empresa podem-se destacar o Itaú Unibanco e a Natura, que conseguiram apresentar essas informações seguindo os princípios da materialidade e concisão. A maior parte das divulgações sobre as perspectivas referem-se às expectativas quanto ao ambiente externo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O relato integrado é o processo de divulgação concisa e clara da forma que os negócios usam ou afetam os capitais financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento e natural ao longo do tempo. A estrutura conceitual para o relato integrado foi lançada em dezembro de 2013, portanto, encontra-se em uma fase incipiente. Assim, o objetivo geral deste estudo é analisar de que forma as empresas brasileiras estão atendendo os elementos de conteúdo da estrutura conceitual do relato integrado, em seus relatos referentes a 2013. Para tanto, primeiramente elabora-se o quadro de análise para os relatos integrados a partir dos elementos de conteúdo propostos pelo IIRC na estrutura para relato integrado (Apêndice A). Para identificar a divulgação dos elementos de conteúdo e a integração dos capitais realiza-se análise de conteúdo em nove relatos integrados de empresas brasileiras participantes do programa piloto do IIRC.

Os resultados da análise referentes à visão geral da organização indicam que a BRF apresentou o maior número de elementos e envolveu maior número de capitais, com destaque à visão da organização “Seremos uma das maiores empresas de alimentos do mundo, admirada por suas marcas, inovação e resultados, contribuindo para um mundo melhor e sustentável.” (BRF, 2013, p. 5).

Na apresentação do panorama competitivo, posicionamento no mercado e na cadeia de valor, a BRF ressalta que está entre as maiores produtoras de alimentos resfriados e congelados de proteína do mundo, detêm várias marcas consagradas e possui um portfólio de mais de 5.000 itens, descreve a sua cadeia de valor, identificando os atores, descreve o relacionamento e indica o número de fornecedores por frente de negócios, abrangendo todos os capitais, exceto o humano.

A CCR destacou-se na descrição do ambiente externo da organização, pela quantidade de itens divulgados e capitais mencionados na descrição. A empresa salientou que a economia registrou crescimento abaixo do esperado, que houve alta da taxa de câmbio e da taxa básica de juros, ao contexto comercial macroeconômico e especificamente sobre sua atuação que passa por um período estável, tendo em vista os contratos de concessão e as parcerias público-privadas e programas de incentivo.

A CPFL destacou-se em termos de divulgação sobre a governança, representando sua estrutura de governança através de um organograma. Posteriormente identificou as funções, principais

características e as pessoas que compõem cada órgão. Nessa descrição foi identificada a integração entre diversos capitais e apresentada uma foto dos participantes, que evidencia de forma visual a proporção por gênero; adicionalmente foi apresentado um quadro quanto a esse quesito.

O modelo de negócios descreve de que forma a empresa desempenha suas atividades, ou seja, interage com os capitais que usa ou afeta para manter, destruir ou gerar valor ao longo do tempo. A Fibria apresentou um diagrama detalhado de suas atividades desde o processo florestal até o consumidor final. O diagrama descreve os principais insumos para cada processo, a quantidade de resíduos gerados, água, energia e madeira consumida para a produção de celulose, indica as ações estratégicas, as perspectivas de prazo para realização e as áreas em que desenvolve suas atividades no Brasil e no mundo, indicando várias informações que demonstram a criação de valor social, natural, humano e manufaturado.

O modelo de negócios da Natura também merece menção, tendo em vista que também apresenta os principais elementos da atuação da empresa, porém de uma forma mais clara e compreensível. Como centro do modelo de negócios estão os preceitos de comportamento empresarial pautado no desenvolvimento sustentável, a busca por produtos e conceitos inovadores e a rede de relações. Também são destacados os principais recursos, os objetivos estratégicos que levam a agregação de valor e por fim os principais resultados em relação aos valores e impactos gerados, demonstrados indicadores quantitativos ambientais, econômicos, sociais e outros.

A maior parte das empresas estudadas divulgou as fontes específicas de riscos e oportunidades e medidas tomadas para minimizar ou gerenciar os riscos, porém não foram apresentadas a probabilidade e a magnitude dos riscos e das oportunidades. Com destaque, a BRF que possui uma política de gestão de riscos que é acompanhada mensalmente pelo Conselho de Administração, detalhando as principais fontes de riscos e medidas para mitigá-los, em relação a diversos aspectos como financeiros, cadeia de fornecedores, segurança dos alimentos, imagem e reputação, ambientais, mudanças climáticas e barreiras comerciais.

A CCR apresentou a melhor descrição relativa às fontes de oportunidades, separando-as em curto, médio e longo prazo. No prazo de 1 e 2 anos citam projetos como a modernização e operação do trecho de Mato Grosso do Sul da BR-163, já confirmado após o processo de licitação, entre 2 a 5 anos o projeto de transmissão de dados em fibra

ótica ao longo das rodovias, internacionalização das atividades, foco na mobilidade urbana, entre outros, e em uma perspectiva entre 5 e 10 anos enfatizou dois projetos que já conquistou a concessão, porém serão necessários investimentos de longo prazo: a BR-163 em Mato Grosso do Sul e a administração do Aeroporto Internacional Tancredo Neves, também conhecido como Aeroporto de Confins, em Minas Gerais.

A CCR, a CPFL e a Fibria estabeleceram objetivos estratégicos e estratégias que envolvem a maior parte dos capitais, já a AES Brasil apresentou informações sobre as alocações de recurso planejadas. A BRF enfatiza que os riscos climáticos foram considerados na estruturação das estratégias e o Itaú Unibanco destacou prêmios que recebeu como reconhecimento por seus diferenciais. A Natura considerou em suas estratégias as partes interessadas críticas: “incorporar ativos da biodiversidade brasileira, grande parte originária da região amazônica, na fabricação de seus produtos, unindo ciência e conhecimento tradicional à geração de oportunidades de trabalho e renda para centenas de famílias agroextrativistas.” (NATURA, 2013, p. 22).

Em termos de identificação do desempenho geral da empresa podem-se destacar o Itaú Unibanco e a Natura, que conseguiram apresentar essas informações seguindo os princípios da materialidade e concisão. O Itaú Unibanco apresentou os principais indicadores relacionados a cada capital ao longo do texto e a Natura reuniu todos os indicadores que considerou mais importantes no modelo de negócios. Outro destaque da Natura é a sua ambição de gerar impacto positivo em todos os âmbitos de atuação.

As perspectivas apresentadas pelas empresas abrangem diferentes aspectos. A maior parte das divulgações referem-se às expectativas quanto ao ambiente externo, como o Itaú Unibanco que apresentou indicadores como mudança do perfil dos consumidores e Índice de Pobreza. A CCR foi a única a apresentar informações sobre o cenário competitivo, que considera que será mais seguro, pela estratégia adotada de diversificação das atividades.

As empresas Itaú Unibanco, AES Brasil e outras em menor intensidade, apresentaram links para informações em outros documentos e fontes, assim auxiliando na redução do volume de páginas do relatório.

As empresas, por exemplo, a Petrobras, apontaram pontos negativos, sendo um indício de que não utilizam essa demonstração apenas para a auto promoção, mas como um canal de comunicação sério sobre sua atuação, o que coaduna com o princípio de confiabilidade proposto pelo IIRC.

A Fibria é a empresa que mais se aproximou ao relatório com uma única página com seus infográficos, porém é necessário melhorar a clareza das informações. No modelo atual são apresentadas muitas informações, o que exige uma análise minuciosa para o entendimento, porém consegue transmitir uma grande quantidade de informações e representar o modelo de negócios, estratégias, perspectivas e desempenho.

O Itaú Unibanco apresentou um relatório utilizou elementos visuais, como gráficos, com destaque para temas e indicadores que foram considerados mais relevantes, o que permite que com uma análise rápida se extraia com facilidade essas informações. O relatório é complementado com informações textuais mais detalhadas e, apesar de não contemplar todos os itens solicitados pela estrutura conceitual do IIRC, apresenta hiperlinks para informações complementares, o que expande o conteúdo abrangido pela comunicação e coaduna com os princípios do relato integrado de concisão e completude, simultaneamente.

A BRF atendeu grande quantidade de elementos de conteúdo, porém é possível realizar uma comunicação mais concisa que ofereça links para os detalhamentos já estruturados para efetuar essa divulgação, tornando a informação acessível e um relatório mais interativo e agradável para leitura. A Petrobras e a Votorantim também apresentaram relatórios mais extensos, porém em alguns aspectos podem ser considerado prolixo e repetitivo: a Votorantim cita informações de outras empresas do grupo, que possuem relatórios individuais, como é o caso da Fibria, ocorre que esse fato contribui para tornar o relatório muito extenso. A empresa poderia explorar mais o quadro apresentado na p. 20 e p. 21 e poderia reduzir o volume de informações.

As empresas, em alguns aspectos, se restringem às exigências do GRI e precisam melhorar suas informações em relação à orientação para uma gestão de longo prazo, pois os itens estratégias, perspectivas, riscos e oportunidades são apresentados de forma ampla e generalizada, não demonstrando um análise aprofundada.

Conforme verifica-se ao longo da descrição, ainda é necessário o amadurecimento das divulgações em relação à integração, porém já é possível extrair bons exemplos como a Fibria, que identificou o papel de todos os capitais em seu modelo de negócios.

Para estudos futuros sugere-se ampliar a amostra, realizar análise comparativa de relatórios de vários anos para identificar a evolução da comunicação e a comparação com relatórios de empresas que não



adotaram o relato integrado, para identificar se as empresas que adotam o relato integrado efetivamente apresentam informações mais integradas.



## REFERÊNCIAS

ABEYSEKERA, I. A template for integrated reporting. **Journal of Intellectual Capital**, v. 14, n. 2, p. 227–245, 2013. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14691931311323869>>. Acesso em: 7/2/2014.

ACCOUNTING FOR SUSTAINABILITY - A4S. **Accounting For Sustainability Report: The Connected Reporting Framework**, 2007.

ACCOUNTING FOR SUSTAINABILITY - A4S. **Connected Reporting: A practical guide with worked examples**, 2009.

ACCOUNTING FOR SUSTAINABILITY - A4S. **Reporting Guides and Examples**. Disponível em: <<http://www.accountingforsustainability.org/connected-reporting/connected-reporting-a-how-to-guide>>. Acesso em: 27/6/2014a.

ACCOUNTING FOR SUSTAINABILITY - A4S. **Integrated Reporting**. Disponível em: <<http://www.accountingforsustainability.org/connected-reporting>>. Acesso em: 16/4/2014b.

ADAMS, S.; SIMNETT, R. Integrated Reporting: An Opportunity for Australia's Not-for-Profit Sector. **Australian Accounting Review**, v. 21, n. 3, p. 292–301, 2011. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1835-2561.2011.00143.x>>. Acesso em: 5/12/2013.

AES BRASIL. **Relatório de sustentabilidade 2013**. Disponível em: [http://www.aesbrasil.com.br/investidores/Documents/Rel\\_AESBrasil\\_13.pdf](http://www.aesbrasil.com.br/investidores/Documents/Rel_AESBrasil_13.pdf). Acesso em: 25 abr. 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3rd ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BORGES, F. H.; TACHIBANA, W. K. A evolução da preocupação ambiental e seus reflexos no ambiente dos negócios : uma abordagem histórica. In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...** . p.5235–5242, 2005. Porto Alegre.

BRF. **Relatório Anual e de Sustentabilidade 2013**. Disponível em: [http://ri.brf-global.com/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&tipo=52159&conta=28&id=196342](http://ri.brf-global.com/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=52159&conta=28&id=196342). Acesso em: 25 abr. 2014.

BURRITT, R. L.; CARNEGIE, G. D. Environmental performance accountability: planet, people, profits. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 25, n. 2, p. 370–405, 2012. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09513571211198791>>. Acesso em: 12/9/2014.

BUSCO, C.; FRIGO, M. L.; RICCABONI, A.; QUATTRONE, P. Towards Integrated Reporting: Concepts, Elements and Principles. In: C. Busco; M. L. Frigo; A. Riccaboni; P. Quattrone (Eds.); **Integrated Reporting**. p.3–18, 2013. Cham: Springer International Publishing.

CCR. **Relatório Anual e de Sustentabilidade CCR 2013**. Disponível em:<http://www.grupoccr.com.br/ri2013/home/#!/2013>. Acesso em: 24 abr. 2014.

CHEN, J. C.; ROBERTS, R. W. Toward a More Coherent Understanding of the Organization-Society Relationship: A Theoretical Consideration for Social and Environmental Accounting Research. **Journal of Business Ethics**, v. 97, n. 4, p. 651–665, 2010. Brigham Young University Hawaii, Laie, HI, United States.

CHENG, M.; GREEN, W.; CONRADIE, P.; KONISHI, N.; ROMI, A. The International Integrated Reporting Framework : Key Issues and Future Research Opportunities. **Journal of International Financial Management & Accounting**, v. 25, n. 1, p. 90–119, 2014.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8<sup>a</sup> ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CLARKSON, P. M.; LI, Y.; RICHARDSON, G. D.; VASVARI, F. P. Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. **Accounting, Organizations and Society**, v. 33, p. 303–327, 2008.

CPFL ENERGIA. **Relatório Anual 2013. Disponível em:** <http://www.cpfl.com.br/institucional/relatorio-anual/Documents/ra-cpfl-2013.pdf> . Acesso em: 24 abr. 2014.

DAUB, C.-H. Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, p. 75–85, 2007. Disponível em: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652605001915>>. Acesso em: 29/3/2014.

DRAGU, I.-M.; TIRON-TUDOR, A. The Integrated Reporting Initiative from an Institutional Perspective: Emergent Factors. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 92, n. Lumen, p. 275–279, 2013. Elsevier B.V. Disponível em: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877042813028036>>. Acesso em: 21/9/2014.

EASTIN, J.; GRUNDMANN, R.; PRAKASH, A. The two limits debates: “Limits to Growth” and climate change. **Futures**, v. 43, p. 16–26, 2011. Disponível em: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0016328710000352>>. Acesso em: 18/8/2014.

ECCLES, R. **Get Ready: Mandated Integrated Reporting Is The Future of Corporate Reporting** , 2012. Massachusetts Institute of Technology.

ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. **The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance**. Boston (MA), 2012.

ECCLES, R. G.; KRZUS, M. E. **One Report : Integrated Reporting for a Sustainable Strategy**. New Jersey: Wiley, 2010.

ECCLES, R. G.; SALTZMAN, D. Achieving Sustainability Through Integrated Reporting. **Stanford Social Innovation Review**, p. 51 – 61, 2011.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers, 1998.

ELKINGTON, J. Governance for Sustainability. **Corporate Governance**, v. 14, n. 6, p. 522–529, 2006.

FIBRIA. **Relatório de 2013**. Disponível em: <http://www.fibria.com.br/relatorio2013/shared/relatorio-de-2013-firmes-no-rumo-7abr2014.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2014.

FRÍAS-ACEITUNO, J. V.; RODRIGUEZ-ARIZA, L.; GARCIA-SANCHEZ, I. . The Role of the Board in the Dissemination of Integrated Corporate Social Reporting. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 20, n. 4, p. 219–233, 2012. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/csr.1294>>. Acesso em: 4/10/2014.

FRÍAS-ACEITUNO, J. V.; RODRÍGUEZ-ARIZA, L.; GARCÍA-SÁNCHEZ, I. M. Is integrated reporting determined by a country's legal system? An exploratory study. **Journal of Cleaner Production**, v. 44, p. 45–55, 2013. Elsevier Ltd. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652612006506>>. Acesso em: 31/1/2014.

GARCÍA-SÁNCHEZ, I.-M.; RODRÍGUEZ-ARIZA, L.; FRÍAS-ACEITUNO, J.-V. The cultural system and integrated reporting. **International Business Review**, v. 22, p. 828–838, 2013. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0969593113000085>>. Acesso em: 3/10/2014.

GASPARINO, M. F.; RIBEIRO, M. DE S. Análise de relatórios de sustentabilidade, com ênfase na GRI: comparação entre empresas do setor de papel e celulose dos EUA e Brasil. **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 1, n. 1, p. 102–115, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLASS, J. The state of sustainability reporting in the construction sector. **Smart and Sustainable Built Environment**, v. 1, n. 1, p. 87–104, 2012. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/20466091211227070>>.

GRAY, R. Current Developments and Trends in Social and Environmental Auditing , Reporting and Attestation : A Review and Comment. **International Journal of Auditing**, v. 4, p. 247–268, 2000.

GRAY, ROBERT; OWEN, DAVE; ADAMS, C. **Accounting & Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting**. Londres: Prentice Hall Europe, 1996.

GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Sustainability Reporting Guidelines**. Version 3.1. Amsterdam, 2011.

GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **G4 Diretrizes para Relato de Sustentabilidade**: princípios para relato e conteúdos padrão. Amsterdam, 2013.

GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Sustainability Disclosure Database**. Disponível em: <<http://database.globalreporting.org/>>. Acesso em: 26/3/2014a.

GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **What is GRI?** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 21/6/2014b.

GURVITSH, N.; SIDOROVA, I. Survey of Sustainability Reporting Integrated into Annual Reports of Estonian Companies for the years

2007-2010: Based on Companies Listed on Tallinn Stock Exchange as of October 2011. **Procedia Economics and Finance**, v. 2, p. 26–34, 2012. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2212567112000615>>. Acesso em: 27/2/2014.

IIRC BRASIL. **Apresentação Institucional** - Relato Integrado. Disponível em: <<http://slideplayer.com.br/slide/1252648/>>. Acesso em: 11/3/2014.

INTEGRATED REPORTING COMMITTEE (IRC) OF SOUTH AFRICA. **The integrated reporting committee (IRC) of South Africa**. Disponível em: <<http://www.sustainabilitysa.org/IntegratedReporting/TheIntegratedReportingCommitteeofSouthAfrica.aspx>>. Acesso em: 13/9/2014.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **Sustainability Framework 2.0**. New York: International Federation of Accountants (IFAC), 2011.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL IIRC. **Consultation draft of the international <IR> Framework**. 2013a.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL IIRC. **The international <IR> framework**. 2013b.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL IIRC. **The IIRC - Pilot Programme Business Network**. Disponível em: <<http://www.theiirc.org/companies-and-investors/pilot-programme-business-network/>>. Acesso em: 2/9/2014a.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL IIRC. **Integrated reporting: The IIRC**. Disponível em: <<http://www.theiirc.org/the-iirc/>>. Acesso em: 11/2/2014b.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL IIRC. **Integrated Report: ABOUT <IR>**. Disponível em: <<http://www.theiirc.org/about/>>. Acesso em: 29/4/2014c.



ITAÚ UNIBANCO. **2013 Relato Integrado**. Disponível em: [https://www.itaubank.com.br/\\_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Relato\\_Integrado\\_PT.pdf?title=Relato%20Integrado 2013](https://www.itaubank.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Relato_Integrado_PT.pdf?title=Relato%20Integrado%202013). Acesso em: 29/4/2014.

JAMES, M. L. Sustainability and Integrated Reporting: Opportunities and Strategies for Small and Midsize Companies. **Entrepreneurial Executive**, v. 18, p. 17–28, 2013.

JENSEN, J. C.; BERG, N. Determinants of Traditional Sustainability Reporting Versus Integrated Reporting. An Institutional Approach. **Business Strategy and the Environment**, v. 21, n. November 2011, p. 299–316, 2012. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1002/bse.740>. Acesso em: 2/10/2014.

KASSAI, J. R.; CARVALHO, L. N. Relato Integrado: a próxima revolução contábil. XV Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. **Anais...** . p.1–16, 2013. São Paulo: XV Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente.

KOLK, A. Trends in Sustainability Reporting by the Fortune Global 250. **Business Strategy and the Environment**, v. 12, p. 279–291, 2003.

KPMG. **KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005**. Amsterdam, 2005.

KPMG. **KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008**. Amsterdam, 2008.

KPMG. **The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013**. Amsterdam, 2013a.

KPMG. **Diretrizes G4 da GRI: Quais os seus efeitos nos relatórios corporativos de sustentabilidade?** , 2013b. Disponível em: [https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos\\_Analises/artigo/publicacoes/Documents/Diretrizes\\_g4\\_GRI.pdf](https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigo/publicacoes/Documents/Diretrizes_g4_GRI.pdf). .

KPMG AND FINANCIAL EXECUTIVES RESEARCH FOUNDATION (FERF). **Disclosure overload and complexity** : hidden in plain sight. 2011.

LENZEN, M.; DEY, C. J.; MURRAY, S. A. Historical accountability and cumulative impacts: the treatment of time in corporate sustainability reporting. **Ecological Economics**, v. 51, p. 237–250, 2004. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0921800904002666>>. Acesso em: 13/5/2014.

LOZANO, R. Sustainability inter-linkages in reporting vindicated: a study of European companies. **Journal of Cleaner Production**, v. 51, p. 57–65, 2013. Elsevier Ltd. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652613000449>>. Acesso em: 4/9/2014.

LOZANO, R.; HUISINGH, D. Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. **Journal of Cleaner Production**, v. 19, p. 99–107, 2011. Elsevier Ltd. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652610000156>>. Acesso em: 20/3/2014.

MATHEWS, M. R. **Socially Responsible Accounting**. Londres: Chapman & Hall, 1993.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Documentos e Debates : Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração : Potencial e Desafios. **RAC-Eletrônica**, v. 15, n. 4, p. 731–747, 2011.

MURCIA, F. D. R. Fatores determinantes do nível de disclosure voluntário das companhias abertas no Brasil. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 3, p. 72-95, 2009.

NASCIMENTO, E. P. DO. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados**, v. 26, n. 74, p. 51–64, 2012.

NATURA. **Relatório Natura 2013**. Disponível em: [http://www.relatoweb.com.br/natura/13/sites/default/files/natura\\_2013\\_completo\\_gri.pdf](http://www.relatoweb.com.br/natura/13/sites/default/files/natura_2013_completo_gri.pdf)2013 Acesso em: 24 abr.

OWEN, G. Integrated Reporting: A Review of Developments and their Implications for the Accounting Curriculum. **Accounting Education**, v. 22, n. 4, p. 340–356, 2013. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09639284.2013.817798>> . Acesso em: 11/2/2014.

PETROBRAS. **Relatório de Sustentabilidade**. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/sociedade-e-meio-ambiente/relatorio-de-sustentabilidade/2013>. Acesso em: 25 abr. 2014.

RENSBURG, R.; BOTHA, E. Is Integrated Reporting the silver bullet of financial communication? A stakeholder perspective from South Africa. **Public Relations Review**, v. 40, p. 144–152, 2014. Elsevier Inc. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.11.016>>. .

ROBINSON, J. Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development. **Ecological Economics**, v. 48, p. 369–384, 2004.

ROEDEL, D. A sustentabilidade como requisito para a gestão competitiva. **Plurimus Cultura e Desenvolvimento em Revista**, v. 1, n. 1, p. 31–52, 2012.

ROVER, S. Características do disclosure ambiental de empresas brasileiras potencialmente financeiras e dos relatórios de sustentabilidade do período de 2005 a 2007. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 7, n. 1, p. 23–36, 2009.

ROVER, S.; MURCIA, F. D.-R.; BORBA, J. A.; VICENTE, E. F. R. Divulgação de informações ambientais nas demonstrações contábeis: um estudo exploratório sobre o disclosure das empresas brasileiras pertencentes a setores de alto impacto ambiental. **RCO - Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 3, p. 53–72, 2008.

SIERRA-GARCÍA, L.; ZORIO-GRIMA, A.; GARCÍA-BENAU, M. A. Stakeholder Engagement, Corporate Social Responsibility and Integrated Reporting: An Exploratory Study. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, p. n/a–n/a, 2013.

Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/csr.1345>>. Acesso em: 4/10/2014.

SIMNETT, R.; VANSTRAELEN, A.; CHUA, W. F. Assurance on Sustainability Reports: An International Comparison. **The Accounting Review**, v. 84, n. 3, p. 937–967, 2009. Disponível em: <<http://aaajournals.org/doi/abs/10.2308/accr.2009.84.3.937>>. .

SOLAIMAN, S. M. Unprecedented factory fire of Tazreen Fashions in Bangladesh: revisiting Bangladeshi labour laws in light of their equivalents in Australia. **Hofstra Labor and Employment Law Journal**, v. 31, n. 1, p. 125–157, 2013.

STEYN, M. Organisational benefits and implementation challenges of mandatory integrated reporting: Perspectives of senior executives at South African listed companies. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 5, n. 4, p. null, 2014. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/SAMPJ-11-2013-0052>>.

TANNURI, G. **Indicadores de desempenho ambiental evidenciados nos relatórios de sustentabilidade**: uma análise à luz de atributos de qualidade, 2013. Universidade Federal de Santa Catarina.

UNITED NATIONS. The Future We Want: Outcome of the United Nations Conference on Sustainable Development. United Nations Conference on Sustainable Development. **Anais...**, 2012. Rio de Janeiro, Brasil.

VERRECCHIA, R. E. Essays on disclosure. **Journal of Accounting and Economics**, v. 32, p. 97–180, 2001.

VOTORANTIM. **Relatório integrado 2013**. Disponível em: [http://www.votorantim.com.br/responsabilidade%20Social%20Corporativa/Votorantim\\_RI\\_2013.pdf](http://www.votorantim.com.br/responsabilidade%20Social%20Corporativa/Votorantim_RI_2013.pdf). Acesso em: 24 abr. 2014.

WILLIS, A. The Role of the Global Reporting Initiative's Sustainability Reporting Guidelines in the Social Screening of Investments. **Journal of Business Ethics**, v. 43, p. 233–237, 2003.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD). **Corporate Social Responsibility: What's in a Name?**. 2004.

YOUNG, C. E. F. **Setor financeiro:** suporte fundamental de transição para a economia verde. Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável - FBDS, 2012.



**APÊNDICE A – Elementos de conteúdo constantes da estrutura conceitual para <RI>**

<b>VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO</b>		
<b>O que a organização faz e quais são as circunstâncias em que ela atua?</b>	<b>Fonte</b>	<b>Pág</b>
<b>1.1. Organização</b>		
1.1.1. Missão.	IIRC (2013b)	24
1.1.2. Visão.	IIRC (2013b)	24
1.1.3. Cultura, Ética e Valores.	IIRC (2013b)	24
1.1.4. Composição acionária.	IIRC (2013b)	24
1.1.5. Estrutura operacional.	IIRC (2013b)	24
1.1.6. Principais Atividades.	IIRC (2013b)	24
1.1.7. Principais Mercados.	IIRC (2013b)	24
1.1.8. Panorama competitivo e posicionamento no mercado e na cadeia de valor (levando em conta fatores como a ameaça de novos concorrentes, produtos ou serviços substitutos, o poder de barganha de clientes e fornecedores, a intensidade da rivalidade competitiva).	IIRC (2013b)	24
<b>1.2. Ambiente externo - Fatores significativos que afetam o ambiente externo e afetam a capacidade que a organização tem de gerar valor em curto, médio e longo prazo.</b>		
1.2.1. Contexto comercial.	IIRC (2013b)	24
1.2.1.1. Contexto comercial: condições macro e microeconômicas, por exemplo, estabilidade econômica, globalização, tendências setoriais.	IIRC (2013b)	24
1.2.1.2. Contexto comercial: forças do mercado, por exemplo, pontos fortes e fracos dos competidores, demanda de clientes.	IIRC (2013b)	24
1.2.2. Contexto ambiental: a velocidade e o efeito de mudanças tecnológicas.	IIRC (2013b)	25
1.2.3. Contexto social.	IIRC (2013b)	24
1.2.3.1. Contexto social: os interesses e necessidades legítimos das principais	IIRC (2013b)	24

<b>VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO</b>		
<b>O que a organização faz e quais são as circunstâncias em que ela atua?</b>	<b>Fonte</b>	<b>Pág</b>
partes interessadas.		
1.2.3.2. Contexto social: temas de ordem social, por exemplo, mudanças populacionais, demográficas, direitos humanos, saúde, pobreza, valores coletivos, sistemas educacionais.	IIRC (2013b)	25
1.2.4. Contexto legal: ambiente legislativo e regulatório.	IIRC (2013b)	25
1.2.5. Contexto político: ambiente político em países onde a organização atua.	IIRC (2013b)	25



<b>GOVERNANÇA</b>		
<b>Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?</b>	<b>Fonte</b>	<b>Pág</b>
2.1. A estrutura de liderança da organização, incluindo as habilidades e a diversidade dos responsáveis pela governança.	IIRC (2013b)	25
2.1.1. Variedade de formação.	IIRC (2013b)	25
2.1.2. Variedade de gênero .	IIRC (2013b)	25
2.1.3. Variedade de competência .	IIRC (2013b)	25
2.1.4. Variedade de experiência .	IIRC (2013b)	25
2.1.5. Exigências regulatórias influenciam o design da estrutura de governança .	IIRC (2013b)	25
2.2. Processos específicos usados na tomada de decisão estratégica, e para estabelecer e monitorar a cultura da organização .	IIRC (2013b)	25
2.2.1. Atitude em relação ao risco .	IIRC (2013b)	25
2.2.2. Mecanismos para lidar com questões de ética e integridade .	IIRC (2013b)	25
2.3. Ações específicas tomadas por responsáveis pela governança para:	IIRC (2013b)	25
2.3.1. Influenciar e monitorar a direção estratégica da organização;	IIRC (2013b)	25
2.3.2. Influenciar e monitorar a sua abordagem de gestão de risco.	IIRC (2013b)	25
2.4. Implementa práticas de governança que excedem as exigências legais.	IIRC (2013b)	25
2.5. A responsabilidade que os responsáveis pela governança assumem para promover e facilitar a inovação.	IIRC (2013b)	25
2.6. Como o sistema de compensação e incentivos está vinculado à geração de valor em curto, médio e longo prazo e como este sistema está ligado à forma como a organização usa e afeta os capitais.	IIRC (2013b)	25

<b>MODELO DE NEGÓCIOS</b>		
<b>Qual é o modelo de negócios da organização (sistema de transformação de insumos através de suas atividades empresariais, em produtos e impactos que visam cumprir os propósitos estratégicos da organização e gerar valor)?</b>	<b>Fonte</b>	<b>Pág</b>
3.1. Identificação explícita dos principais elementos do modelo de negócios.	IIRC (2013b)	25
3.2. Um diagrama simples, destacando os principais elementos, com uma explicação clara da relevância destes elementos para a organização.	IIRC (2013b)	25
3.3. Um fluxo narrativo lógico, considerando se as circunstâncias particulares da organização.	IIRC (2013b)	25
3.4. Identificação de partes interessadas críticas.	IIRC (2013b)	25
3.5. Identificação de outras necessidades/dependências do ambiente externo.	IIRC (2013b)	25
3.6. Identificação de outros fatores importantes que impactam o ambiente externo.	IIRC (2013b)	25
3.7. Ligação com informações cobertas por outros Elementos de Conteúdo, tais como estratégia, riscos e oportunidades, bem como o desempenho (incluindo KPIs e considerações financeiras como a contenção de custos e receitas).	IIRC (2013b)	25 /2 6
<b>3.8. Insumos – Apresentar apenas os insumos que tenham um impacto material sobre a capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo, independentemente do fato de os capitais, dos quais são derivados, pertencerem ou não à organização.</b>		
3.8.1. Como os principais insumos se relacionam com os capitais dos quais a organização depende.	IIRC (2013b)	26
3.8.2. Como os principais insumos provêm diferenciação para a organização.	IIRC (2013b)	26

<b>MODELO DE NEGÓCIOS</b>		
<b>Qual é o modelo de negócios da organização (sistema de transformação de insumos através de suas atividades empresariais, em produtos e impactos que visam cumprir os propósitos estratégicos da organização e gerar valor)?</b>	<b>Fonte</b>	<b>Pág</b>
3.8.3. Discussão sobre a natureza e a magnitude das compensações significativas que influenciam a seleção de insumos. Incluindo compensações: <ul style="list-style-type: none"> <li>• entre capitais ou entre componentes de um capital (p. ex. a criação de empregos por meio de uma atividade que afeta, de forma adversa, o meio ambiente);</li> <li>• ao longo do tempo (p. ex. a escolha de um curso de ação, quando outro resultaria em um aumento maior de capital, porém apenas em período futuro);</li> <li>• entre capitais pertencentes à organização e aqueles pertencentes a outros ou a ninguém.</li> </ul>	IIRC (2013b)	26
<b>3.9. Atividades empresariais.</b>		
3.9.1. Como a organização se diferencia no mercado.	IIRC (2013b)	26
3.9.1.1. Diferenciação de produtos.	IIRC (2013b)	26
3.9.1.2. Segmentação do mercado.	IIRC (2013b)	26
3.9.1.3. Canais de entrega.	IIRC (2013b)	26
3.9.1.4. Marketing.	IIRC (2013b)	26
3.9.2. Até que ponto o modelo de negócios depende da geração de receitas a partir do ponto de vendas inicial.	IIRC (2013b)	26
3.9.2.1. Sistemas de garantia estendida.	IIRC (2013b)	26
3.9.2.2. Encargos para a utilização de rede.	IIRC (2013b)	26
3.9.3. Como a organização aborda a necessidade de inovar.	IIRC (2013b)	26
3.9.4. Como o modelo de negócios foi projetado para se adaptar a mudanças.	IIRC (2013b)	26
3.9.5. Quando for material, trata da contribuição ao sucesso em longo prazo da organização decorrente de iniciativas.	IIRC (2013b)	26
3.9.5.1. Melhoria de processos.	IIRC (2013b)	26

<b>MODELO DE NEGÓCIOS</b>		
<b>Qual é o modelo de negócios da organização (sistema de transformação de insumos através de suas atividades empresariais, em produtos e impactos que visam cumprir os propósitos estratégicos da organização e gerar valor)?</b>	<b>Fonte</b>	<b>Pág</b>
3.9.5.2. Treinamento de empregados.	IIRC (2013b)	26
3.9.5.3. Gestão de relacionamentos.	IIRC (2013b)	26
<b>3.10. Produtos</b>		
3.10.1. Identifica os principais produtos e serviços de uma organização que precisam ser discutidos no âmbito da divulgação do modelo de negócios, dependendo de sua materialidade.	IIRC (2013b)	26
3.10.2. Identifica os subprodutos que precisam ser discutidos no âmbito da divulgação do modelo de negócios, dependendo de sua materialidade.	IIRC (2013b)	26
3.10.3. Identifica resíduos (incluindo emissões) que precisam ser discutidos no âmbito da divulgação do modelo de negócios, dependendo de sua materialidade.	IIRC (2013b)	26
<b>3.11. Impacto</b>		
3.11.1. Impactos internos	IIRC (2013b)	26
3.11.1.1. Clima organizacional (positivos, criam valor, e negativos, reduzem valor)	IIRC (2013b)	26
3.11.1.2. Reputação da organização (positivos e negativos)	IIRC (2013b)	26
3.11.1.3. Receitas (positivos e negativos)	IIRC (2013b)	26
3.11.1.4. Fluxos de caixa (positivos e negativos)	IIRC (2013b)	26
3.11.2. Impactos externos	IIRC (2013b)	26
3.11.2.1. Satisfação dos clientes (positivos e negativos)	IIRC (2013b)	26
3.11.2.2. Pagamentos de taxas e tributos (positivos e negativos)	IIRC (2013b)	26
3.11.2.3. Lealdade à marca (positivos e negativos)	IIRC (2013b)	26
3.11.2.4. Efeitos sociais e ambientais (positivos e negativos)	IIRC (2013b)	26
<b>3.12. Organizações com múltiplos modelos de negócios</b>	<b>IIRC (2013b)</b>	<b>26</b>

<b>RISCOS E OPORTUNIDADES</b>		
<b>Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade que a organização tem de gerar valor em curto, médio e longo prazo, e como a organização lida com eles?</b>	<b>Fonte</b>	<b>Pág</b>
4.1. Fonte específica de riscos (interna – decorrentes das atividades empresariais da organização , externa – decorrentes do "ambiente externo", ou, uma mistura das duas)	IIRC (2013b)	27
4.2. Fonte específica de oportunidades (interna - decorrentes das atividades empresariais da organização, externa – decorrentes do "ambiente externo", ou, uma mistura das duas)	IIRC (2013b)	27
4.3. A avaliação, pela organização, da probabilidade de que o risco ocorra e a magnitude de seu efeito, caso isto aconteça.	IIRC (2013b)	27
4.4. A avaliação, pela organização, da probabilidade de que a oportunidade ocorra e a magnitude de seu efeito, caso isto aconteça.	IIRC (2013b)	27
4.5. As medidas específicas tomadas para minimizar ou gerenciar os principais riscos, incluindo a identificação dos objetivos estratégicos, as estratégias, políticas, metas e os KPIs associados.	IIRC (2013b)	27
4.6. As medidas específicas tomadas para gerar valor a partir das principais oportunidades, incluindo a identificação dos objetivos estratégicos, as estratégias, políticas, metas e os KPIs associados.	IIRC (2013b)	27

<b>ESTRATÉGIA E ALOCAÇÃO DE RECURSOS</b>		
<b>Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?</b>	<b>Fonte</b>	<b>Pág</b>
5.1 Os objetivos estratégicos da organização em curto, médio e longo prazo.	IIRC (2013b)	27
5.2 As estratégias que ela estabeleceu ou pretende implementar para alcançar estes objetivos estratégicos.	IIRC (2013b)	27
5.3 Seus planos de alocação de recursos para implementar sua estratégia.	IIRC (2013b)	27
5.4 Como ela pretende medir as realizações e os impactos almejados em curto, médio e longo prazo.	IIRC (2013b)	27
5.5 Ligação entre a estratégia e os planos de alocação de recursos da organização e as informações cobertas por outros elementos de conteúdo.	IIRC (2013b)	27
5.6 Como sua estratégia e seus planos de alocação de recursos estão relacionados com o modelo de negócios da organização.	IIRC (2013b)	27
5.7 Quais mudanças podem ser necessárias neste modelo de negócios para implementar estratégias selecionadas que levem a um entendimento da capacidade da organização para se adaptar às mudanças.	IIRC (2013b)	27
5.8 Como sua estratégia e seus planos de alocação de recursos são influenciados por, ou respondem ao ambiente externo, aos riscos e às oportunidades identificados e aos capitais e as estruturas de gestão de risco associados a estes capitais	IIRC (2013b)	27
5.9 O que diferencia a organização e lhe dá vantagem competitiva e lhe permite gerar valor.	IIRC (2013b)	28
5.1 0 As principais características e conclusões do engajamento com partes interessadas que foram utilizadas para formular a estratégia e os planos de alocação de recursos.	IIRC (2013b)	28

<b>6. DESEMPENHO Até que ponto a organização já alcançou seus objetivos estratégicos para o período e quais são os impactos no tocante aos efeitos sobre os capitais?</b>	<b>Fonte</b>	<b>Pág</b>
---	--------------	------------

<b>PERSPECTIVA</b>		
<b>Quais são os desafios e as incertezas que a organização provavelmente enfrentará ao perseguir sua estratégia e quais são as potenciais implicações para seu modelo de negócios e seu desempenho futuro?</b>	<b>Fonte</b>	<b>Pág</b>
7.1. Prever mudanças ao longo do tempo.	IIRC (2013b)	28
7.1.1. As expectativas da organização quanto ao ambiente externo que ela provavelmente enfrentará no curto, médio e longo prazo.	IIRC (2013b)	28
7.1.2. Como isto afetará a organização.	IIRC (2013b)	28
7.1.3. Como a organização está atualmente equipada para responder aos desafios e incertezas críticos que podem surgir.	IIRC (2013b)	28
7.2. Expectativas, aspirações e intenções declaradas. Cuidar para garantir que as expectativas, aspirações e intenções declaradas da organização estejam fundamentadas na realidade. Expectativas, aspirações e intenções declaradas devem ser proporcionais à capacidade da organização de gerar valor a partir das oportunidades que lhe estão disponíveis (incluindo a disponibilidade, qualidade e acesso de capitais apropriados).	IIRC (2013b)	28
7.3. Avaliar de forma realista o cenário competitivo da organização, o seu posicionamento no mercado e dos riscos a serem enfrentados.	IIRC (2013b)	28
7.4. A discussão das implicações potenciais, inclusive para o desempenho financeiro futuro.	IIRC (2013b)	28







