

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

PAULA ÁLVARES MACIEL

RELATO INTEGRADO: ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA CONCEITUAL E
SUA APLICAÇÃO NOS RELATÓRIOS DAS EMPRESAS NO BRASIL

RIO DE JANEIRO

2015

Paula Álvares Maciel

RELATO INTEGRADO: análise da evolução da estrutura conceitual e sua aplicação nos relatórios das empresas no Brasil.

Número de volumes

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientadora: Profa. Dra. Yara Consuelo Cintra

Rio de Janeiro

2015

S237

Maciel, Paula Álvares.

Relato integrado: análise da evolução da estrutura conceitual e sua aplicação nos relatórios das empresas no Brasil. Paula Álvares Maciel. -- 2015.

173 f.: il.

Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, FACC, Rio de Janeiro, 2015.

Orientador: Yara Consuelo Cintra

1. Relato Integrado. 2. Relatório Integrado. 3. Relatórios corporativos. 4. Responsabilidade social corporativa. 5. IIRC. – Dissertação.

I. Cintra, Yara Consuelo (Orient.). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. III. Título.

CDD: xxx.x

RELATO INTEGRADO: análise da evolução da estrutura conceitual e sua aplicação nos relatórios das empresas no Brasil.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, FACC, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis

Aprovada em

(Yara Consuelo Cintra, Doutora e UFRJ)

(Fernanda Sauerbronn, Doutora e UFRJ)

(José Roberto Kassai, Doutor e USP)

Dedico à minha Avó Yedda, à minha mãe, Solange, ao meu pai, Ronaldo e à memória do meu Avô, José Álvares, de quem me despedi há muito tempo; deles herdei o amor pelos estudos e pelo conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à professora e orientadora Yara Cintra, que incentivou o início da minha jornada de pesquisa da sustentabilidade em contabilidade, minha gratidão por sua dedicação e apoio contínuos durante todo o mestrado. Ao corpo docente da FAAC/UFRJ, especialmente do PPGCC pelos muitos ensinamentos. Agradeço às professoras da banca de qualificação, Aracéli Ferreira e Fernanda Sauerbronn, por suas orientações valiosas para encontrar o fio da meada da pesquisa. Agradeço ao Prof. Kassai, que me recebeu na USP e me propiciou acesso a tantos materiais, através do site do NECMA - Núcleo de Estudos em Contabilidade e Meio Ambiente da USP - do qual é coordenador.

Aos meus colegas de mestrado e doutorado agradeço pela convivência alegre e pela rica troca de experiências.

À minha família, por ser meu porto seguro, em especial à minha Mãe, Solange, e meu, Pai Ronaldo, por me acudirem quando o desânimo me bateu. Ao Marcos, pelo companheirismo. Ao Zico, pelas longas horas que me fez companhia. Às minhas amigas queridas do CA, que dão a sustentação emocional necessária aos meus sonhos; em especial à Luiza, que mesmo de longe, esteve sempre presente me incentivando e acalmando.

A Deus, pela luz, força e proteção.

Tudo aquilo que o homem ignora, não existe para ele.
O universo de cada um se resume ao tamanho do seu saber.

Albert Einstein

RESUMO

MACIEL, Paula Álvares. Título: Relato integrado: análise da evolução da estrutura conceitual e sua aplicação nos relatórios das empresas no Brasil. Rio de Janeiro, 2015. Dissertação (Mestrado em Ciência Contábeis)- FACC, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015

RESUMO

O estudo objetiva apresentar a evolução recente dos conceitos de relato integrado, culminando na divulgação da Estrutura Internacional do Relato Integrado (*Framework*) do *International Integrated Reporting Council (IIRC)* e sua aplicação aos relatórios das empresas. A pesquisa se classifica, quanto aos objetivos, como exploratória e descritiva e, quanto aos procedimentos, como bibliográfica e documental. A amostra é composta por oito empresas participantes do programa piloto de empresas do *IIRC* no Brasil, que divulgaram relatórios integrados, em 2014. Para a coleta e tratamento dos dados, foram utilizadas técnicas da metodologia de análise de conteúdo. O estudo questiona a efetividade do relato integrado em direção à integração da sustentabilidade às práticas empresariais. Os achados indicam que o relato integrado pode gerar uma maior transparência para os relatórios corporativos e para os mercados de capitais. No entanto, permanece a dúvida se o mesmo atende aos interesses dos demais *stakeholders* e se contribui para uma empresa ou economia mais sustentável.

Palavras-chave: Relato Integrado. Relatório Integrado. IIRC. Relatórios corporativos. Responsabilidade social corporativa. Sustentabilidade corporativa.

ABSTRACT

The study aims to present recent developments in integrated reporting concepts, culminating in the publication of the International Integrated Reporting Framework of the International Integrated Reporting Council (IIRC), and its application to companies' reports. The research is exploratory and descriptive and, based on literature review and document analyses. The sample consists of eight participant companies of the IIRC pilot program in Brazil that disclosed integrated reports in 2014. Content analysis methodology techniques were applied to collect and process data. The study challenges the effectiveness of the integrated reporting towards integrating sustainability into business practices. The findings suggest that integrated reporting can lead to greater transparency for corporate reporting to capital markets. However, the question remains whether it meets the interests of other stakeholders and contributes to a more sustainable business or economy.

Keywords: *Integrated reporting. Integrated report. IIRC. Corporate reports. Corporate social responsibility. Corporate sustainability.*

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Exigências do *Framework*

QUADRO 2 – Para usar o modelo de RI

QUADRO 3 – Princípios básicos do *Framework*

QUADRO 4 – Elementos de conteúdo do *Framework*

QUADRO 5 – Itens para descrição do modelo de negócio

QUADRO 6 – Base para preparação e apresentação do RI

QUADRO 7 – Empresas participantes do projeto piloto do *IIRC*

QUADRO 8 – Relação de documentos analisados e nomenclaturas utilizadas na dissertação

QUADRO 9 – Conceitos de relatório integrado

QUADRO 10 – Conceitos de relato integrado

QUADRO 11 – Conceitos de pensamento integrado

QUADRO 12 – Empresas analisadas

QUADRO 13 - Resultados das análises

QUADRO 14 - *Ranking* das empresas analisadas

QUADRO 15 - % de divulgação dos itens analisados

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Evolução dos relatórios integrados

FIGURA 2 – Programa Piloto Rede de Investidores

FIGURA 3 – Processo de criação de valor *IIRC*

FIGURA 4 – Processo para determinar a materialidade

FIGURA 5 – Público de Relacionamento AES

FIGURA 6 – Modelo de criação de valor (Distribuição)

FIGURA 7 – Modelo de Criação de Valor (AES Tietê)

FIGURA 8 – Templo da Estratégia AES

FIGURA 9 – Mudanças na plataforma de sustentabilidade

FIGURA 10 – Composição acionária AES

FIGURA 11 – Modelo de negócio (Distribuição)

FIGURA 12 – Modelo de negócio (Geração)

FIGURA 13 – Painel de Materialidade BRF

FIGURA 14 - Como aborda os desafios e oportunidades para alcançar a estratégia

FIGURA 15 – Pilares de Sustentabilidade BRF

FIGURA 16 – Mapa de composição acionária CCR

FIGURA 17 – Mapa de relações e valores nos 6 capitais CCR

FIGURA 18 – Modelo de Negócio CPFL

FIGURA 19 – Priorização de temas materiais CCR

FIGURA 20 – Modelo de Negócio CPFL

FIGURA 21 - Identificação, priorização, *stakeholders* envolvidos na pesquisa de priorização de temas relevantes

FIGURA 22 – Porque estes temas são importantes para a CPFL Energia?

FIGURA 23 – Processo de gestão de risco

FIGURA 24 - Programa de *Compliance* Fibria

FIGURA 25 – Modelo de negócios ITAU

FIGURA 26 – Espiral de performance sustentável

FIGURA 27 – Modelo de Negócio Natura

FIGURA 28 – Pilares de gestão

LISTA DE 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

CPC - Comitê de Pronunciamentos Contábeis

DVA - Demonstração de Valor Adicionado

FIPECAFI - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras

GRI - Global Reporting Initiative

IFAC - International Federation of Accountants

IFC - International Finance Corporation

IFRS - International Financial Reporting Standards

IIRC - International Integrated Reporting Council

ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial

JSE - Johannesburg Securities Exchange

KPMG – Klynveld Peat Marwick Goerdeler

KPI – Key Performance Indicators

ONU - Organização das Nações Unidas

RI - Relato Integrado

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

TBL - Triple Bottom Line

PP - Programa Piloto

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 13 |
| 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA..... | 13 |
| 1.2. QUESTÃO DE PESQUISA..... | 16 |
| 1.3. OBJETIVOS..... | 17 |
| 1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO..... | 17 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO..... | 19 |
| 2.1. INICIATIVAS PRECURSORAS DO RELATO INTEGRADO (RI)..... | 19 |
| 2.1.1. A4S | 19 |
| 2.1.2. Relatório Único | 20 |
| 2.1.3. Código King III | 23 |
| 2.2. O RELATO INTEGRADO..... | 24 |
| 2.2.1. O <i>International Integrated Reporting Council (IIRC)</i> | 24 |
| 2.2.2. Programa Piloto de Empresas | 27 |
| 2.2.3. Programa Piloto Rede de Investidores..... | 29 |
| 2.2.4. Elaboração e divulgação do Relato Integrado..... | 31 |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 52 |
| 3.1. TIPOLOGIA E ESTRATÉGIA DA PESQUISA..... | 52 |
| 3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA..... | 52 |
| 3.3. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS..... | 54 |
| 3.4. CONSTRUÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DAS EMPRESAS..... | 55 |
| 3.5. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO..... | 55 |
| 3.6. LIMITAÇÕES..... | 56 |
| 4. EVOLUÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> INTERNACIONAL DO IIRC..... | 57 |
| 4.1. OBJETIVO DO <i>FRAMEWORK</i> | 59 |
| 4.2. PÚBLICO ALVO..... | 60 |
| 4.3. CONCEITOS..... | 61 |
| 4.4. PRINCÍPIOS DE ORIENTAÇÃO..... | 63 |
| 4.5. ELEMENTOS DE CONTEÚDO..... | 65 |
| 4.6. ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> | 68 |
| 5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 70 |
| 5.1. ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DAS EMPRESAS DO PROGRAMA PILOTO DO <i>IIRC</i> | 70 |

| | |
|--|------------|
| 5.1.1. AES BRASIL..... | 70 |
| 5.1.2. BRF..... | 82 |
| 5.1.3. CCR..... | 92 |
| 5.1.4. CPFL ENERGIA..... | 104 |
| 5.1.5. FIBRIA..... | 113 |
| 5.1.6. ITAÚ UNIBANCO..... | 123 |
| 5.1.7. NATURA..... | 133 |
| 5.1.8. VOTORANTIM..... | 144 |
| 5.2. ANÁLISE CONSOLIDADA DAS COMPANHIAS..... | 153 |
| 6. CONCLUSÃO..... | 159 |

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Estamos vivendo um momento, no qual os problemas ambientais, causados ou acelerados pelo modelo atual de desenvolvimento econômico, estão tomando as manchetes e a preocupação atinge a todos os setores, seja governamental, empresarial ou a sociedade civil. Assim sendo, a crise ambiental precisa receber, de maneira imediata, a mesma atenção coordenada internacional dada à crise financeira, uma vez que o risco sistêmico causado pelos problemas ambientais para a economia global é infinitamente maior que os causados pela crise financeira (ECCLES; KRZUS, 2011). Tais problemas chamaram a atenção para o desenvolvimento sustentável e para a responsabilidade social, como meio de alcançá-lo, envolvendo definitivamente as empresas, expondo-as a novos desafios (CINTRA; MARTINS, 2009).

A expressão “desenvolvimento sustentável” tem tido o emprego bem generalizado, constituindo, um sinal bastante auspicioso e indica, dentre outras coisas, a extensão da tomada de consciência sobre a problemática dos limites naturais (VEIGA, 1993).

Há também um chamado para maior transparência e responsabilidade nos negócios. Assim, nas últimas décadas têm ocorrido inúmeros chamados para reformas nos relatórios corporativos (ICAEW, 2009). Tal ocorre por vários motivos, dentre eles: porque apresentam falhas em reportar com transparência a realidade financeira do negócio; faltam mais medidas não financeiras e intangíveis; é necessário demonstrar maior *accountability* para os diversos *stakeholders*.

Nesse sentido, vale ressaltar mudanças significativas recentes nos relatórios corporativos. A rápida disseminação dos padrões internacionais de contabilidade IFRS por vários países no mundo, a partir da adoção europeia, em 2005, é um dos tópicos a se considerar. Padronização, comparabilidade, redução de custos e de riscos são alguns dos fatores apontados como vantagens da harmonização das normas contábeis e respectivos relatórios (CPC, 2015).

Outro tema significativo trata da crescente divulgação de informações socioambientais. Com o desafio de comunicar as iniciativas das empresas em direção ao desenvolvimento sustentável, o volume de companhias que divulgam informações socioambientais vem crescendo. Embora em números absolutos ainda haja muito espaço para a expansão dessa divulgação, em termos de crescimento percentuais o fenômeno tem sido expressivo. Como exemplo disso, a consultoria internacional KPMG identificou, em sua última *survey*

internacional, que a quase totalidade (93%) das 250 maiores companhias abertas do mundo, de acordo com levantamento anual da revista *Fortune*, divulgaram relatórios de responsabilidade corporativa (KPMG, 2013). Apesar disso, a qualidade da informação divulgada, bem como a falta de integração dessas informações à tomada de decisão gerencial, recebem críticas (EPSTEIN, 2004; GRAY, 2010; ADAMS, 2013).

Geralmente chamados *relatórios de sustentabilidade*, cabe destacar o trabalho da *Global Reporting Initiative (GRI)* no desenvolvimento e aprimoramento das diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, atualmente em sua versão G4 (GRI, 2015), que têm sido adotadas em graus variados e se tornou o modelo mais utilizado por companhias ao redor do mundo (LOZANO, 2013).

John Elkington, um dos precursores da disseminação da ideia de associar os impactos econômico, social e ambiental (três pilares) ao lucro das empresas (*triple bottom line*), define a sustentabilidade como “o princípio de assegurar que nossas ações hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as gerações futuras” (ELKINGTON, 1997 *apud* CINTRA, 2011) e alerta que recusar o desafio imposto pelos três pilares é correr o risco de extinção.

Iniciativas para aproximar os interesses de *shareholders* e *stakeholders* também estão em curso. A tentativa de integração dos tópicos de sustentabilidade, com um foco mais amplo em *stakeholders*, à agenda das empresas vem sendo discutida e implementada. Pesquisas, propostas e ações vêm ocorrendo como suporte a essa questão. Afinal, os “*stakeholders* não só tem a capacidade de influenciar a reputação corporativa, mas são também seus juízes” (CRANFIELD SCHOOL OF MANAGEMENT, 2007, p.1).

Com a economia cada vez mais baseada no conhecimento e na informação, e menos em máquinas e propriedades físicas, muitos dos ativos de uma empresa não são capturados no balanço (ECCLES; SERAFEIM, 2015). Há um número crescente de investidores interessados em informações sobre sustentabilidade sob a forma de benefícios ambientais, sociais e de governança (ECCLES; KRZUS, 2011; ECCLES; SERAFEIM, 2011; IOANNOU; SERAFEIM, 2014a). De fato, pesquisas recentes sugerem que a divulgação e o desempenho ambiental, social e sobre a governança afetam o acesso das empresas ao financiamento (CHENG; IOANNOU; SERAFEIM, 2014).

No entanto, os investidores e outras partes interessadas precisam de relatórios que façam mais que relatar informações financeiras e não financeiras, eles precisam de relatórios que

comuniquem de forma consistente essas informações, pois ambas devem refletir os mesmos resultados (ANEFAC, 2012).

A BM&FBOVESPA passou a recomendar, em dezembro de 2011, que as empresas listadas indiquem, no Formulário de Referência (item 7.8 - Descrição das relações de longo prazo relevantes da companhia que não figurem em outra parte deste formulário) se publicam relatório de sustentabilidade ou documento similar e onde está disponível. Em caso negativo, devem explicar porque não o fazem. Em 2014, a iniciativa passa a endereçar os relatos integrados e é renomeada para “Relate ou Explique para Relatório de Sustentabilidade ou Integrado”. A BM&FBOVESPA (2015) afirma que o *Relate ou Explique* permite uma “adesão progressiva das companhias à prática de reportar informações e resultados relacionados às dimensões social, ambiental e de governança corporativa, disponibilizando aos investidores e interessados um meio rápido de acesso a estas informações”. Assim, a Bolsa justifica sua contribuição para reforçar um movimento crescente no mercado de capitais internacional. A publicação de relatórios de sustentabilidade ou integrados por empresas de capital aberto foi adotada como critério de listagem, em 2010, pela Bolsa de Johannesburgo, na África do Sul, acrescentando que é também obrigatória para companhias listadas na França e na Dinamarca e para empresas de controle estatal na Suécia. Além disso, a Comunidade Europeia também estuda essa regulamentação para implementá-la (BM&FBOVESPA 2015).

A organização sem fins lucrativos *The Prince's Accounting for Sustainability Project (A4S)* foi fundada por Sua Alteza Real o Príncipe de Gales, em 2004, com o objetivo de auxiliar para que a sustentabilidade – com foco não somente no presente e na empresa, mas também no futuro e em terceiros – seja integrada aos negócios da organização, de maneira robusta e duradoura e não somente como preocupação e estratégia de comunicação (A4S, 2015).

Em dezembro de 2009, uma reunião realizada sob os auspícios de Sua Alteza Real o Príncipe de Gales, é tida como o pontapé inicial para a criação do grupo internacional e *multi-stakeholder*, o *International Integrated Reporting Council (IIRC)*, voltado para construir uma abordagem aprimorada de relatórios corporativos, cuja necessidade se mostrava importante e urgente e, por isso, demandava ação imediata (KING; ROBERTS, 2013).

Já no âmbito do IIRC, surge a iniciativa para elaboração de uma estrutura conceitual para relatos integrados, chamado neste trabalho de *framework*, construído em torno dos conceitos pensamento integrado (*integrated thinking*), relato integrado (*integrated reporting*) e relatório integrado (*integrated report*). Dessa maneira, o pensamento integrado é a essência que

conduz o processo (o relato integrado), que se transforma em um produto para a comunicação, a forma, que é o relatório integrado.

No processo de desenvolvimento *do framework*, foi criado um projeto piloto, no qual as empresas, voluntariamente, se propuseram a realizar divulgações seguindo as primeiras orientações e diretrizes apresentadas pelo *IIRC*, para que suas experiências pudessem auxiliar na elaboração do *framework*, estimulando outras empresas a se inserirem nesse desafio (*IIRC*, 2014). Em dezembro de 2013, o *IIRC* publicou a primeira versão do *framework*, que contempla os capítulos: ‘utilizando a estrutura’, ‘conceitos fundamentais’, ‘princípios básicos’ e ‘elementos de conteúdo’, contemplando exigências e orientações para um relatório integrado. Assim, o ano de 2014 marca o processo de implementação do relato integrado mundialmente (*IIRC*, 2014).

Carvalho e Kassai (2014) destacam o reconhecimento do Relato Integrado no parágrafo 47 do documento intitulado *The Future We Want*, resultado da Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, realizada no Brasil em junho de 2012, a RIO+20. Os autores argumentam que “temos razões para crer que essa será a próxima grande revolução na forma de comunicação de uma organização perante seus *stakeholders*, incluindo, mas não se limitando, aos relatórios financeiro-contábeis”. Nesse sentido é que se justifica a relevância do presente estudo.

1.2. QUESTÃO DE PESQUISA

Desde a criação do *IIRC*, muita discussão a respeito dos conceitos do RI tem se dado. Para se ter ideia, no *website* dessa entidade, mais de 120 documentos - quer do próprio *IIRC*, de empresas de consultoria ou empresas parceiras - estão à disposição para leitura e *download*. Por se tratar de um tema recente e inovador e, mais, em construção, é natural que surjam muitas dúvidas por parte das empresas, pesquisadores e público em geral. Além disso, uma leitura atenta de alguns dos materiais disponibilizados mostra algumas incoerências entre eles.

Espera-se que a emissão da estrutura conceitual do relato integrado do *IIRC* esclareça muitas dessas dúvidas. Nesse contexto, indaga-se:

Como se deu a evolução dos conceitos do relato integrado culminando na concepção do *Framework* e a sua aplicação nas empresas participantes do capítulo brasileiro do programa piloto do *IIRC*?

1.3. OBJETIVOS

Assim, o objetivo geral do estudo é apresentar a evolução recente dos conceitos do relato integrado, culminando na concepção do *Framework*, e a aplicação deste nas empresas participantes do capítulo brasileiro do programa piloto do IIRC.

A forma atual do *Framework* é resultado de discussões e evoluções internas ocorridas, no âmbito do *IIRC*, nas diversas etapas de criação, aprovação e emissão de documentos. Por isso é necessário compreender os mecanismos e modificações introduzidas, que são apresentadas nesta dissertação.

Diante dessa perspectiva, verifica-se a necessidade de investigar de que forma as empresas brasileiras estão atendendo às exigências do *Framework* em seus relatórios divulgados em 2014 – o primeiro ano após a emissão do *Framework* – e quais foram as mudanças ocorridas comparativamente às informações divulgadas em seus relatórios referentes a 2013.

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

- 1) Pesquisar as principais influências para a concepção do relatório integrado
- 2) Investigar as evoluções internas ocorridas no âmbito do *International Integrated Reporting Council (IIRC)*, ou seja, as diversas etapas de criação, aprovação e emissão de documentos, culminando com a concepção atual refletida na estrutura conceitual do relato integrado; Identificar os tópicos ou exigências que deverão abordados para que a comunicação divulgada seja considerada um RI;
- 3) Investigar se os relatórios divulgados no ano de 2014 pelas empresas brasileiras participantes do programa piloto do *IIRC* estão em conformidade com as exigências, (para usar o modelo, princípios básicos e elementos de conteúdo) do *framework* internacional para relato integrado.
- 4) Analisar os relatórios divulgados no ano de 2013, ou seja, previamente a emissão do *Framework* e identificar as principais mudanças ocorridas comparativamente a 2014.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo está estruturado da seguinte forma: inicia-se por esta introdução; o capítulo 2 apresenta a revisão de literatura do relato integrado, bem como das iniciativas precursoras ao seu surgimento; o capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos; o capítulo 4 apresenta

e discute a evolução dos conceitos do relato integrado; o capítulo 5 apresenta e discute a aplicação do *framework* do RI nas empresas; finalizando no capítulo 5, com as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A presente revisão de literatura aborda, primeiramente, as iniciativas precursoras do relato integrado. Inicia-se pela apresentação das ideias da organização sem fins lucrativos *Accounting for Sustainability*, com o objetivo de contextualizar o movimento que expressou a necessidade de integração da sustentabilidade aos princípios e relatórios da empresa. Em seguida, são descritos os principais aspectos do primeiro livro que propôs essa integração na forma de um relatório único e apresenta os principais pontos do Código King III. Por fim, são apresentados os principais conceitos do relato integrado. Por força do foco deste estudo, o último tema é o mais explorado, pois se dedica às particularidades do modelo do relatório integrado do *IIRC*.

2.1. INICIATIVAS PRECURSORAS DO RELATO INTEGRADO

2.1.1. *The Prince's Accounting For Sustainability Project (A4S)*

A organização sem fins lucrativos *The Prince's Accounting for Sustainability Project (A4S)* foi fundada por Sua Alteza Real o Príncipe de Gales, em 2004, com o objetivo de auxiliar para que a sustentabilidade – com foco não somente no presente e em si próprios, mas também no futuro e nos outros – seja integrada aos negócios da organização, de maneira robusta e duradoura e não somente como preocupação e estratégia de comunicação (A4S, 2015).

Cintra (2011) destacou o entendimento da A4S a respeito da integração da sustentabilidade aos negócios como dizendo respeito à mudança de mentalidades, fontes de informação, processos de tomada de decisão e divulgação. Para isso, a A4S reuniu um grupo de trabalho dedicado à pesquisa, constituído por renomados acadêmicos no campo da contabilidade. Em sua origem, a A4S se dedicou à proposição de modelos de integração da sustentabilidade às estratégias da empresa e, ao que chamou de ‘*connected reporting*’ (HOPWOOD *et al.*, 2010), algo como relatórios conectados, ou seja, uma discussão seminal do relatório integrado.

A missão do projeto A4S (2015) é definida como “catalisar a ação por parte da comunidade financeira, contábil e investidores para apoiar uma mudança fundamental em direção a modelos de negócios flexíveis e uma economia sustentável”. O projeto também apresentou o conceito de *pensamento integrado*, o qual representa incorporar a sustentabilidade no processo de tomada de decisão e estratégia. Segundo esse entendimento, a sustentabilidade incorporada aos processos da organização ajuda a reduzir futuros riscos regulatórios, de

recursos e preços e fornece uma visão de como os negócios podem ser afetados por mudanças ambientais e sociais de curto, médio e longo prazos.

A A4S (2015) argumenta que, atualmente, o sistema contabilístico e financeiro que sustenta a nossa economia, se concentra nos resultados financeiros de curto prazo e não reflete adequadamente a dependência do nosso sucesso econômico da saúde e da estabilidade das nossas comunidades e do meio ambiente natural. As empresas, investidores e governos estão começando a reconhecer que, a longo prazo, o desempenho sustentável depende de uma compreensão da interdependência entre os fatores financeiros, sociais e ambientais. No entanto, esse reconhecimento ainda não é usual e é necessário tomar medidas para impulsionar a mudança, de tal forma que a sustentabilidade seja incorporada às estratégias, operações e relatórios da organização.

Uma reunião realizada em dezembro de 2009, sob os auspícios de Sua Alteza Real o Príncipe de Gales, é tida como o pontapé inicial para a criação do grupo internacional e *multi-stakeholder IIRC*, voltado para construir uma abordagem aprimorada de relatórios corporativos, cuja necessidade àquela ocasião se mostrava importante, urgente e demandava ação imediata (KING; ROBERTS, 2013).

2.1.2. Relatório Único

O primeiro livro sobre relatórios integrados, intitulado ‘*One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*’, foi publicado em 2010, e traduzido para o português do Brasil, em 2011, como ‘Relatório Único: divulgação integrada para uma estratégia sustentável’. Foi escrito por Robert G. Eccles, professor de *Harvard*, atual membro do *International Integrated Reporting Council (IIRC)*, presidente fundador do *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*, dos Estados Unidos, e membro do *Advisory Board of the Institute for Sustainable Value Creation*, juntamente com o consultor Michael P. Krzus. O livro foi vencedor, em 2010, do prêmio PROSE na categoria de Negócios, Finanças, & Gestão (<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=126059>).

A ideia subjacente a essa primeira obra era propor um relatório corporativo que viesse a atender os interesses de um conjunto mais amplo de *stakeholders* e corrigir as disfunções que acometeram os relatórios corporativos. Ao explicar o significado do termo *relatório único* (RU), os autores o descrevem como “um único relatório que combina os dados e informações financeiras encontrados no relatório anual da empresa com os dados e informações não

financeiras contidos nos relatórios de ‘responsabilidade social corporativa’ (RSC) ou de ‘sustentabilidade’.” (ECCLES; KRZUS, 2011, p. 28).

A expressão RU foi escolhida, segundo os autores, pois as empresas já declaravam explicitamente que estavam produzindo um relatório único integrado. Dessa maneira, definiram que o RU seria o resultado de uma forma mais integrada de relatar, enfatizando que o mesmo consiste em um só documento que só pode acontecer se a sustentabilidade estiver incorporada à estratégia da empresa e a gestão interna, por sua vez, integrada (ECCLES; KRZUS, 2011, p.28).

Entretanto, os autores afirmam que não se trata apenas da publicação de um documento em papel de conteúdo misto, mas também da utilização da internet para prover relatórios integrados, implicando o fornecimento de informações que sejam do interesse específico de diferentes públicos. Por outro lado, o RU não é “apenas um relatório”, afirmam os autores, e sim um relatório que integra as informações-chave, financeiras e não financeiras, fornecendo uma “plataforma conceitual, que é suplementada pela plataforma tecnológica do portal da empresa” (ECCLES; KRZUS, 2011, p.28). Em sua visão, relatório único tem dois significados:

O primeiro e mais restrito é o de um só documento, em papel ou talvez disponibilizado eletronicamente como um arquivo em PDF. O significado restrito de Relatório Único não deve ser ignorado. Trata-se de um modo de comunicar a todas as partes que a empresa tem uma visão holística de seus interesses, sejam estes complementares ou antagônicos. (ECCLES; KRZUS, 2011, p.28).

A seguir, os autores apresentam o que julgam ser o significado mais amplo (ECCLES; KRZUS, 2011, p.29):

O segundo e mais amplo significado é apresentar os dados financeiros e não financeiros de tal modo que se mostre o impacto de uns sobre os outros. Aqui as empresas podem tirar proveito das possibilidades da internet e das ferramentas tecnológicas da web 2.0.

A motivação principal para a sugestão descrita em Eccles e Krzus (2011) aponta para a crença de que um componente-chave de uma solução para o desenvolvimento mais sustentável é a elaboração de relatórios mais integrados, pois dessa forma a empresa demonstrará que pratica:

[...] estratégia sustentável baseada em um compromisso com a responsabilidade social corporativa, que está contribuindo para uma sociedade sustentável e leva em consideração as necessidades de todas as partes interessadas (*stakeholders*), entre os quais incluem os acionistas. (ECCLES; KRZUS, 2011, p.23).

Assim, se a atenção ao desempenho ambiental, social e de governança estiver integrada aos processos de negócios básicos, os autores questionam qual o sentido de serem produzidos relatórios separados. Destacam que a lógica também funciona no sentido inverso, ratificando que “um mecanismo para criar estratégias sustentáveis para uma sociedade sustentável é as empresas se comprometerem com relatórios externos mais integrados” (ECCLES; KRZUS, 2011, p.23). Tal afirmação está alinhada com os resultados de Cintra (2011), que apontam a influência positiva de relatórios de sustentabilidade, mesmo que inicialmente meramente cerimoniais, para a integração da sustentabilidade nas empresas.

O livro dedica um capítulo para falar sobre ‘estratégias de sustentabilidade para uma sociedade sustentável’, argumentando que a divulgação de uma maneira holística e integrada do desempenho financeiro e não financeiro deveria acontecer, haja vista, que “o compromisso de uma empresa com a RSC e a sustentabilidade é fonte de vantagem competitiva, proporcionando-lhe uma estratégia para gerar ganhos financeiros imediatos e futuros.” (ECCLES; KRZUS, 2011, p.132).

Os autores também destacam a importância de substituir o foco excessivo no desempenho financeiro de curto prazo por uma visão de mais longo prazo (ECCLES; KRZUS, 2011). Em outro capítulo, apresenta os argumentos para adoção do relatório único, elencando duas razões principais para isso: 1) a sustentabilidade é um elemento-chave desde que a empresa tenha dotado uma estratégia verdadeiramente sustentável, respondendo aos riscos e oportunidades criados pela necessidade de garantir uma sociedade sustentável; 2) um elemento-chave no aprimoramento da divulgação de informações da empresa e da transparência no processo é a simplificação proporcionada por uma mensagem única para todas as partes interessadas.

A obra destaca ainda quatro vantagens proporcionadas pela prática de divulgação integrada: 1) torna mais claras as relações e os compromissos; 2) conduz a melhores decisões; 3) aprofunda o engajamento com todas as partes interessadas; e 4) diminui o risco reputacional. Além disso, acrescentam que “juntas, essas vantagens fazem com que o desenvolvimento, a implementação e a divulgação de uma estratégia sustentável para uma sociedade sustentável sejam processos que se reforçam mutuamente.” (ECCLES; KRZUS, 2011, p.142).

Os autores concluem que a tese do RU é clara e convincente, constituindo uma prática de gestão que aumentará a eficiência do mercado e melhorará a alocação de recursos entre todas as partes interessadas, em direção à criação de uma sociedade mais sustentável.

2.1.3. O Código King III

Várias iniciativas nacionais e regionais contribuíram para a evolução dos relatórios integrados e, posteriormente, para a emissão de uma estrutura conceitual de RI, dentre elas, destaca-se o Comitê de Relatórios Integrados da África do Sul (IRC). O IRC foi a primeira iniciativa nacional no mundo a emitir um documento definindo objetivos e características de um relatório integrado (IFC, 2012).

O código de governança corporativa King III estabelece e recomenda princípios de governança corporativa e tem a adesão, não somente da África do Sul, mas também de países do Reino Unido. Por força do Código King III de princípios de governança para a África do Sul, de 2009, a emissão do Relatório Integrado se tornou uma exigência para entidades listadas na bolsa de valores de Johannesburg – a *Johannesburg Securities Exchange* (JSE) – a partir de 1º de Março de 2010.

King III foi precedido pela emissão do *King I Report on Corporate Governance*, em 1994, e pelo *King II Report on Corporate Governance*, em 2002. Estes dois relatórios anteriores não especificavam os requisitos de divulgação obrigatória para as empresas (ECCLES; SERAFEIM; ARMBRESTER, 2012). É importante ressaltar que apesar de, tanto o *King I* como o *King II*, discutirem questões de sustentabilidade como parte da governança corporativa, apenas o *King III* enfatizou as ideias de liderança, sustentabilidade e cidadania corporativa (IOANNOU; SERAFEIM, 2014a). Além disso, o King III estabelece que relatórios de sustentabilidade precisam ser interligados com os relatórios financeiros da declarante (ECCLES; SERAFEIM; ARMBRESTER, 2012).

O Código King III, através do seu relatório integrado, descreve o processo de criação de valor da organização, colocando criticamente seu desempenho econômico em contexto. Ao fazer assim, as empresas têm que discutir o ambiente em que operam, bem como, o seu impacto sobre as partes interessadas, e as estratégias para mitigarem os impactos potencialmente negativos para a sociedade (IOANNOU; SERAFEIM, 2014a).

Dessa maneira, a informação integrada é obrigatória para todas as empresas listadas na *JSE*, através de ‘aplicar ou explicar’, permitindo àqueles que não emitem um relatório integrado explicar porque (IOANNOU; SERAFEIM, 2014a). Mas, embora exista a obrigatoriedade para as empresas divulgarem sua política em relação a uma série de questões ambientais, sociais e de governança, bem como informar sobre as ações que as levaram a atingir os objetivos da sua

política, não há orientações específicas fornecidas ou padrões estabelecidos, para exigir a divulgação ao longo de um grupo específico de métricas (IOANNOU; SERAFEIM, 2014).

O King III é também reconhecidamente uma abordagem mais inclusiva de interesses de uma gama abrangente de *stakeholders*, ao invés de *shareholders* somente (KING; ROBERTS, 2013). Estevam *et al.* (2014, p. 239) alegam que “além de contemplar os pilares da governança corporativa tradicional, o King III estabelece uma gestão inovadora baseada em liderança, sustentabilidade e cidadania”.

Ioannou e Serafeim (2014) estudaram o efeito da regulamentação para a divulgação de relatórios de sustentabilidade, especificamente, exploraram as implicações da regulamentação determinando a divulgação de informações ambiental, social, e sobre a governança em empresas na China, Dinamarca, Malásia e África do Sul. Os resultados apontam que as empresas nestes países, não só aumentaram a divulgação na sequência da alteração regulamentar, mas também, elas procuram melhorar a credibilidade e comparabilidade das informações divulgadas (IOANNOU; SERAFEIM, 2014b). Os autores acrescentam que, embora o regulamento imponha custos para algumas empresas, a pesquisa sugere que, em média, o efeito da regulamentação sobre as empresas é um aumento do valor da empresa muito mais que destruição de valor (IOANNOU; SERAFEIM, 2014b).

2.2. O RELATO INTEGRADO

Esta seção tem o objetivo de apresentar os conceitos e definições mais gerais do relato integrado, bem como um breve histórico do seu órgão criador, o *IIRC*, e dos grupos *Pilot Programme Business Network* e o *Pilot Programme Investor Network*.

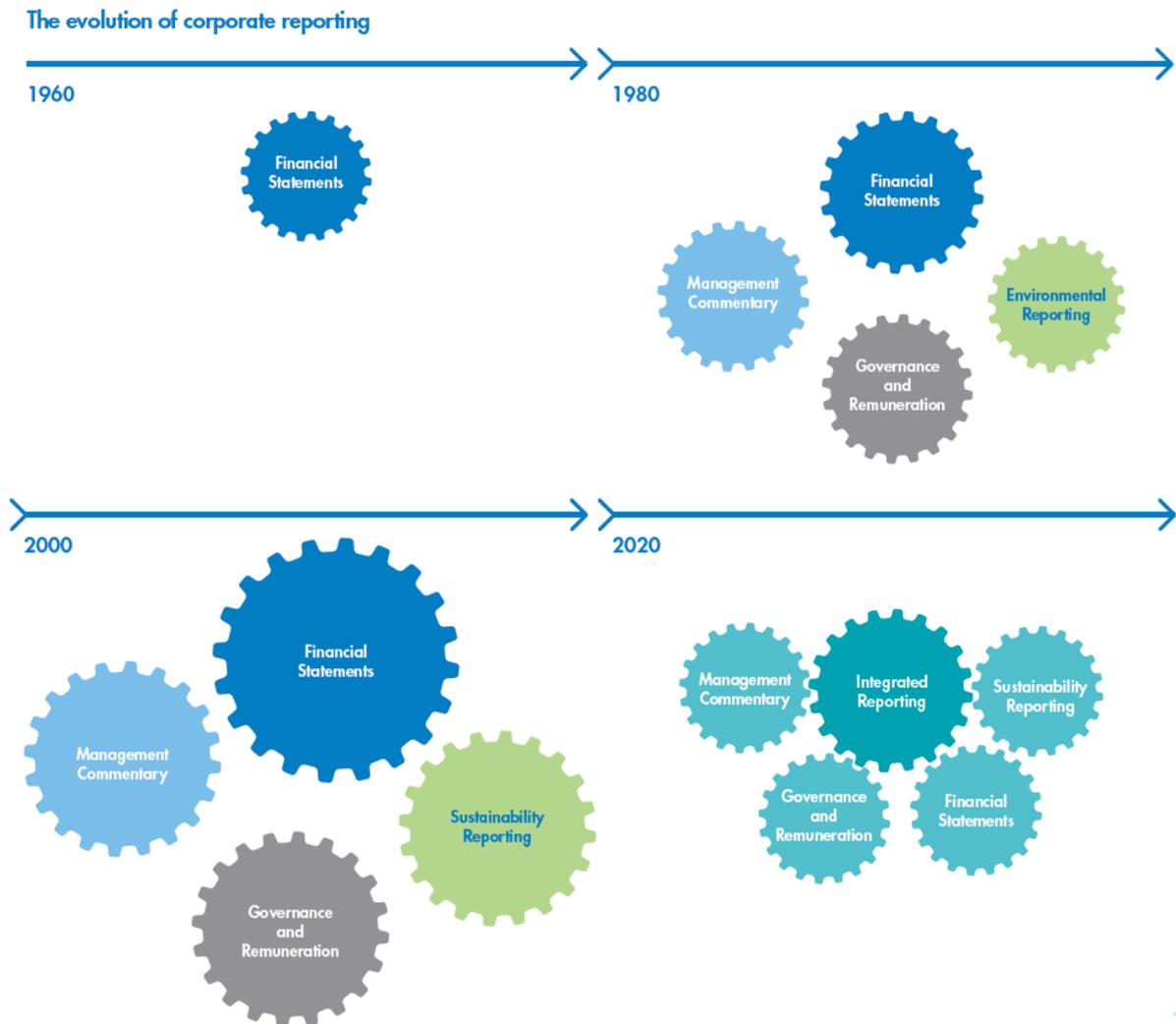
2.2.1. O IIRC

O *IIRC*, inicialmente designado Comitê e, a partir de 2011, Conselho Internacional de Relatórios Integrados, surgiu como desdobramento da iniciativa Contabilidade para a Sustentabilidade (*A4S*) do Príncipe de Gales, em conjunto com a *Global Reporting Initiative (GRI)*, com o objetivo de discutir futuras normas sobre relato integrado (CARVALHO; KASSAI, 2014).

A missão do *IIRC* é instituir como norma, nos setores públicos e privados, o relatório e pensamento integrado nas práticas usuais das empresas (*IIRC*, 2015). E sua visão é alinhar a alocação do capital e o comportamento empresarial para objetivos mais amplos de estabilidade financeira e o desenvolvimento sustentável, através do ciclo de relatórios e pensamento integrados (*IIRC*, 2015).

A Figura 1 mostra a evolução dos relatórios corporativos (*IIRC*, 2011).

FIGURA 1 – Evolução dos relatórios corporativos.



FONTE: *IIRC* (2011, p. 6-7).

O *IIRC* (2011) argumenta que os relatórios corporativos estão desatualizados, devido às mudanças significativas em como os negócios são realizados, no modo como a empresa cria valor e o contexto em que opera. Acrescenta, ainda, que essas mudanças são interdependentes e refletem tendências, tais como: globalização, crescente atividade política em todo o mundo em resposta a crise financeira, governança e outras, expectativas elevadas de transparência e responsabilidade corporativa, escassez de recursos atuais e futuros, crescimento da população e preocupações ambientais. Por isso entende que os relatórios integrados são necessários.

A proposta do *IIRC* (2011) é a criação de uma estrutura conceitual internacional (*framework*), pois alega que, atualmente, a comunicação corporativa é desconectada e composta

por fragmentos de relatos. O *framework* vem para apoiar o desenvolvimento futuro da comunicação em um todo coerente e integrado, demonstrar a capacidade da organização criar valor, agora e no futuro, atendendo aos investidores e outras partes, permitindo que esses avaliem as perspectivas de longo prazo da empresa, e tomem melhores decisões de longo prazo.

O *IIRC* (2011) declara que o relatório integrado permite uma avaliação significativa da viabilidade, a longo prazo, do modelo de negócio e da estratégia da organização, atende as necessidades de informações dos investidores e outras partes interessadas e assegura a efetiva alocação de recursos escassos. Esses benefícios, são destacados, pois o RI comunica o uso e dependências dos diferentes capitais (financeiro, fabricado, humano, intelectual, social e natural), e o acesso e impactos das organizações sobre eles.

O *IIRC* (2011) reconhece a importância da comparabilidade em um mercado global e alerta que as comunicações evoluíram separadamente em várias jurisdições e isso resulta em diferentes práticas de divulgações, inibindo a comparabilidade e compreensão das informações que são necessárias para a tomada de decisão. Destaca, ainda, que no contexto de informações financeiras, a convergência internacional tem sido reconhecida como importante, e os progressos têm sido feito no sentido de padrões internacionais, citando o trabalho do *IFRS* e *US GAAP*. Dessa maneira, o *IIRC* foi criado para desenvolver, melhorar e apoiar o trabalho que tem ocorrido até o momento, e está em curso, a fim de alcançar uma estrutura de relatório que comunique a estratégia, o modelo de negócio, desempenho e planos relacionando-os com o contexto em que a organização está inserida, refletindo o uso e efeito sobre todos os capitais no qual a organização e a sociedade dependem para a prosperidade, refletindo, dessa maneira, a interdependência entre o sucesso da organização e o valor que ele cria para os investidores, empregados, clientes e , mais amplamente, a sociedade (*IIRC*, 2011). Segundo o *IIRC* (2011), isso será possível porque a comunicação corporativa estará harmonizada internacionalmente de modo a fomentar a convergência de abordagem e compreensão, introduzindo as diretrizes do *framework*, que fornecerá um enquadramento coerente onde as exigências de informações ao mercado e reguladores podem ser integradas.

De acordo com o *IIRC* (2015), mais de 750 pessoas estão participando de redes de RI ao redor do mundo. Os participantes dessas redes estão liderando o caminho para adotar relatos “com efeitos transformacionais não apenas sobre a forma como eles relatam, mas sobre a forma como eles pensam e agem” (*IIRC*, 2015). Até o momento, as redes são: <IR> *Business Network*, <IR> *Academic Network*, <IR> *Banking Network*, <IR> *Insurance Network*, <IR> *Investor*

Network, <IR> *Pension Fund Network*, <IR> *Technology Initiative* e *Public Sector Pioneer Network*.

2.2.2 O Programa Piloto de Empresas

O *IIRC* (2012c) desenvolveu um Programa Piloto (PP) de empresas para incentivar a experiência e a inovação entre empresas e investidores. Segundo o *IIRC* (2012c), 106 empresas de todo o mundo se juntaram ao seu programa piloto, no lançamento, em outubro de 2011. Dessas, o Brasil tem 12 representantes, o mesmo número que os Países Baixos e o Reino Unido.

De acordo com o *IIRC* (2012c), o Programa Piloto permite que empresas e investidores compartilhem experiências, por consequência, cria as condições para a adoção mundial do RI nos próximos anos, e promove, assim, uma facilidade de aceitação do *framework*, que contempla os conceitos e princípios a partir dos quais as empresas vão produzir o seu relatório integrado. Segundo o *IIRC* (2012c), “o Programa Piloto desempenha um grande papel em testar a robustez do *Framework*” (*IIRC*, 2012c, p.3).

O *IIRC* divulgou em setembro de 2012 o documento ‘*Capturing the experiences of global businesses and investors*’. O primeiro anuário apresenta as experiências do primeiro ano do Programa Piloto, e que segundo o mesmo, mostra o progresso que ocorreu através de experiências compartilhadas, lições aprendidas e melhores práticas (*IIRC*, 2012c). Em novembro de 2013, o *IIRC* divulgou o segundo anuário, o ‘*Business and investors explore the sustainability perspective of integrated reporting*’. O documento relata como as empresas participantes do PP do *IIRC* lideram o caminho da evolução do RI, de um conceito promissor a uma prática poderosa, com efeitos transformacionais, não apenas em como as organizações relatam, mas na maneira de pensar e agir (*IIRC*, 2013d).

O *IIRC* (2012c) informa que o grande desafio dos membros do PP é fornecer suas percepções e perspectivas para garantir que a evolução do RI e as experiências sejam divulgadas pelas empresas, e não necessariamente, produzir um relatório integrado imediatamente, justificando, assim, o terceiro ano do programa em 2014, permitindo que os participantes testem a versão de teste '1.0' do *Framework*.

O *IIRC* (2012c) reforça a definição do público alvo, afirmando que o *Framework* está sendo desenvolvido de acordo com as necessidades de informações dos investidores como o principal foco, e esclarece que, com a evolução do RI, mais consideração será dada a forma como poderá ser adaptado para atender às necessidades mais amplas de informação das partes interessadas.

No primeiro ano, as atividades do programa piloto foram concentradas, para que os membros do programa contribuíssem para o desenvolvimento do *framework*, nos seguintes aspectos: (i) completar uma pesquisa para explorar o RI em sua organização; (ii) participar da crítica dos relatórios correntes do ponto de vista do investidor; (iii) contribuir para seminários sobre: o guia prático, *feedback* do documento de discussão, materialidade, o atual panorama dos relatórios corporativos, valor, confiabilidade e garantia (*IIRC*, 2012c). E ainda, estabelece as redes regionais do programa piloto para: Américas, Reino Unido, Holanda, Alemanha, África do Sul, Japão, Conjunto Leste (Austrália e Sudeste da Ásia) e outras redes estão sendo desenvolvidas (*IIRC*, 2012c).

O *IIRC* (2012c) solicitou que as empresas do PP comentassem sobre as cinco áreas que eram o foco dos trabalhos técnicos desenvolvidos pela Secretaria *IIRC*: modelo de negócio; valor; capitais; conectividade; materialidade. Alguns comentários das empresas do PP foram divulgados.

Segundo o *IIRC* (2012c), o conceito de capitais revela-se flexível e algumas empresas se concentram apenas sobre os tipos de capitais que usam mais, explorando as interdependências entre as capitais. Outras estão desenvolvendo metas e instrumentos para medir os usos do capital. Uma delas usa o conceito de capitais para aferir o quanto de atenção aos seis capitais entra em seu fluxo de relatórios sobre o desempenho; outra alinhou seus objetivos estratégicos com os capitais, o que mudou a análise de materialidade da empresa e contribuiu para o foco na criação de valor. Dessa maneira, o *IIRC* (2012c), conclui que os capitais levaram muitas empresas a mudar a forma como elas trabalham em todos os departamentos, usar a tecnologia para integrar informações e alterar seus relatórios para reforçar a conectividade das informações.

No entanto, o *IIRC* (2012c) argumenta que conectar os fatores que contribuem para a criação de valor ao longo de diferentes períodos de tempo e todos os capitais, pode revelar *trade-offs* entre as atividades que criam capital financeiro no curto prazo, mas, também geram danos ambientais e sociais a longo prazo. O documento afirma que as empresas estão começando a ver grandes mudanças nos processos de pensamento em toda a organização e a usar os conceitos e princípios de RI para dirigir seu foco em pensamento integrado e para a tomada de decisões estratégicas. Alegam que o principal benefício é que o conceito de capitais ajudou a estabelecer a relação causal entre o modelo de negócio, estratégia e performance das empresas (*IIRC*, 2013d).

Segundo o IIRC (2013d), relatar a criação de valor atrai participantes de capital de longo prazo e acredita que o RI está levando as empresas a mudar a forma que definem o valor, explorando a forma como os seus relacionamentos com os interessados se correlacionam com retornos financeiros. Afirma que as empresas estão intensificando divulgações que não são diretamente financeiras, proporcionando aos investidores de longo prazo com os principais indicadores potenciais para o futuro desempenho financeiro.

Nas empresas baseadas no conhecimento, tais como serviços financeiros, o IIRC (2013d) afirma que o RI está mudando a forma como comunicam a sua estratégia de criação de valor para os fornecedores de capital financeiro. Alguns estão agora, representando o capital social e de relacionamento, mostrando como melhoraram as experiências dos clientes. Outros se concentram em capital humano, como a atração e retenção de talentos. Em alguns casos, alegam que isso está levando a mudanças nas estruturas de gestão e governança.

Os participantes do PP entendem que o *modelo de negócio* da empresa, é um dos elementos mais importantes em um relatório integrado, porque isso ajuda os investidores a compreender o desempenho da empresa e, ainda, ao explicar seus modelos de negócios, os participantes acham fundamental para esclarecer a interação de diferentes atividades (IIRC, 2013d). Descrevem que alguns analisaram os pontos fortes do seu modelo, fraquezas, oportunidades e ameaças, outros envolveram os empregados na forma como eles descrevem o modelo de negócios da empresa, facilitando uma narrativa compartilhada sobre como a organização cria valor. Entretanto, o IIRC (2013d) afirma que isso nem sempre é fácil, porque algumas empresas têm mais de um modelo de negócio - cada um com diferentes atores e impactos. Contudo, apesar dos desafios, a viagem está provando ser gratificante. Os participantes relatam que incluir um modelo de negócio em um relatório corporativo, proporciona clareza e uma nova visão para os investidores.

2.2.3 Programa Piloto Rede de Investidores

Uma rede de investidores (ver figura 2), a *IIRC Pilot Programme Investor Network*, foi lançada em março de 2012 para ajudar a garantir se as informações que as empresas comunicam em seu Relatório Integrado, suportam e têm valor relevante à tomada de decisão do mercado de capitais. Essa rede está explorando como o RI pode ser um caminho para os investidores obterem informações mais relevantes e de melhor qualidade das empresas, permitindo-lhes alocar capital de forma mais eficiente.

FIGURA 2 – Programa Piloto Rede de Investidores

| The IIRC Pilot Programme Investor Network | |
|---|---|
| AMP Capital Investors | Government Employees Pension Fund of South Africa |
| APG | Hermes EOS |
| Arisaig Partners | Interamerican Development Bank |
| ATP | Natixis Asset Management |
| Australian Council of Superannuation Investors (ACSI) (on behalf of StatewideSuper + AustralianSuper) | Newton Investment Management Ltd |
| Calvert | Norges Bank Investment Management (NBIM) |
| CFA Institute | Pax World |
| Colonial First State Global Asset Management (including First State Investments) | PGGM |
| DWS Investment GmbH (DB Advisors of Deutsche Bank Group) | Railways Pension Trustee Company Limited |
| European Society of Financial Analysts Societies (EFFAS) | Rathbone Brothers Plc |
| Element | Rockefeller Financial |
| Ethos Foundation | Skandinaviska Enskilda Banken (SEB) |
| | Victorian Funds Management Corporation |

FONTE: *IIRC* (2013d)

A Rede de Investidores é fundamental para o sucesso do PP e irá analisar e comentar sobre as inovações feitas pelas empresas no âmbito do programa, bem como, providenciar informação detalhada sobre o desenvolvimento do *Framework* (*IIRC*, 2012c). O Programa Piloto de Rede de Investidores do *IIRC* está contribuindo para o desenvolvimento do *Framework*, garantindo que ele atenda às necessidades dos investidores.

Segundo o *IIRC* (2012c), uma das primeiras tarefas da Rede de Investidores foi criticar 13 relatórios preliminares de organizações relatoras no PP. Vários proprietários de ativos e gestores de investimentos fizeram comentários sobre falhas na comunicação apresentada, com o objetivo de esclarecer o que precisam conter os relatórios das empresas para fins de análise de investimentos. Piet Klop, Conselheiro Senior de Investimento, responsável por administrar o fundo de pensões holandês *PGGM Investments*, destacou um exemplo de bom relato: "O relatório começa com a sua estratégia, determina indicadores relacionados para acompanhar o progresso, explica os objetivos e liga estes aos impactos externos e as métricas financeiras complexas. Ele também explica como a empresa está se posicionando em relação às principais tendências externas." (*IIRC*, 2012c).

O *IIRC* (2013d) argumenta que a demanda por RIs está crescendo nos mercados de capitais, e que são essenciais para o funcionamento eficaz da economia global. Acrescenta que o capital é alocado, em grande parte, com base em informações fornecidas pelas empresas aos investidores institucionais. Essa comunidade, porém, está longe de ser homogênea e é composta por investidores de curto e longo prazo. Em geral, nos últimos anos, investidores institucionais têm realizado muito mais ações em períodos curtos, fenômeno que pode ter agravado a volatilidade do mercado e contribuído para uma cultura de imediatismo (*IIRC*, 2013d). Em 1940, o tempo médio de participações por parte dos investidores norte-americanos foi cerca de sete anos; em 2007, este tinha caído para apenas sete meses (*IIRC*, 2013d).

A necessidade de informações dos investidores, bem como as suas perspectivas e expectativas em relação às empresas, estão mudando. Há uma percepção crescente de que eles precisam de informações de melhor qualidade para permitir uma alocação mais eficiente de capital. Alega-se que o RI acelera esse processo, pois torna mais claro o valor dos intangíveis das empresas (*IIRC*, 2013d). No mesmo sentido, há também um crescente corpo de pesquisa que mostra que uma maior transparência pode melhorar uma empresa a ter acesso ao capital. Cheng, Ioannou e Serafim (2014) demonstraram que uma maior transparência corporativa reduz assimetria das informações entre as empresas e os investidores, reduzindo percepções de risco, que, por sua vez, podem reduzir custos de agência.

O *IIRC* (2013d) pretende mobilizar os gestores de carteira com o objetivo de descobrir o que eles querem e precisam para incentivar uma postura de investimento de longo prazo. Assim, os investidores com uma perspectiva de longo prazo vão encontrar no RI informações úteis, abordando questões que são, ou podem se tornar, materiais.

2.4.3 Elaboração e divulgação de um relatório integrado

Para a comunicação ser considerada um RI, deverá cumprir as seguintes exigências, divididas no *framework* em: ‘para usar o modelo’, ‘princípios básicos’ e ‘elementos de conteúdo’, subdivididas nos seguintes itens exibidos no quadro 1:

QUADRO 1 – Exigências do *framework*

| PARA USAR O MODELO | PRINCÍPIOS BÁSICOS | ELEMENTOS DE CONTEÚDO |
|---|---------------------------------|---|
| Forma de relatório e relação com outras informações | Foco estratégico | Visão geral organizacional e ambiente externo |
| | Conectividade da informação | |
| Aplicação da estrutura | Relação com partes interessadas | Governança |

| | | |
|---|-----------------------------|------------------------------------|
| Responsabilidade por um relatório integrado | Materialidade | Modelo de negócio |
| | Concisão | Riscos e oportunidades |
| | Confiabilidade e completude | Estratégias e alocação de recursos |
| | Coerência e comparabilidade | Desempenho |
| | | Perspectiva |
| Base para apresentação | | |

FONTE: Elaboração própria

No segundo capítulo, o *framework* apresenta os conceitos fundamentais que sustentam e reforçam as exigências e orientações do modelo (IIRC, 2013c). O IIRC reconhece que o valor não é gerado apenas pela organização ou dentro dela, ele é: “influenciado pelo ambiente externo, criado por meio das relações com as partes interessadas e depende de diversos recursos” (IIRC; 2013c, p.10). Os conceitos abordados são: geração de valor para a organização e para os outros, os capitais e o processo de criação de valor.

O IIRC afirma que “o valor gerado por uma organização ao longo do tempo se manifesta por meio de acréscimos, decréscimos ou transformações de capitais causados por atividades e produtos da organização” (IIRC; 2013c, p.10), e esclarece que este valor possui dois aspectos inter-relacionados, definindo assim que “O valor é gerado para: (i) a própria organização, o que permite retornos financeiros aos provedores de capital financeiro; (ii) outros (ou seja, partes interessadas e a sociedade em geral)” (IIRC; 2013c, p.10).

O *Framework* afirma que (IIRC; 2013c, p.10):

Provedores de capital financeiro se interessam pelo valor gerado por uma organização para si mesma. Também se interessam pelo valor que uma organização gera para os outros, quando isto afeta a capacidade da organização de gerar valor para si mesma, ou está relacionado a um objetivo declarado da organização (p. ex. um propósito social explícito) que afete suas avaliações. A capacidade de uma organização de gerar valor para si mesma está relacionada ao valor que ela gera para outros.

Portanto, deverá inserir em um relatório integrado, as interações, atividades e relacionamentos relevantes à capacidade de uma organização de gerar valor para si mesma, e levar em conta ainda, “até que ponto os efeitos sobre os capitais foram externados (ou seja, custos ou outros efeitos sobre capitais que não pertencem à organização)” (IIRC; 2013c, p.10).

O *Framework* orienta que os provedores de capital financeiro necessitam de informações sobre as externalidades relevantes para poder avaliar seus efeitos e alocar recursos de maneira apropriada. E esclarece que as “externalidades podem ser positivas ou negativas (ou seja, podem acarretar um aumento líquido ou redução líquida no valor contido nos capitais)”

(IIRC; 2013c, p.10). Em última instância, as externalidades podem aumentar ou reduzir o valor gerado para uma organização. E conclui:

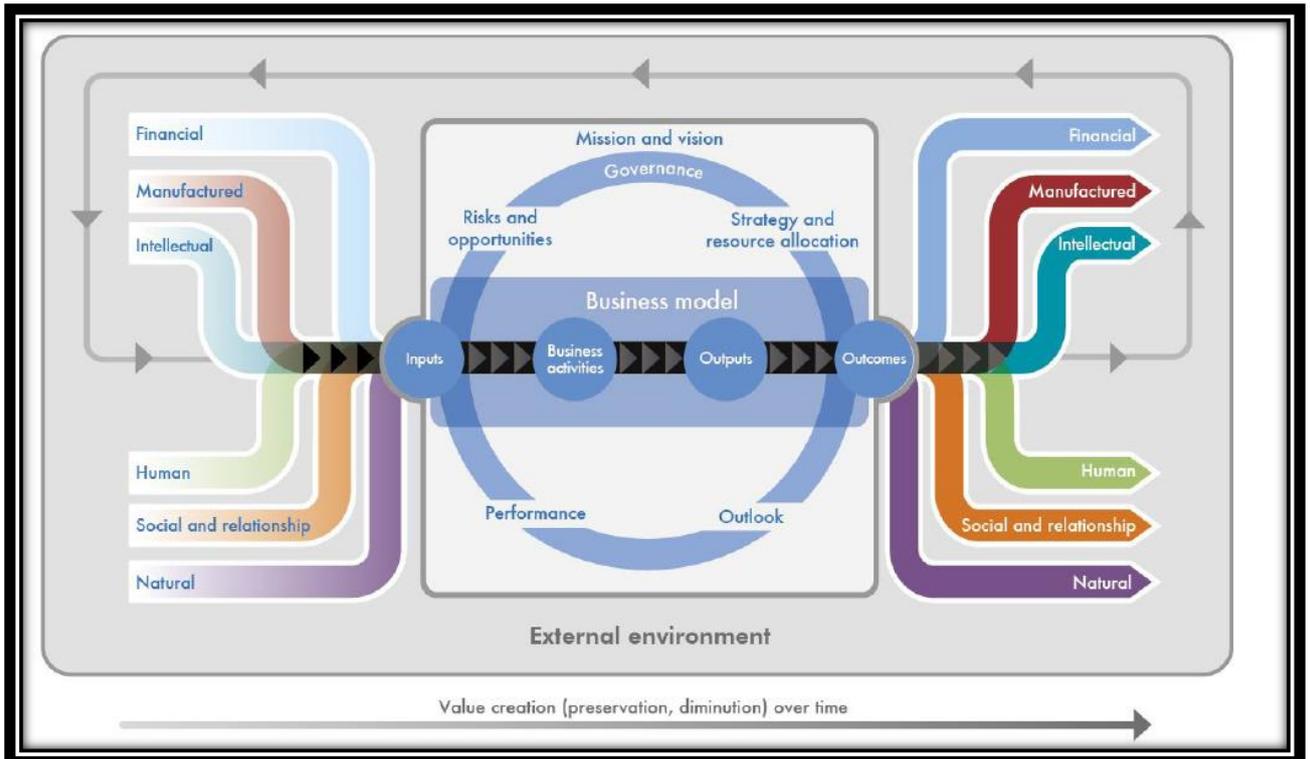
Já que valor é gerado ao longo de diferentes períodos de tempo e para diferentes partes interessadas por meio de diferentes capitais, é improvável que ele seja gerado através da maximização de um único capital, em detrimento dos demais. (IIRC; 2013c, p.10).

O *Framework* classifica e descreve os capitais em: capital financeiro, capital manufaturado, capital intelectual, capital humano, capital social e de relacionamento e capital natural. Deixa claro que as organizações podem categorizar os capitais de maneiras diferentes e que nem todos os capitais são relevantes ou aplicáveis a todas as organizações. Reconhece, entretanto, que embora a “maioria das organizações interaja, até certo ponto, com todos os capitais, estas interações podem ser relativamente insignificantes ou tão indiretas que não sejam suficientemente importantes para serem incluídas no relatório integrado” (IIRC, 2013c, p.12).

O *Framework* não exige que um relatório integrado adote as categorias dos capitais mencionadas nele, tão pouco que um relatório integrado seja organizado nas linhas dos capitais. As principais razões para incluir os capitais no *framework* são para que sirvam: “como parte da sustentação teórica do conceito da geração de valor; como diretriz para assegurar que as organizações levem em conta todas as formas de capital utilizadas ou afetadas por elas” (IIRC, 2013c, p.12).

O processo de geração de valor está apresentado na Figura 3, e o *Framework* complementa com uma breve explicação que identifica como os componentes da Figura 3 se alinham com os Elementos de Conteúdo.

FIGURA 3 – Processo de criação de valor IIRC



FONTE: IIRC (2013c, p.14)

Os quadros 2, 3 e 4 apresentam as exigências (**negrito e itálico**) divulgadas no *Framework*. A fim de complementar o que é observado em cada um dos pontos, abordamos as orientações que o *Framework* fornece para ajudar na aplicação das exigências, bem como, explicações, abordadas em Adams (2013).

QUADRO 2 – Para usar o modelo de RI

| | | |
|--------------------|---|--|
| PARA USAR O MODELO | Forma de relatório e relação com outras informações | Um relatório integrado deve ser uma comunicação designada e identificável. |
| | Aplicação da estrutura | Qualquer comunicação que afirme ser um relatório integrado, e faça referências ao <i>framework</i> , deve atender a todas as exigências identificadas em negrito e itálico , exceto por: <ul style="list-style-type: none"> • Indisponibilidade de informação confiável ou proibições legais específicas • Divulgação de informação relevante cause dano concorrencial significativo. |
| | Responsabilidade por um relatório integrado | Declaração dos encarregados da governança com: <ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento de sua responsabilidade por assegurar a integridade do RI |

| | | |
|--|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> · Reconhecimento de terem aplicado o pensamento coletivo na preparação e apresentação do RI · Opinião ou conclusão quanto à apresentação do RI de acordo com <i>framework</i>, senão explicar: · Papel desempenhado pelos responsáveis pela governança na preparação e na apresentação do RI · Medidas tomadas para incluir tal declaração em relatórios futuros · Prazo, que não deverá ultrapassar o terceiro RI que faça referência ao <i>framework</i>. |
|--|--|---|

FONTE: Elaboração própria

Adams (2013) comenta que o RI é dirigido a fornecedores de capital, enquanto o relatório de sustentabilidade a uma gama mais ampla de partes interessadas; dessa maneira, há necessidade de ambos (ADAMS, 2013). O IIRC (2013c) acrescenta, em suas orientações para ajudar na aplicação destes itens, que um RI deve ser mais do que um resumo de informações que constam em outras comunicações. Pode, portanto, ser elaborado para atender às exigências de *compliance* vigentes, podendo incluir informações específicas além das requeridas, contanto que esta outra informação não oculte as informações concisas exigidas. Complementa que um RI pode ser um relatório independente ou ser uma parte distinta, destacada e acessível de outro relatório ou informe, e ainda, um RI pode “servir de "porta de entrada" para informações mais detalhadas, fora do informe designado ao qual está vinculado. A forma do vínculo depende do formato do relatório integrado” (IIRC, 2013c, p.8).

Adams (2013) conclui, que na prática, as empresas estão respondendo à dinâmica do RI em uma variedade de maneiras, incluindo: expandindo o teor dos seus relatórios de sustentabilidade; incluindo informações adicionais (como os elementos de conteúdo do *framework*) em seu relatório anual; e produzindo um relatório adicional, mas movendo mais divulgação de informações de sustentabilidade para um ambiente online.

QUADRO 3 - Princípios básicos do *Framework*

| | | |
|------------|---|--|
| PRINCÍPIOS | Foco estratégico e orientação para o futuro | Um relatório integrado deve oferecer uma visão da estratégia da organização e como ela se relaciona com a capacidade que a organização tem de gerar valor em curto, médio e longo prazo, bem como com seu uso e seus impactos sobre os capitais. |
|------------|---|--|

| | |
|---------------------------------|---|
| Conectividade da informação | Um relatório integrado deve mostrar uma imagem holística da combinação, da interrelação e das dependências entre os fatores que afetam a capacidade da organização de gerar valor ao longo do tempo. |
| Relação 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 temas materiais, tanto positivos quanto negativos, de maneira equilibrada e isento de erros significativos. |
| Coerência e comparabilidade | As informações em um relatório integrado devem ser apresentadas: <ul style="list-style-type: none"> • Em bases coerentes ao longo do tempo • 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: Elaboração própria

Adams (2013) comenta que o cumprimento da exigência de que a organização deve fornecer uma visão do foco estratégico e sua orientação futura é importante para demonstrar que a estratégia definida no relatório é alcançável. Afirma que isso pode ser feito através da descrição de como o passado levou ao foco estratégico atual, demonstrando, assim, que a estratégia foi alcançada no passado. Nas orientações complementares do *Framework*, o mesmo esclarece que a aplicação deste princípio básico não se limita aos Elementos de Conteúdo ‘Estratégia e alocação de recurso’ e ‘Perspectiva’. Guia, também, a seleção e apresentação de outro conteúdo, e pode incluir (IIRC, 2013c, 16):

- O destaque de riscos, oportunidades e dependências significativos decorrentes da posição de mercado e do modelo de negócios da organização
- As opiniões dos encarregados da governança sobre:
 - O relacionamento entre o desempenho passado e futuro, e os fatores que podem alterar este relacionamento;
 - Como a organização equilibra os interesses de curto, médio e longo prazo;
 - Como a organização aprendeu de experiências anteriores para determinar direções estratégicas futuras.

A adoção de um foco estratégico e uma orientação para o futuro “inclui a clara articulação sobre como a disponibilidade, qualidade e acessibilidade contínuas de capitais significativos contribuem para a capacidade de uma organização de alcançar seus objetivos estratégicos no futuro e de gerar valor” (IIRC,2013c, p. 16).

Adams (2013) explica que conectividade é algo para manter um controle sobre todo o processo de comunicação, e explana que para alcançar é necessário conectar as seguintes informações:

- Elementos de conteúdo de um relatório integrado
- Relação entre o desempenho passado e estratégia futura
- Seis capitais
- Relatório integrado e outros relatórios corporativos

Além dos quatro tópicos abordados por Adams (2013), o IIRC (2013c) expõe ainda outras três formas de conectividade da informação, incluindo:

- Informações financeiras e outras informações. Por exemplo, as implicações para: o crescimento de receita ou de participação esperados (“projetados”) em decorrência das políticas de pesquisa e desenvolvimento/know-how ou investimento em capital humano adotadas; redução de custos ou novas oportunidades de negócios em políticas ambientais, eficiência energética, cooperação com comunidades locais ou tecnologias para lidar com temas sociais; e as receitas e o crescimento dos lucros em consequência de relações de longo prazo com clientes, da satisfação de clientes ou a reputação.
- Informações quantitativas e qualitativas. Tanto informações qualitativas como quantitativas são necessárias para que um relatório integrado represente corretamente a capacidade de uma organização de gerar valor, pois cada uma delas cria um contexto para a outra. A inclusão de *KPIs* como parte de uma explicação descritiva pode ser uma maneira eficaz de conectar informações quantitativas e qualitativas.
- Informações gerenciais, do conselho e relatadas externamente. Por exemplo, é importante que os indicadores quantitativos em um relatório integrado sejam coerentes com os indicadores utilizados externamente pelos responsáveis pela governança.

Para fazer isso bem, Adams (2013) conclui que é necessária uma cultura de colaboração e comunicação do processo que atravessam silos funcionais, que podem ter sido estabelecidos com o tempo, e lista as razões para as lacunas de informação:

- Crença de que qualquer coisa de valor para o negócio tem de ser mensurável em termos monetários.
- Estruturas organizacionais que antecedem a complexidade do ambiente de negócios contemporâneo, complexo e globalizado.
- Estilos de liderança territoriais e hierárquicos
- A predominância de líderes que não têm uma orientação moral.

Tanto o *IIRC* (2013) quanto Adams (2013) reforçam que quanto mais o pensamento integrado estiver aprofundado nas atividades de uma organização, a conectividade da informação fluirá com mais naturalidade no relato da análise, na tomada de decisão gerencial e, conseqüentemente, no relatório integrado.

Adams (2013) destaca que antes de comunicar, a empresa deverá avaliar a adequação dos processos de engajamento com *stakeholders* para identificar questões relevantes para a preparação de um relatório integrado, pois processos de engajamento com *stakeholders* são um componente essencial para preparar um relatório de sustentabilidade de qualidade. Acrescenta, ainda, que em algumas organizações estes processos focam na identificação de questões materiais de sustentabilidade social, ambiental e econômico, entretanto, em outras, são muito mais amplos e procuraram identificar questões que possam ter impacto sobre a capacidade da organização para criar valor ao longo do tempo.

O *IIRC* (2013c) reconhece que o valor não é gerado apenas por ou dentro da empresa, e “sim por meio das relações com outras partes interessadas” (*IIRC*, 2013c, p.17). Dessa maneira, a empresa deverá ouvir as partes interessadas sobre suas visões em relação a temas econômicos, sociais e ambientais que afetam a capacidade de a organização gerar valor. Essas visões podem ajudar a organização a:

- Entender como as partes interessadas percebem valor;
- Identificar tendências que, de forma geral, ainda não tenham atraído a atenção, mas cuja relevância seja crescente;
- Identificar temas relevantes, incluindo riscos e oportunidades;
- Desenvolver e avaliar estratégias;
- Gerenciar riscos;
- Implementar atividades, incluindo respostas estratégicas e prestação de contas dos temas materiais.

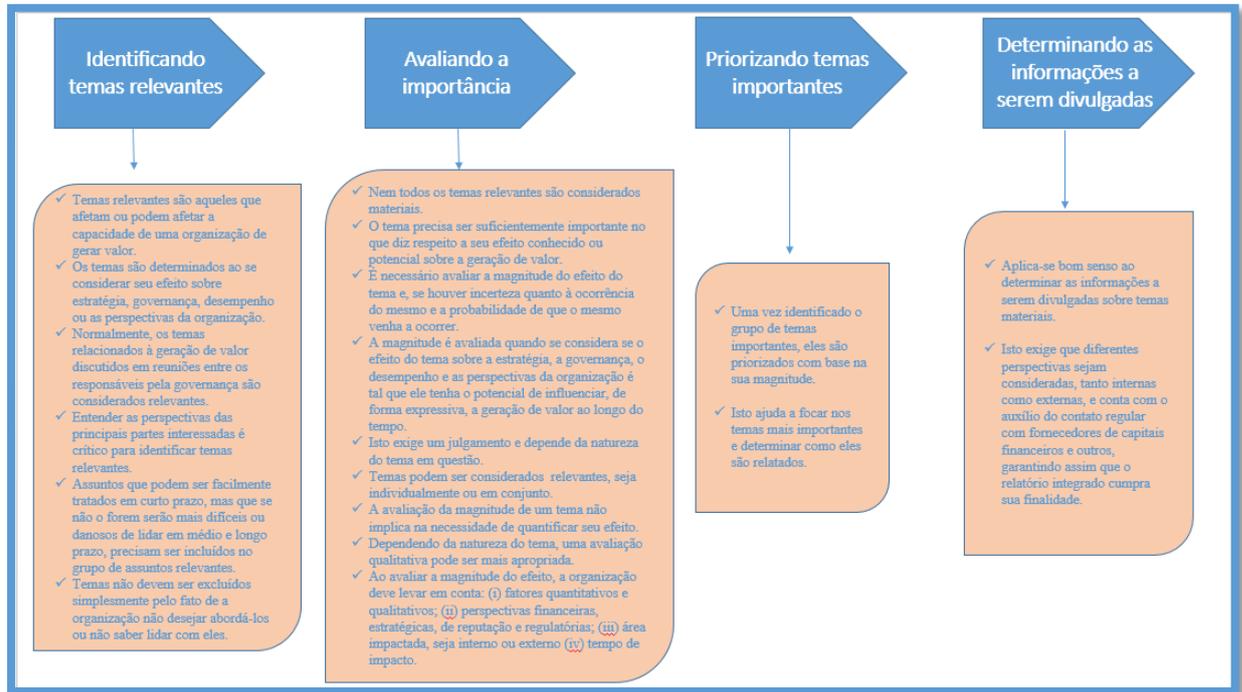
O pensamento integrado é enfatizado no *Framework*, em incorporar na condução normal do negócio os legítimos interesses e necessidades das principais partes interessadas. Assim, o *IIRC* (2013c) explica, que ao divulgar como os legítimos interesses e necessidades das principais partes interessadas são compreendidos, levados em conta e tratados em decisões, ações e desempenho, um relatório integrado aumenta a transparência e a prestação de contas, essenciais para construir confiança e resiliência. Acrescenta ainda, que “a prestação de contas está intimamente associada ao conceito de gestão e de responsabilidade de uma organização por cuidar ou utilizar, de maneira responsável, os capitais afetados por suas atividades e produtos” (*IIRC*, 2013c, p.18).

Uma responsabilidade de gestão se impõe à administração e aos responsáveis pela governança através de suas responsabilidades legais referentes à organização, quando os capitais são a propriedade da organização. Quando os capitais são de propriedade de outros, ou não têm dono, a responsabilidade pela gestão pode ser (*IIRC*, 2013c): imposta por lei ou por regulamentação; ou quando não há nenhuma responsabilidade legal de gestão, a organização pode ter uma responsabilidade ética e a responsabilidade de gestão ser norteadas pelas expectativas das partes interessadas.

Em relação à materialidade, Adams (2013) argumenta que não há, necessariamente, alinhamento para as empresas e para as partes interessadas.

Nas informações complementares, o *IIRC* (2013c) aborda o processo para determinar materialidade para fins de preparação e apresentação de um RI, esclarecendo que o mesmo deve ser aplicado a temas positivos e negativos, que tenha implicações diretas para a organização em si ou podem afetar os capitais pertencentes ou disponíveis a outros, categorizando-o em quatro etapas: identificando temas relevantes; avaliando a importância, priorizando temas importantes e determinando as informações a serem divulgadas. Argumenta que para ser mais eficaz, deverá estar integrado aos processos de gestão da organização e para assegurar que o RI cumpra sua finalidade – “explicar a provedores de capital financeiro como uma organização gera valor ao longo do tempo.” (*IIRC*, 2013c, p.7) – deverá incluir o contato regular com os provedores de capital financeiro e outros.

FIGURA 4 – Processo para determinar a materialidade



FONTE: Elaboração própria

O *IIRC* (2013c) aborda, ainda no princípio materialidade, sobre limites do relatório e determina dois aspectos para reger os limites de um RI: (i) A entidade do relato financeiro e (ii) riscos, oportunidades e impactos atribuíveis ou associados a outras entidades/partes interessadas além da entidade do relato financeiro que tenham um efeito significativo sobre a capacidade da entidade do relatório financeiro de gerar valor.

Sobre a entidade do relato financeiro, o *IIRC* (2013c) argumenta que é fundamental para os limites do relatório, pois: é nela que os provedores de capital financeiro investem e faz com que as informações das demonstrações financeiras sirvam de âncora ou ponto de referência, com os quais outras informações em um relatório integrado podem se relacionar. O *Framework* explica que a “entidade do relato financeiro identifica quais transações de controladas, *joint ventures* e empresas associadas, bem como eventos relacionados, devem ser incluídos no relatório financeiro da organização” (*IIRC*, 2013c, p.20). Esclarece, ainda, que “a entidade de relato financeiro é determinada de acordo com os padrões de relato financeiro aplicáveis, que giram em torno dos conceitos de controle ou influência significativa.” (*IIRC*, 2013c, p.20).

Sobre o segundo aspecto na determinação dos limites de relatório o *framework* propõe que a organização deverá identificar os riscos, oportunidades e impactos atribuíveis ou associados a outras entidades/partes interessadas, além dela mesma, que tenham um efeito significativo sobre a sua capacidade de gerar valor. Explica que “outras entidades/partes

interessadas podem ser ‘partes relacionadas’ para os fins de relato financeiros, mas normalmente elas passam disso” (IIRC, 2013c, p. 20).

O *Framework* orienta que “a organização deve procurar atingir um ponto de equilíbrio no seu relatório integrado entre concisão e os demais princípios básicos, particularmente, a completude e a comparabilidade.” (IIRC, 2013c, p. 21). Acrescenta que deve incluir contexto suficiente para entender a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da organização, sem se preocupar com informações menos relevantes.

Afirma, ainda, que para um RI ser conciso deve: aplicar o processo de determinação de materialidade; seguir uma estrutura lógica e incluir referências cruzadas internas; conectar-se com informações mais detalhadas, que não mudam com frequência, ou fontes externas; expressar os conceitos de maneira clara e com o menor número possível de palavras; preferir linguagem simples à utilização de jargões ou terminologia altamente técnica e; evitar divulgações muito genéricas, muitas vezes denominadas de "padrão", que não sejam específicas à organização.

O *Framework* esclarece que a confiabilidade (muitas vezes chamada de representação fiel) das informações depende de seu equilíbrio e isenção de erros significativos, aumenta, portanto, com mecanismos como sistemas internos robustos de controle e relatório, contato com as partes interessadas, auditoria interna ou funções semelhantes, e asseguração externa e independente. Dessa maneira, reafirma o que o RI deverá ser assegurado pelos responsáveis pela governança, que têm a responsabilidade final pela maneira como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da organização levam à geração de valor ao longo do tempo, desta maneira, são responsáveis por assegurar a efetiva liderança e tomada de decisões sobre a preparação e a apresentação de um RI, incluindo a identificação e a supervisão dos empregados ativamente envolvidos no processo.

Para ajudar a alta administração e os responsáveis pela governança a revisar o relatório e a avaliar se as informações são suficientemente confiáveis para inclusão, é necessário manter uma trilha de auditoria durante a preparação de um RI. Em certos casos, descrever os mecanismos utilizados pode ser apropriado para assegurar a confiabilidade de um RI (IIRC, 2013c).

O *Framework* diz que para um RI ser equilibrado, ao selecionar ou apresentar informações, não deverá ser tendencioso. As informações não devem ser ponderadas, enfatizadas, minimizadas, combinadas, compensadas, ou de outra maneira manipuladas, para

alterar a probabilidade de serem recebidas de maneira favorável ou desfavorável. O *Framework* elucidada os principais métodos para garantir o equilíbrio: a seleção de formatos de apresentação que não influenciem, indevida ou inapropriadamente, as avaliações feitas com base no RI; dar tratamento igual a aumentos e a decréscimos de capitais, a pontos fortes e a pontos fracos, e a desempenhos positivos e negativos; relato comparado com metas, previsões, projeções e expectativas anteriores.

Sobre isenção de erros significativos, o *Framework* esclarece que não implica em que a informação divulgada esteja inteiramente correta em todos os aspectos, porém, implica em que os processos e controles foram aplicados para reduzir a um nível aceitavelmente baixo os riscos de a informação conter uma afirmação falsa, e comunicar claramente a natureza e as limitações do processo quando a informação inclui estimativas.

Sobre completude, o *Framework* orienta que um RI completo deve incluir todas as informações materiais, tanto positivas quanto negativas, e afirma que “para garantir que toda informação material seja identificada, leva-se em consideração o que organizações do mesmo setor relatam, pois em um setor, certos temas provavelmente são materiais a todas as organizações que dele fazem parte.” (IIRC, 2013c, p.22). Conclui que determinar completude envolve considerar a extensão da informação divulgada e seu nível de especificidade ou exatidão, e isto pode envolver a consideração de possíveis preocupações sobre a relação custo-benefício, vantagem competitiva e informações orientadas para o futuro. Ressalta, ainda que, uma organização pode avaliar custos e benefícios ao determinar a extensão, o nível de especificidade e a exatidão das informações necessárias para que o relatório integrado cumpra seu principal propósito, mas não pode se recusar inteiramente a fazer uma divulgação sobre um tema material com base no custo. E, ao incluir informações sobre assuntos materiais que dizem respeito à vantagem competitiva, deve considerar como descrever a essência do assunto, sem identificar informações específicas que possam levar a uma perda significativa de vantagem competitiva. Alerta ainda, que uma informação orientada para o futuro é, por natureza, mais incerta do que uma informação histórica, entretanto, a incerteza por si só não é motivo para excluir esta informação.

O *Framework* traz poucas informações sobre coerência, esclarecendo apenas que as práticas de relato são seguidas consistentemente de um período ao próximo, salvo se houver necessidade de mudança para melhorar a qualidade da informação relatada. Desta forma, a empresa deverá incluir relato sobre os mesmos *KPIs*, se estes permanecerem materiais durante os períodos de relatório e quando houver uma mudança significativa, a organização deve

explicar a razão da mudança, descrevendo (e quantificando, se for viável e relevante) seu efeito (IIRC, 2013c).

Com relação à comparabilidade, o *Framework* enfatiza que a informação específica em um RI varia, necessariamente, de uma organização para outra, pois cada organização gera valor de sua maneira particular. “Não obstante, abordar as questões relacionadas aos Elementos de Conteúdo, que se aplicam a todas as organizações, ajuda a garantir um nível apropriado de comparabilidade entre organizações.” (IIRC, 2013c, p.23).

Outras ferramentas poderosas para melhorar a comparabilidade, incluem (IIRC, 2013c):

- Usar marcos referenciais, como os adotados pela indústria ou pela região;
- Apresentar informações como índices;
- Relatar indicadores quantitativos normalmente usados por outras organizações com atividades semelhantes, particularmente quando definições padronizadas são estipuladas por uma organização independente. Tais indicadores, entretanto, não são incluídos em um relatório integrado, a não ser que sejam relevantes às circunstâncias individuais da organização e utilizadas por ela internamente.

O RI deve incluir os elementos de conteúdo e, para dar cumprimento ao *Framework*, um RI deverá responder às seguintes perguntas (IIRC, 2013c; ADAMS, 2013):

QUADRO 4 – Elementos de conteúdo *Framework*

| | | |
|-----------------------|--|--|
| ELEMENTOS DE CONTEÚDO | Resumo organizacional e ambiente externo | O que a organização faz e quais são as circunstâncias em que ela atua? |
| | Estrutura de Governança | Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo? |
| | Modelo de negócio | Qual é o modelo de negócio da 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? |
| | Performance | 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? |

| | | |
|--|----------------------|---|
| | 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? |
| | Base de apresentação | Como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório integrado e como estes temas são quantificados ou avaliados? |

FONTE: Baseado em *IIRC* (2013c) e Adams (2013)

Segundo o *Framework*, o RI, através da visão geral da organização, deverá fornecer o contexto essencial ao identificar temas que dizem respeito à organização, apresentando sua missão e visão. O *IIRC* (2013c) salienta que a empresa poderá, para isso, divulgar a: composição acionária e estrutura operacional, principais atividades e mercados, panorama competitivo e posicionamento no mercado (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) e posição na cadeia de valor. O RI deverá ainda, identificar as principais informações quantitativas, destacando, em particular, as mudanças significativas em períodos anteriores e os fatores significativos que afetam o ambiente externo e a resposta da organização (*IIRC*, 2013c).

Aspectos do contexto legal, comercial, social, ambiental e político, que afetam a capacidade que a organização tem de gerar valor ao longo do tempo, são considerados no *Framework*, fatores significativos que afetam o ambiente externo, podendo afetar a organização direta ou indiretamente, devem ser relatados no RI. O *IIRC* (2013c, p. 24-25) esclarece que “estes fatores ocorrem no âmbito da organização em si, do seu setor ou da sua região e no âmbito social ou global mais amplo”. Podem incluir, por exemplo:

- Os interesses e necessidades legítimos das principais partes interessadas;
- Condições macro e microeconômicas, tais como estabilidade econômica, globalização e tendências setoriais;
- Forças do mercado, tais como pontos fortes e fracos dos competidores e demanda de clientes;
- A velocidade e o efeito de mudanças tecnológicas;
- Temas de ordem social, tais como mudanças populacionais e demográficas, direitos humanos, saúde, pobreza, valores coletivos e sistemas educacionais;
- Desafios ambientais, tais como mudanças climáticas, a perda de ecossistemas e escassez de recursos à medida que os limites do planeta se aproximam;

- O ambiente legislativo e regulatório no qual a organização atua;
- O ambiente político em países onde a organização atua que podem afetar a sua capacidade de implementar sua estratégia.

O *IIRC* complementa suas orientações e lista, no *Framework*, uma série de temas no concluindo que um RI oferecerá uma visão sobre como esses temas estão ligados à capacidade de uma organização gerar valor, são eles (*IIRC*, 2013c, p.25):

- A estrutura de liderança da organização, incluindo as habilidades e a diversidade (p. ex. a variedade de formação, gênero, competência e experiência) dos responsáveis pela governança e se as exigências regulatórias influenciam o design da estrutura de governança;
- Processos específicos usados na tomada de decisão estratégica, e para estabelecer e monitorar a cultura da organização, incluindo sua atitude em relação a risco e mecanismos para lidar com questões de ética e integridade;
- Ações específicas tomadas por responsáveis pela governança para influenciar e monitorar a direção estratégica da organização e sua abordagem de gestão de risco;
- Como a cultura, ética e valores da organização se refletem nos capitais que ela usa e afeta, incluindo suas relações com as principais partes interessadas;
- Se a organização está implementando práticas de governança que excedem as exigências legais;
- A responsabilidade que os responsáveis pela governança assumem para promover e facilitar a inovação;
- 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.

O *Framework* conceitua modelo de negócio de uma organização e orienta sobre o que deverá ser descrito sobre o mesmo em um RI, apresentado no quadro 5: “O modelo de negócios de uma organização é seu 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 em curto, médio e longo prazo” (*IIRC*, 2013c, p.25).

QUADRO 5 – Itens para descrição do modelo de negócio

| | |
|---------|---|
| INSUMOS | Um relatório integrado mostra como os principais insumos se relacionam com os capitais dos quais a organização depende, ou que provêm diferenciação |
|---------|---|

| | |
|--------------------------------|--|
| | <p>para a organização, à medida que são relevantes para entender a robustez e a resiliência do modelo de negócios.</p> <p>Um relatório integrado não pretende fornecer uma lista exaustiva de todos os insumos. Pelo contrário, o foco recai sobre aqueles 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. Pode, também, incluir uma discussão sobre a natureza e a magnitude das compensações significativas que influenciam a seleção de insumos</p> |
| <p>ATIVIDADES EMPRESARIAIS</p> | <p>Um relatório integrado descreve as principais atividades dos negócios empresariais. Isto inclui:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como a organização se diferencia no mercado (p. ex. diferenciação de produtos, segmentação do mercado, canais de entrega e marketing); • Até que ponto o modelo de negócios depende da geração de receitas a partir do ponto de vendas inicial (p. ex. sistemas de garantia estendida ou encargos para a utilização de rede); • Como a organização aborda a necessidade de inovar; • Como o modelo de negócios foi projetado para se adaptar a mudanças. <p>Quando for material, um relatório integrado trata da contribuição ao sucesso em longo prazo da organização decorrente de iniciativas como a melhoria de processos, treinamento de empregados e gestão de relacionamentos.</p> |
| <p>PRODUTOS</p> | <p>Um relatório integrado identifica os principais produtos e serviços de uma organização. Pode haver outros produtos, tais como subprodutos e resíduos (incluindo emissões), que precisem ser discutidos no âmbito da divulgação do modelo de negócios, dependendo de sua materialidade.</p> |
| <p>IMPACTOS</p> | <p>Um relatório integrado descreve os principais impactos, entre eles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impactos internos (p. ex. clima organizacional, reputação da organização, receitas e fluxos de caixa) e externos (p. ex. satisfação dos clientes, pagamentos de taxas e tributos, lealdade à marca, bem como efeitos sociais e ambientais) • Impactos positivos (ou seja, aqueles que levam a um aumento líquido nos capitais e, portanto, criam valor) e negativos (ou seja, aqueles que levam a um decréscimo líquido nos capitais e, portanto, reduzem valor). <p>Identificar e descrever impactos, em especial de resultados externos, exige que uma organização considere os capitais de maneira mais ampla e não somente que lhe pertencem ou são por ela controlados. Por exemplo, pode ser necessário divulgar os efeitos dos capitais ao longo da cadeia de valor (p. ex.</p> |

| | |
|--|--|
| | emissões de carbono causadas por produtos fabricados pela organização e as práticas trabalhistas dos principais fornecedores). |
|--|--|

FONTE: Elaboração própria

O *IIRC* lista as características que tornam a descrição do modelo de negócios mais eficaz e legível, são elas:

- Identificação explícita dos principais elementos do modelo de negócios
- Um diagrama simples, destacando os principais elementos, com uma explicação clara da relevância destes elementos para a organização
- Um fluxo narrativo lógico, considerando-se as circunstâncias particulares da organização
- Identificação de partes interessadas críticas e de outras (p. ex. matérias primas) e de fatores importantes que impactam o ambiente externo
- A 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).

O *Framework* orienta também sobre a divulgação de organizações com múltiplos modelos de negócios, considerando, de forma distinta, cada modelo de negócios material e comentários sobre o limite da conectividade entre os modelos de negócios, afirmando que é importante para explicar de forma eficaz como a organização atua. Se a organização opera como uma empresa de administração de investimentos, o *Framework* aconselha, neste caso, ser apropriado focar no modelo de negócios de administração de investimentos, em vez de focar nos modelos de negócios dos investimentos individuais.

O RI deverá identificar “os principais riscos e oportunidades específicos da organização, incluindo os relacionados ao impacto que a organização exerce sobre e a disponibilidade, qualidade e acessibilidade contínuas de capitais relevantes em curto, médio e longo prazo” (*IIRC*, 2013c, p.27). Isto pode incluir a identificação de (*IIRC*, 2013c):

- A fonte específica de riscos e oportunidades, que pode ser interna, externa ou, ordinariamente, uma mistura das duas.
- A avaliação, pela organização, da probabilidade de que o risco ou a oportunidade ocorram e a magnitude de seu efeito, caso isto aconteça. Isto inclui levar em consideração as circunstâncias específicas que levariam à ocorrência do risco ou da oportunidade.

- As medidas específicas tomadas para minimizar ou gerenciar os principais riscos ou para gerar valor a partir das principais oportunidades, incluindo a identificação dos objetivos estratégicos, as estratégias, políticas, metas e os *KPIs* associados.

Riscos reais à capacidade contínua da organização de gerar valor, essenciais à capacidade contínua da organização de gerar valor, seja em curto, médio ou longo prazo, ainda que a probabilidade de sua ocorrência seja mínima, considerando o princípio básico materialidade, normalmente são incluídos em um RI.

Segundo o *Framework*, um RI deverá identificar:

- Os objetivos estratégicos da organização em curto, médio e longo prazo;
- As estratégias que ela estabeleceu ou pretende implementar para alcançar estes objetivos estratégicos;
- Seus planos de alocação de recursos para implementar sua estratégia;
- Como ela pretende medir as realizações e os impactos almejados em curto, médio e longo prazo.

Isso pode incluir a descrição de (*IIRC*, 2013c):

- A ligação entre a estratégia e os planos de alocação de recursos da organização e as informações cobertas por outros elementos de conteúdo, incluindo como sua estratégia e seus planos de alocação de recursos (i) estão relacionados com o modelo de negócios da organização, quais mudanças podem ser necessários neste modelo de negócios para implementar estratégias selecionadas que levem a um entendimento da capacidade da organização para se adaptar a mudanças o são influenciados por/respondem ao ambiente externo e aos riscos e às oportunidades identificados; (ii) afetam os capitais e as estruturas de gestão de risco associados a estes capitais.
- O que diferencia a organização e lhe dá vantagem competitiva e lhe permite gerar valor, tais como: (i) o papel da inovação, (ii) como a organização desenvolve e explora o capital intelectual, (iii) o até que ponto temas sociais e ambientais estão integrados na estratégia da organização, para lhe dar uma vantagem competitiva
- As principais características e conclusões do engajamento com partes interessadas que foram utilizadas para formular a estratégia e os planos de alocação de recursos.

Um RI deverá conter informações qualitativas e quantitativas sobre desempenho, que podem incluir assuntos como:

- Indicadores quantitativos sobre metas, riscos e oportunidades, explicando sua relevância, suas implicações, bem como os métodos e premissas utilizados na sua compilação
- Os efeitos da organização (positivos e negativos) sobre os capitais, incluindo os efeitos relevantes sobre capitais ao longo da cadeia de valor
- O estado dos relacionamentos com as principais partes interessadas e como a organização atende aos legítimos interesses e necessidades das principais partes interessadas
- Os vínculos entre o desempenho passado e atual e entre o desempenho atual e as perspectivas da organização.

O *Framework* deixa claro a intenção do RI em conectar o desempenho financeiro com o desempenho dos outros capitais, orienta que a empresa poderá fazer para isso o uso de *KPIs* que combinam medidas financeiras com outros componentes ou a narrativa, que explica as implicações financeiras dos efeitos significativos sobre outros capitais e outras relações causais, podendo, em alguns casos, incluir a monetização de certos efeitos sobre os capitais.

Casos em que as regulamentações têm um efeito significativo sobre o desempenho ou a não conformidade pela organização com leis e regulamentações podem afetar suas operações de maneira significativa, são relevantes para a discussão do desempenho e, portanto, devem ser relatadas.

Um RI fornece expectativas da organização quanto ao ambiente externo que ela provavelmente enfrentará no curto, médio e longo prazo, como isto afetará a organização e como a organização está atualmente equipada para responder aos desafios e incertezas críticos que podem surgir (*IIRC, 2013c*). O *Framework* orienta que é necessário garantir que as expectativas, aspirações e intenções declaradas da organização estejam fundamentadas na realidade, proporcionais à capacidade da organização de cumpri-las a partir das oportunidades que lhe estão disponíveis, de uma avaliação realista do cenário competitivo da organização, do seu posicionamento no mercado e dos riscos a serem enfrentados. Acrescenta, ainda que a discussão das implicações potenciais, inclusive para o desempenho financeiro futuro, normalmente inclui (*IIRC, 2013c*):

- O ambiente externo, bem como riscos e oportunidades, com uma análise de como estes podem afetar a realização dos objetivos estratégicos
- A disponibilidade, qualidade e acessibilidade dos capitais utilizados ou afetados pela organização e a gestão dos principais relacionamentos e porque eles são importantes para a capacidade da organização de gerar valor ao longo do tempo.

O *Framework* conclui as orientações sobre perspectiva, afirmando que um RI, deverá incluir, também, os principais indicadores, *KPIs* ou objetivos, informações relevantes de fontes externas idôneas e análises de sensibilidade. Ratificando, que se previsões e projeções forem incluídas no relatório sobre a perspectiva da organização, um resumo das premissas relacionadas é útil, assim como, comparações entre o desempenho real e metas anteriormente identificadas também permitem uma avaliação da perspectiva atual e, alerta que, divulgações em um RI sobre as perspectivas de uma organização são feitas levando em conta as exigências legais ou regulatórias, às quais a organização está sujeita.

O *Framework* acrescenta ainda informações sobre a base de preparação do RI, devendo a empresa relatar no mesmo, que serão apresentados no quadro 6:

QUADRO 6 – Base para preparação e apresentação do RI

| | |
|--|---|
| RESUMO DO PROCESSO PARA DETERMINAR MATERIALIDADE | <p>Um relatório integrado inclui um resumo do processo de determinação de materialidade e as principais apreciações. Isto pode incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uma breve descrição do processo usado na identificação de temas relevantes, a avaliação de sua importância e sua redução a temas materiais • A identificação do papel dos responsáveis pela governança e os principais empregados para a identificação e priorização de temas materiais. <p>Também pode ser incluído um link a uma descrição mais detalhada do processo de determinação de materialidade.</p> |
| LIMITES DE RELATO | <p>Um relatório integrado identifica seus limites de relato e explica como estes foram determinados.</p> <p>Riscos materiais, oportunidades e impactos atribuíveis ou associados a entidades que compõem a entidade de relatório financeiro são relatados no relatório integrado da organização.</p> <p>Riscos, oportunidades e impactos atribuíveis ou associados a outras entidades/partes interessadas são relatados em um relatório integrado na medida em que afetem, de forma material, a capacidade da entidade de relatório financeiro de gerar valor.</p> <p>Questões práticas podem limitar a natureza e a abrangência da informação que pode ser apresentada em um relatório integrado. Por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A disponibilidade de dados confiáveis sobre entidades não controladas pela entidade de relatório financeiro; • A incapacidade inerente de identificar todos os riscos, oportunidades e resultados que podem afetar, de forma material, a capacidade da entidade de relato financeiro de gerar valor, principalmente em longo prazo. <p>Pode ser apropriado divulgar estas limitações e as ações que estão sendo tomadas para superá-las em um relatório integrado.</p> |
| RESUMO DE ESTRUTURAS E MÉTODOS SIGNIFICATIVOS | <p>Um relatório integrado inclui o resumo de estruturas e métodos significativos utilizados para quantificar ou avaliar temas materiais incluídos no relatório (p. ex. os padrões de relato financeiros aplicáveis utilizados na compilação de informações financeiras, uma fórmula definida pela empresa para medir a satisfação dos clientes, ou um modelo setorial para avaliação de riscos). Explicações mais detalhadas podem ser disponibilizadas em outras comunicações.</p> <p>Conforme mencionado, quando as informações de um relatório integrado são semelhantes a outras informações publicadas pela organização ou foram baseadas em tais informações, elas são elaboradas na mesma base ou são facilmente reconciliáveis</p> |

| | |
|--|---|
| | com essas outras informações. Por exemplo, quando o KPI abrange um tema semelhante, ou é baseado em informações publicadas nas demonstrações financeiras ou no relatório de sustentabilidade da organização, ele é preparado na mesma base e para o mesmo período das outras informações. |
|--|---|

FONTE: Baseado em IIRC (2013c, p.29-30)

Um glossário, para fins do *Framework*, é apresentado abordando os temas: modelo de negócios, capitais, elementos de conteúdo, princípios básicos, insumos, relatório integrado, relato integrado, pensamento integrado, material/materialidade, impactos, produtos, desempenho, provedores de capital financeiro, limites de relatório, partes interessadas, estratégia, responsáveis pela governança e geração de valor. Por último, o *Framework* encerra com um apêndice apresentando o sumário das exigências.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPOLOGIA E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Segundo a tipologia proposta por Raupp e Beuren (2003), esta pesquisa se classifica: quanto aos objetivos, como exploratória e descritiva; quanto aos procedimentos, como bibliográfica e documental. Exploratória, porque tem como objetivo desenvolver “conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 2008, p. 27) e descritiva, pois expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno. Bibliográfica, pois “se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos” (SEVERINO, 2007, p. 122). Também é documental, visto que é “realizada a partir da consulta a documentos e registros que confirmam determinado fato, ou seja, de documentos considerados cientificamente autênticos” (MARTINS, 2006, p. 86).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para auxiliar no desenvolvimento do relato integrado, o *IIRC* criou o programa piloto, cujas empresas participantes no programa são consideradas pioneiras e proativas na prática de *disclosure* de informações não financeiras relacionadas ao RI. Segundo o *IIRC* (2012c), “o Programa Piloto desempenha um grande papel em testar a robustez do *Framework*” (*IIRC*, 2012c, p.3).

Para definir a população do estudo, foram consideradas todas as empresas brasileiras que aderiram ao programa piloto do *IIRC* até 15 de março de 2015, as quais estão relacionadas no quadro 7:

Quadro 7: Empresas participantes do projeto piloto do *IIRC*

| NOME | SETOR |
|-----------------|------------------------|
| AES Brasil | Energia |
| BNDES | Bancos |
| BRF S.A | Alimentos |
| CCR S.A | Concessões rodoviárias |
| CPFL Energia | Energia |
| Fibria Celulose | Papel e celulose |

| | |
|---|------------------------|
| Grupo Segurador Banco do Brasil e Mapfre Seguradora | Bancos |
| Itaú Unibanco Holding | Bancos |
| Natura Cosméticos | Artigos de uso pessoal |
| Petrobras | Combustível |
| Via Gutenberg | Consultoria |
| Votorantim | Industrial |

FONTE: (IIRC, 2013c).

O quadro 7 evidencia que as empresas estudadas são de diversos setores. De acordo com a classificação divulgada pelo IIRC (2014a), os únicos setores que apresentam mais de uma empresa são os de energia elétrica e bancos.

Posteriormente, foram consultados os sítios eletrônicos das referidas empresas para verificar a disponibilidade de sua publicação, referente ao exercício de 2013 e o exercício de 2014, até o dia 15/05/2015. Os relatórios de BNDES, PETROBRAS e Via Gutenberg não foram localizados, portanto, foram excluídos da análise. Apesar do relatório do Grupo Segurador Banco do Brasil e Mapfre Seguradora estar disponibilizado em seu sítio e a empresa fazer parte do programa piloto, os seus relatórios não seguem o *Framework* do IIRC para o relato integrado, sob a justificativa de estar em processo de adaptação com adequações previstas para o relatório de 2015. Dessa maneira, o grupo foi excluído da amostra.

A amostra resultante é composta por oito empresas brasileiras que participaram do programa piloto do IIRC e que divulgaram RI em 2014. Foram selecionados os relatórios integrados divulgados, relativos ao ano de 2014. Todos esses documentos estão disponibilizados na página *web* de cada uma das empresas analisadas, a saber: AES BRASIL (AES, 2014), BRF (BRF, 2014), CCR (CCR, 2014), CPFL ENERGIA (CPFL, 2014), FIBRIA (FIBRIA, 2014), ITAÚ UNIBANCO (ITAÚ, 2014), NATURA (NATURA, 2014), e VOTORANTIM (VOTORANTIM, 2014). Foram selecionados, também, os relatórios integrados ou de sustentabilidade divulgados, relativos do ano de 2013. Todos esses documentos estão disponibilizados na página *web* de cada uma das empresas analisadas – AES BRASIL (AES, 2013), BRF (BRF, 2013), CCR (CCR, 2013), CPFL ENERGIA (CPFL, 2013), FIBRIA (FIBRIA, 2013), ITAÚ UNIBANCO (ITAÚ, 2013), NATURA (NATURA, 2013), e VOTORANTIM (VOTORANTIM, 2013).

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A técnica para atingir os objetivos propostos refere-se a elementos da análise de conteúdo, metodologia de investigação científica, que se compõe de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, faz uso de um conjunto variado de procedimentos sistemáticos e tem por objetivo a descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2009; PARDAL; LOPES, 2011). Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989), a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que se analisados adequadamente abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessível. No presente estudo serão empregados elementos da técnica, conforme será apresentado a seguir.

As diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três polos, conforme Bardin (2009): 1) pré-análise; 2) exploração do material; e, por fim, 3) tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação. A pré-análise, primeira fase da organização da análise conceitual, objetiva a sistematização para que o analista possa conduzir as operações sucessivas de análise. Assim, num plano inicial, a missão desta primeira fase é, além da escolha dos documentos a serem submetidos à análise, também a formulação de pressupostos para a elaboração de indicadores para a interpretação final. No presente estudo foi realizada a leitura preliminar do material e identificadas as suas principais características como: quantidade de páginas, escolha dos manuais, diretrizes que embasaram a sua estruturação, organização dos capítulos e a correspondência, de forma geral, com as exigências para o relato integrado.

A segunda etapa refere-se à exploração do material. Para essa etapa foi realizada a leitura integral cuidadosa dos relatórios. A definição de unidades de análise deve seguir algumas regras para a sua fragmentação, e estas devem ser homogêneas, exaustivas, exclusivas, objetivas e pertinentes (BARDIN, 2009). Assim, neste estudo definiu-se por categorizar as unidades de análise em ‘para usar o modelo’, ‘princípios básicos’ e ‘elementos de conteúdo’. 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 e registrando-os separadamente em ‘para usar o modelo’, ‘princípios básicos’ e ‘elementos de conteúdo’.

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

Em seguida, procedeu-se a análise comparativa entre os relatórios divulgados em 2013 com os divulgados em 2014, a fim de destacar as principais mudanças ocorridas no âmbito dos relatórios.

3.4 CONSTRUÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DAS EMPRESAS

Para que uma comunicação seja considerada um RI, deverá atender a todas as exigências que constam do *Framework* em negrito e itálico, a menos que: haja indisponibilidade de informação confiável ou proibições legais específicas; a divulgação da informação acarrete dano concorrencial significativo. Caso isso ocorra, deverá ser indicada a natureza da informação omitida, explicando a razão da omissão, e quando da indisponibilidade de dados, devem ser identificadas as medidas tomadas para obter a informação e o prazo esperado para que isso aconteça, sem esses esclarecimentos a comunicação não poderá ser considerada um RI (*IIRC*, 2013c).

Assim, os parâmetros de análise identificados para o desenvolvimento deste trabalho, foram os pontos em negrito e itálico do *Framework*, descritos no Quadro 1 – Exigências do Framework – apresentado no capítulo 2 referencial teórico. Adicionalmente, Adams (2013) foi utilizado como suporte para análise, com o intuito de aproximar as orientações técnicas (*Framework*) com a realidade das empresas. Embora não seja uma publicação oficial do *IIRC*, segunda a autora, houve a colaboração do *IIRC*.

Cada um dos tópicos é detalhado de forma ampla pelo *Framework*, que ainda oferece orientações para ajudar na aplicação das exigências. Sendo assim, as categorias estão divididas em subcategorias para facilitar a observação do atendimento às exigências do *Framework* e encontram-se descritas no apêndice A.

Destaca-se que, primeiramente, foram observados, nos relatórios analisados, os itens dos tópicos ‘para usar o modelo’; em seguida, a divulgação dos ‘elementos de conteúdo’. Dessa maneira, analisa-se se os ‘princípios básicos’ foram considerados no decorrer do desenvolvimento do relatório, mantendo-se, assim, a percepção da essência sobre a forma.

Na segunda análise, é elaborada uma análise comparativa dos relatórios de 2013 e 2014, com objetivo de relatar as principais mudanças ocorridas.

3.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo está direcionado às empresas brasileiras que participaram do programa piloto do *IIRC* e divulgaram relatórios integrados no ano de 2014. Empresas que não o fizeram estão

fora do escopo deste trabalho, embora entre elas possam existir empresas que divulguem relatórios integrados. Tais empresas não estão sendo consideradas neste estudo, em virtude de sua delimitação. A questão de pesquisa foi formulada e os objetivos do estudo motivaram tal decisão, pois neste estudo estão sendo analisados os relatórios integrados em relação às exigências contidas no *Framework* internacional para relato integrado; sendo, portanto, tais empresas as mais próximas das diretrizes emitidas pelo *IIRC*. Pesquisas futuras poderão complementar o presente trabalho analisando os relatórios integrados das demais empresas.

3.6 LIMITAÇÕES

O relato integrado é um tema recente e inovador. Há muitas novidades introduzidas e ainda estão sendo criadas maneiras de dirimir as dificuldades operacionais para a sua prática pelas empresas.

Uma limitação a ser destacada é a análise do relatório integrado referente ao ano de 2014. O *IIRC* divulgou no dia 9 de dezembro de 2013 o *framework* internacional para relato integrado; dessa maneira, 2014 foi o primeiro ano após o lançamento das diretrizes. Mesmo as empresas participantes do Programa Piloto, que compõem a amostra, estão na curva de aprendizado.

Outra limitação da pesquisa é o número restrito de empresas brasileiras participantes do projeto piloto do *IIRC*. Além disso, algumas empresas foram excluídas da amostra por motivos mencionados em seção anterior, limitando ainda mais o tamanho da amostra.

O *Framework* utiliza uma abordagem baseada em princípios, na intenção de encontrar o equilíbrio adequado entre a flexibilidade e prescrição e que permita um grau suficiente de comparabilidade entre organizações. Porém, isso o torna bastante aberto, dificultando a comparação entre os relatórios emitidos pelas empresas.

4. EVOLUÇÃO DO *FRAMEWORK* INTERNACIONAL PARA RELATO INTEGRADO

Desde a sua criação, o *IIRC* emitiu mais de 120 documentos, como se pode ver no *hotsite yearbook* *do* *IIRC* (http://integratedreporting.org/yearbook2014/timelineassets/timeline.html#vars!date=2011-08-03_18:53:49!) sobre o tema relato integrado. Os documentos que fizeram parte da evolução da elaboração do *framework* para RI estão apresentados no quadro 9, que relaciona os documentos com o título original em inglês, sua tradução e a nomenclatura usada nesta seção.

QUADRO 8 – Relação de documentos do *IIRC* analisados

| TÍTULO ORIGINAL | TRADUÇÃO | NOMENCLATURA UTILIZADA |
|--|--|--|
| <i>Towards Integrated Reporting - Communicating Value In The 21st Century;</i> | Em direção ao Relato Integrado: comunicação de valores no século XXI | DOC1 – Documento de discussão do relato integrado (<i>IIRC</i> , 2011) |
| <i>Summary Of Responses To The September 2011 Discussion Paper And Next Steps;</i> | Resumo das respostas ao documento de discussão de setembro de 2011 e próximos passos | DOC2 – Documento de respostas ao documento de discussão do relato integrado (<i>IIRC</i> , 2012a) |
| <i>Draft Framework Outline;</i> | Esboço da Estrutura Conceitual | DOC3 – Esboço da estrutura conceitual (<i>IIRC</i> , 2012b) |
| <i>Consultation Draft Of The International Integrated Reporting Framework;</i> | Minuta de Consulta da Estrutura Internacional para Relato Integrado | DOC4 - Minuta da estrutura conceitual do relato integrado (<i>IIRC</i> , 2013a) |
| <i>Basis For Conclusions International Integrated Reporting Framework;</i> | Fundamentos para Conclusões | DOC5 - Fundamentos para Conclusões (<i>IIRC</i> , 2013b) |
| <i>The International Integrated Reporting Framework.</i> | A Estrutura Conceitual Internacional para o Relato Integrado | DOC6 - <i>Framework</i> (<i>IIRC</i> , 2013c) |

FONTE: Elaboração própria

Em setembro de 2011, o *IIRC* emitiu o primeiro documento, de título “*Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century*”, o DOC1 (*IIRC*, 2011). Esse documento apresenta a justificativa para o relatório integrado e as propostas iniciais para o desenvolvimento de um *framework*, estabelecendo: conceitos, princípios e elementos de conteúdo, em torno dos quais foi construída uma discussão sobre a importância central do modelo de negócio e de criação de valor; um resumo das principais diferenças entre os relatórios integrados e relatórios tradicionais; perguntas consultivas, com objetivo de refinar a proposta, oferecendo um ponto de partida para as discussões.

O *IIRC* disponibilizou um período que durou até o dia 14 de dezembro de 2011, para o envio das respostas e comentários, considerando-os uma questão de registro público. As respostas foram resumidas no documento DOC2 – ‘*Summary of Responses to the September*

2011 Discussion Paper and Next Steps' (IIRC, 2012a). Foram recebidas 214 respostas de uma variedade de grupos de interesse, de considerável dispersão geográfica.

Em julho de 2012, o IIRC publicou o *Draft framework outline* com o objetivo de apresentar a provável estrutura e conteúdo geral do *framework*. O DOC3 (IIRC, 2012b) apresentou o objetivo do *framework*, os princípios orientadores, os elementos de conteúdo e aplicação do *framework*. Embora não tenham sido oferecidas as definições, destacando que definições auxiliares seriam incluídas em um glossário, os termos-chaves necessários para entender o *framework*, foram apresentados e incluem: modelo de negócio; capitais (recursos e relacionamentos), conectividade, relatório integrado, relato integrado, pensamento integrado, investidor, materialidade, *stakeholder*, *stewardship* e *accountability* e valor. O DOC3 (IIRC, 2012b) reconhece que será necessário a construção de um capítulo para a apresentação dos conceitos pertinentes ao relatório integrado que expresse: os objetivos do RI; a criação e sustentação de valor, incluindo, o significado de valor que será usado no *framework*, as relações dinâmicas entre os capitais, como a organização comunicará a capacidade de criar e sustentar valor; o modelo de negócio, este abarcando o significado empregado no *framework*, os elementos chaves que deverão ser considerados no mesmo, a sua relação com a sua missão, visão e estratégia da organização; os capitais (no primeiro documento os termos utilizados foram 'recursos e relacionamentos'); fatores externos e reporte dos limites.

Em abril de 2013, o IIRC (2013a) publicou o *Consultation draft of the international integrated reporting framework*, que apresentou perguntas consultivas nas páginas iniciais com objetivo de obter comentários sobre este documento (DOC4), que puderam ser enviados ao IIRC até o dia 15 de julho de 2013. Nas páginas 4 a 37 o IIRC relacionou o “resumo dos requisitos baseados em princípios”, composto de 5 capítulos mais glossário e apêndices. A visão geral, no Capítulo 1, contém uma breve discussão sobre os objetivos e o público do relatório integrado, a definição de relato integrado, relatório integrado e a aplicação do *framework*. No capítulo 2, os conceitos fundamentais são discutidos e eles focam: os diversos capitais que uma organização usa e afeta; o modelo de negócios da organização e a criação de valor no decorrer do tempo. “Os princípios de orientação informam o conteúdo de um relatório integrado e como as informações são apresentadas” (IIRC, 2013a, p. 6) e são explicados no capítulo 3. Os elementos de conteúdo são apresentados no capítulo 4, enquanto os requisitos “são expressos como perguntas que devem ser respondidas em um relatório integrado, na forma que melhor expresse a história exclusiva de criação de valor da organização e que torne aparentes as

conexões entre os elementos de conteúdo” (IIRC, 2013a, p. 6). O capítulo 5 fornece orientação sobre a preparação e a apresentação de um relatório integrado.

Em dezembro de 2013, o IIRC (2013b) emitiu o *Basis for conclusions international integrated reporting framework*. Este documento (DOC5) é resultado da análise de 350 respostas, apresentando os fundamentos utilizados para chegar às conclusões sobre as principais questões técnicas levantadas pelos respondentes ao questionário DOC4 (IIRC, 2013a). As questões apresentadas foram: terminologia básica, relação com outras informações, público-alvo, materialidade – terminologia, valor/ geração de valor e capitais, envolvimento dos responsáveis pela governança, critérios de adequação para elaboração, apresentação e assecuração, mensuração e *KPIs*, responsabilidade legal e dano concorrencial.

Ainda em dezembro de 2013, o IIRC (2013c) emitiu o *The international integrated reporting framework* (DOC6) dividido em duas partes, mais glossário e apêndice. A primeira parte aborda a utilização da estrutura e os conceitos fundamentais; enquanto a parte 2, o relatório integrado, apresenta os princípios básicos e os elementos de conteúdo.

A seguir são analisados os documentos descritos no ‘QUADRO 8 – Relação de documentos do IIRC analisados’, nos seguintes aspectos: (i) objetivo do *framework*, (ii) público-alvo, (iii) pensamento integrado, relato integrado e relatório integrado, (iv) capitais, (v) geração de valor para a organização e para os outros, (vi) processo de geração de valor, (vii) princípios de orientação e (viii) elementos de conteúdo.

4.1 . OBJETIVO DO *FRAMEWORK*

No DOC1 (IIRC, 2011) e também no documento de resposta a este, o DOC2 (IIRC, 2012a), o objetivo do *framework* é descrito como de orientar as organizações quanto à divulgação do amplo conjunto de informações necessárias aos investidores e outras partes interessadas para avaliar as perspectivas de longo prazo da organização em um formato claro, conciso, conectado e comparáveis, permitindo melhores tomada de decisões, a longo prazo.

O DOC3 (IIRC, 2012b) espera que o *framework* ajude as organizações com o processo de relato integrado, e que os princípios orientadores e os elementos de conteúdo são concebidos para servir de base para elaboração de um relatório integrado. Ratifica que tem uma abordagem baseada em princípios, em vez de focar em *KPIs* ou regras específicas para medição ou divulgação de assuntos individuais, no entanto, poderá divulgar trabalhos subsidiários que sugerem métodos de mensuração e divulgação ou métodos de referência desenvolvidos por

outros. Orienta que a abordagem baseada em princípios requer que a alta administração e os responsáveis pela governança apliquem considerável julgamento para determinar quais os assuntos são relevantes e para garantir que sejam adequadamente divulgados, dadas às circunstâncias específicas, e, se for caso, a organização deverá aplicar métodos mensuração e divulgação geralmente aceitos. Não estabelece parâmetros de referência para avaliar a estratégia da organização, governança, desempenho ou perspectivas, argumentando que essas avaliações são o papel do usuário com base nas informações do RI de uma organização.

O DOC4 (*IIRC*, 2013a) mantém que o objetivo é auxiliar as organizações no processo de relato integrado, ajudando-as a determinar como melhor expressar sua história de criação de valor, de maneira transparente e significativa, estabelecendo, para isso, os princípios e os elementos de conteúdo. Confirma que não estabelecerá referências para avaliar a estratégia de uma organização, afirmando que as informações contidas no RI são suficientes para que o usuário avalie. Não menciona mais a orientação e divulgação de materiais que sugerem métodos de mensuração ou divulgação. Acrescenta que “o *framework* é destinado primariamente para ser aplicado por empresas com fins lucrativos do setor privado de qualquer tamanho, mas também pode ser aplicado, com as adaptações necessárias, pelo setor público e por organizações sem fins lucrativos.” (*IIRC*, 2013a, p.8).

Finalmente, o objetivo foi estabelecido no *Framework* (*IIRC*, 2013c) como focado em apenas estabelecer os princípios básicos, os elementos de conteúdo e os conceitos, identificando a informação a ser incluída em um relatório integrado, admitindo que essa será usada para avaliar a capacidade da organização gerar valor, incluindo informações quando o valor é preservado ou reduzido no curto, médio e longo prazo. A grande mudança foi a retirada do auxílio às organizações no processo de relato integrado.

4.2. PÚBLICO-ALVO

O DOC1 (*IIRC*, 2011) afirma que o relatório integrado irá atender às necessidades de uma ampla gama de partes interessadas, mas inicialmente focaria o desenvolvimento do *framework* sobre as necessidades dos investidores (credores financeiros e capital).

Nas respostas submetidas ao DOC2 (*IIRC*, 2012a), dos 51% que responderam, 65% concordaram e 35% discordaram que os investidores devem ser o foco inicial, e sugeriram uma explicação do que se entende por “inicialmente”.

No DOC3 (*IIRC*, 2013a), o relatório integrado é direcionado principalmente para as necessidades de informação dos investidores, mas, argumenta que também beneficiará outras partes interessadas. Contudo, a pressão dos respondentes provocou alterações: “O *IIRC* não acreditou que uma mudança fundamental seria necessária” (*IIRC*, 2013b, p.5), porém, levando em consideração os comentários recebidos, fez alterações no texto, alterando o qualificador principal de ‘público-alvo’ para ‘objetivo’ do relatório e deixando mais explícito que os interesses dos provedores de capital levam em conta outros fatores, além do financeiro.

O texto final apresentado no DOC4 (*IIRC*, 2013a) foi o mesmo do documento final do *Framework*), emitido em dezembro de 2013:

O principal objetivo de um relatório integrado é explicar aos provedores de capital financeiro como uma organização gera valor ao longo do tempo. Portanto, ele traz informações relevantes, sejam financeiras ou de outra natureza. Um relatório integrado beneficia todas as partes interessadas na capacidade de uma organização de gerar valor ao longo do tempo, inclusive funcionários, clientes, fornecedores, parceiros comerciais, comunidades locais, legisladores, reguladores e formuladores de políticas. (*IIRC*, 2013c, p.6).

4.3. CONCEITOS

Nos dois documentos de respostas disponibilizados pelo *IIRC* - o DOC2 e o DOC5 - fica evidente, a partir dos retornos recebidos, as diferentes interpretações, bem como a falta de clareza sobre as definições: ‘Relatório integrado’, ‘Relato integrado’ e ‘Pensamento integrado’. O DOC3 cria um capítulo específico para a definição dos principais termos chaves do *framework*. Respondentes afirmaram, ainda, que o *IIRC* deve centrar-se sobre a incorporação de práticas de pensamento integrados nas organizações, em vez de concentrar-se no relatório, sobre o conceito mais amplo de como o pensamento integrado está embutido em uma organização e como este afeta todos os aspectos da comunicação, ao invés de focar apenas nas características de um único relatório.

A seguir é apresentado um quadro para cada termo analisado, com os conceitos emitidos e divulgados nos seguintes documentos: (1) DOC1 (*IIRC*,2011), (2) DOC4 (*IIRC*,2013a) e (3) DOC6 (*IIRC*,2013c).

QUADRO 9– Conceitos de Relatório Integrado

| RELATÓRIO INTEGRADO | | |
|------------------------------|------------------------------|--|
| Conceito apresentado no DOC1 | Conceito apresentado no DOC4 | Conceito apresentado no DOC6 (<i>Framework</i>) |

| | | |
|---|--|--|
| <p>O relatório integrado reúne informações relevantes sobre estratégia, governança, o desempenho de uma organização e as perspectivas de uma forma que reflete o contexto comercial, social e ambiental em que opera. Ele fornece uma representação clara e concisa de como uma organização demonstra a governança e como ela cria e sustenta valor.</p> <p>Um relatório integrado deve ser o principal veículo de relato de uma organização.</p> | <p>Um relatório integrado é uma comunicação concisa sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as possibilidades de uma organização, no contexto de seu ambiente externo, levam à criação de valor no curto, médio e longo prazo.</p> <p>Um relatório integrado deve ser preparado de acordo com este <i>Framework</i>.</p> | <p>Um relatório integrado é um documento conciso sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas de uma organização, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor em curto, médio e longo prazo.</p> <p>Um relatório integrado deve ser elaborado de acordo com esta Estrutura.</p> |
|---|--|--|

FONTE: Elaboração própria

O quadro 10, portanto, evidencia a evolução do conceito de relatório integrado apresentados nos diferentes documentos mencionados.

QUADRO 10 – Conceitos de Relato Integrado

| RELATO INTEGRADO | | |
|--|--|--|
| Conceito apresentado no DOC1 | Conceito apresentado no DOC4 | Conceito apresentado no DOC6 (<i>Framework</i>) |
| <p>Relato Integrado reflete o que pode ser chamado de "pensamento integrado" e a capacidade da gestão monitorar, gerenciar e comunicar toda a complexidade do processo de criação de valor, e como isso contribui para o sucesso ao longo do tempo. A comunicação eficaz deste processo ajuda os investidores e outras partes interessadas, a compreender não só o passado de uma organização e desempenho atual, mas também a sua capacidade de resistência futura.</p> | <p>Um processo que resulta em comunicações, por parte de uma organização, mais visivelmente por um relatório integrado periódico, sobre a criação de valor no decorrer do tempo.</p> | <p>Um processo baseado em pensamento integrado, que resulta em um relatório integrado periódico por uma organização sobre a geração de valor ao longo do tempo e as respectivas comunicações sobre aspectos da geração de valor.</p> |

FONTE: Elaboração própria

O quadro 11 foi elaborado para apresentar o conceito de relato integrado apresentados nos documentos DOC1 (*IIRC*, 2011), DOC4 (*IIRC*, 2013a) e DOC6 (*IIRC*, 2013c).

QUADRO 11 – Conceitos de Pensamento Integrado

| PENSAMENTO INTEGRADO | | |
|--|---|--|
| Conceito apresentado no DOC1 | Conceito apresentado no DOC4 | Conceito apresentado no DOC6 (<i>Framework</i>) |
| <p>Aplicação da mente coletiva dos responsáveis pela governança (o conselho de administração ou equivalente)</p> | <p>A consideração ativa por parte de uma organização sobre o relacionamento entre suas diversas unidades operacionais e funcionais e os capitais que a organização usa e afeta. O pensamento integrado leva à tomada de decisões e ações integradas que</p> | <p>A consideração ativa dada por uma organização aos relacionamentos entre suas diversas unidades operacionais e funcionais, bem como os capitais utilizados ou afetados pela organização. O pensamento integrado leva à tomada de decisão integrada e ações</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | consideram a criação de valor no curto, médio e longo prazo. | que levam em conta a geração de valor em curto, médio e longo prazo. |
|--|--|--|

FONTE: Elaboração própria

O quadro 12 tem como objetivo apresentar o conceito de pensamento integrado divulgados nos documentos DOC1 (*IIRC*, 2011), DOC4 (*IIRC*, 2013a) e DOC6 (*IIRC*, 2013c).

4.4 PRINCÍPIOS DE ORIENTAÇÃO

A preparação de um relatório integrado é baseada em princípios, visto que a intenção é encontrar o equilíbrio entre a flexibilidade e prescrição. Dessa forma, o RI reconhece a grande variedade de circunstâncias individuais de variadas empresas, porém alega permitir um grau suficiente de comparabilidade entre organizações para atender às necessidades de informações relevantes (*IIRC*, 2013c). Em vista disso, os princípios de orientação informam o conteúdo do relatório e como as informações são apresentadas.

Foram cinco princípios de orientação apresentados no DOC1: 1) foco estratégico; 2) conectividade de informações; 3) orientação para o futuro; 4) responsividade das partes interessadas e; 5) concisão, confiabilidade e materialidade.

As respostas e observações enviadas pelos respondentes ao primeiro documento foram resumidas no DOC2 (*IIRC*, 2012a). Em relação à elaboração do relatório integrado ser baseada em princípios, algumas das respostas apresentadas no DOC2 defenderam a necessidade de permanecer no plano dos princípios, pelo menos inicialmente. Outras, no entanto, manifestaram a expectativa de publicação de normas detalhadas e orientações, incluindo indicadores chaves de desempenho. Desafios técnicos foram expressos em relações a questões, tais como: (i) materialidade – muitos identificaram materialidade como um princípio fundamental para o qual é necessário obter mais informações; (ii) orientação para o futuro – comentários foram predominantemente em termos dos riscos para a responsabilidade legal dos relatores, bem como a percepção da necessidade de leis e regulamentações nessa área; (iii) comparabilidade – enquanto alguns afirmaram a necessidade de um *framework* para assegurar a comparabilidade dos relatórios, outros questionaram a viabilidade de alcançar um elevado nível de comparabilidade.

Além disso, muitos dos respondentes propuseram modificações ou adições aos princípios de orientação. Um número de respondentes observou semelhança entre os dois princípios, ‘foco estratégico’ e ‘orientação para o futuro’, e, portanto, sugeriram combiná-los. Outros indicaram que os conflitos e *trade-offs* também devem ser especificamente solucionados, tais como: ‘concisão’ e mais informações completas e entre ‘foco estratégico’ e vantagem competitiva.

Alguns princípios adicionais foram também sugeridos pelos respondentes, tais como: *accountability*, comparabilidade, abrangência, consistência, custos e benefícios, credibilidade, comunicação eficaz, representação fidedigna, mensurabilidade, neutralidade, relevância, a responsabilidade, o alcance e limites, verificabilidade ou auditabilidade. Destaca-se que as respostas às perguntas sobre os princípios não foram quantificadas, ou seja, o *IIRC* não apresentou o percentual de respondentes que concordaram ou não. As respostas foram apresentadas de maneira qualitativa e não quantificadas. Os autores entendem ser uma informação importante, visto que muitos documentos se referem aos respondentes como “muitos concorda, alguns discordam, etc.” sem contudo compilar os percentuais das respostas, argumentando que “os princípios orientadores e elementos de conteúdo não foram quantificados dado os múltiplos componentes a cada um e da natureza das respostas, o que tornou difícil quantificar de uma forma significativa” (*IIRC*, 2012a, p. 16).

No DOC3 (*IIRC*, 2012b) algumas alterações foram efetuadas conforme as solicitações dos respondentes, como por exemplo: a junção de ‘foco estratégico’ e ‘orientação futura’ em um princípio, bem como, a inserção de ‘consistência’ e ‘comparabilidade’ como mais um princípio, e ‘completude’ que, juntamente com ‘confiabilidade’, formaram o quarto princípio alterado. Foram mantidos ‘conectividade da informação’ e ‘responsividade das partes interessadas’, completando assim os seis princípios apresentados no documento.

O *IIRC* (2013a) apresentou o DOC4 sem alterações nos princípios do documento anterior, entretanto com explicações mais robustas dos seis princípios.

Finalmente, no *Framework* (*IIRCC*, 2013) foram apresentados sete princípios de orientação e suas respectivas definições e explicações, a saber:

1. *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;

2. *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 do tempo;
3. *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;
4. *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;
5. *Concisão*: um relatório integrado deve ser conciso;
6. *Confiabilidade e completude*: um relatório integrado deve abranger todos os assuntos relevantes, tanto positivos quanto negativos, de maneira equilibrada e isento de erros materiais.
7. *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.

4.5. ELEMENTOS DE CONTEÚDO

O tópico ‘elementos de conteúdo’ é definido no glossário como “as categorias de informações requeridas para inclusão em um relatório integrado” (IIRC, 2013c, p.33). São apresentados em forma de perguntas e, por estarem necessariamente vinculados uns aos outros e não se excluírem mutuamente tornam suas inter-relações claras, quando essas são respondidas.

No DOC1 eram quatro elementos de conteúdo, com suas respectivas perguntas (IIRC, 2011):

1. Visão geral da organização e do modelo de negócio: O que a organização faz e como ela cria e sustenta valor no curto, médio e longo prazo?
2. Contexto operacional, incluindo riscos e oportunidades: Quais são as circunstâncias sob as quais a empresa opera, incluindo os principais recursos e relacionamentos dos quais depende e os riscos e oportunidades que enfrenta?

3. Estratégia e objetivos estratégicos para atingir esses objetivos: Onde a organização deseja chegar e como?
4. Governança e remuneração: Qual é a estrutura de governança da organização, e como os objetivos estratégicos suportam a governança da organização e se relacionam com a política de remuneração da empresa?

No DOC2 (*IIRC*, 2012a), a maioria dos respondentes concordou sobre determinados elementos de conteúdo. Alguns, ainda, propuseram a combinação de dois elementos de conteúdo, ‘objetivos estratégicos e estratégias’ e ‘visão de futuro’, argumentando que ambos lidam com a questão de onde a organização quer chegar e como.

Outras propostas foram enviadas pelos respondentes para adicionar elementos de conteúdo, entretanto, havia pouco em comum em relação aos elementos propostos, que incluem: declarações sobre questões relevantes de políticas públicas de sustentabilidade; cultura de liderança; capacidade de informação; controle interno, para conectar governança e desempenho; contribuição fiscal das empresas; bem como o alcance e nível de incerteza das informações relatadas. Além dos quatro já apresentados no documento anterior, foram incluídos dois elementos de conteúdo, mas sem suas respectivas perguntas, ‘desempenho’ e ‘panorama futuro’.

Foram levantadas preocupações sobre a ênfase dada à comunicação de informações e declarações prospectivas relacionadas à companhia e seus negócios, gerando preocupações do ponto de vista de responsabilidade e sobre a potencial perda de vantagem competitiva em relação às divulgações relacionadas às estratégias.

O DOC3 (*IIRC*, 2012b) apresentou as perguntas dos elementos de conteúdo ‘desempenho’ e ‘panorama futuro’, “Como foi o desempenho da organização comparado aos seus objetivos estratégicos e respectivas estratégias?” e “Que oportunidades, desafios e incertezas a organização está susceptível de encontrar na realização dos seus objetivos estratégicos e quais são as implicações para as suas estratégias e desempenho futuro?”, respectivamente.

O DOC4 apresentou alterações significativas nos elementos de conteúdo em relação ao documento anterior, bem como, explicações mais robustas dos sete elementos e, também, a exigência de divulgações de informações que vão além desses elementos, incluindo (*IIRC*, 2013a, p.24):

- O processo de determinação de materialidade da organização;

- O órgão de governança com responsabilidades de supervisão para o RI;
- Os limites do relatório e como eles foram determinados;
- A natureza e a magnitude dos *trade-offs* materiais que influenciam a criação de valor no decorrer do tempo;
- O motivo pelo qual a organização considera qualquer um dos capitais identificados no *Framework* como imaterial, dadas suas circunstâncias particulares, se for o caso.

As alterações foram: ‘visão geral da organização’, que no documento anterior junto com ‘modelo de negócio’ formavam um elemento de conteúdo, foi, agora, combinado com ‘ambiente externo’, e ‘modelo de negócio’ passou a ser outro elemento de conteúdo. ‘Governança’ se constitui mais um elemento de conteúdo Além disso, o quesito ‘Remuneração’ foi excluído dos elementos de conteúdo, mas não foi encontrado o motivo ou explicação nos documentos analisados. ‘Oportunidade’ e ‘risco’ formam mais um elemento de conteúdo e foram segregadas de contexto operacional, que foi substituído por ‘ambiente externo’. Não houve alterações nos seguintes elementos de conteúdo: ‘estratégia’ e ‘alocação de recursos’, ‘desempenho’ e ‘panorama futuro’.

Por fim, o *Framework* (IIRC, 2013c) esclarece que um relatório integrado deve incluir os oito elementos de conteúdo, e assim, o RI responde à pergunta feita para cada deles, a saber:

1. Visão geral da organização e ambiente externo: o que a organização faz e sob quais circunstâncias ela atua?
2. Governança: como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?
3. Oportunidades e riscos: 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?
4. Estratégia e alocação de recursos: Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?
5. Modelo de negócios: qual é o modelo de negócios de organização?
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?
7. 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?

8. Base para preparação e apresentação: como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório integrado e como estes temas são quantificados ou avaliados?

Um novo item nomeado como ‘orientações gerais sobre relatórios’, traz informações relevantes para diversos elementos de conteúdo, abordando os seguintes pontos (IIRC, 2013c, p.30): divulgação de temas materiais; divulgação sobre capitais; períodos de tempo de curto, médio e longo prazo; agregação e desagregação.

4.6 ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO *FRAMEWORK*

A ideia inicial de Eccles e Krus (2011), o chamado *relatório único*, trazia como inovação a proposta de a empresa produzir um único relatório para além dos *shareholders*, um público mais abrangente de *stakeholders*. O objetivo desse movimento, e o que os autores consideravam de fundamental importância para a busca de uma sociedade mais sustentável, não era apenas a empresa comunicar a sustentabilidade, mas uma gestão integrada e estratégias sustentáveis. Assim sendo, e atingindo esse grau de maturidade, as empresas facilmente produziriam um relatório único integrado, pois esse era resultado do processo do pensamento integrado.

O IIRC, na tentativa de formalizar esse processo com um *framework* internacional, desenvolveu, ao longo do tempo, um documento baseado em princípios e elementos de conteúdo, refinou sua proposta inicial e definiu que seu objetivo se voltaria apenas para a estrutura do relatório integrado, abrindo mão de emitir orientações sobre o processo de relato integrado, não enfatizando, portanto, a comunicação efetiva de estratégias sustentáveis.

Ao voltar-se para uma estrutura baseada em princípios, faz com que a organização ofereça aos usuários do relatório integrado uma visão holística das conectividades dos fatores e estratégias que afetam a capacidade de geração de valor ao longo do tempo, bem como seu uso e impactos sobre os capitais. Faz com que a empresa ofereça uma visão do todo e das partes de forma conectada, demonstrando os fatores e as estratégias que afetam a capacidade da organização criar valor, mas isso não necessariamente garante a integração da sustentabilidade na estratégia global e nos processos de tomada de decisão, conforme era o pontuado pela A4S (2015) como fator chave de sucesso para uma economia mais sustentável.

Com o público-alvo sendo os fornecedores de capital financeiro (*shareholders*), há o risco de a escolha da informação a ser divulgada pela organização (materialidade) comprometer a qualidade da mesma, tendo-se em vista que “*shareholders e stakeholders* são, muitas vezes, considerados antagonistas, no que diz respeito aos seus interesses em relação às supostas

responsabilidades da firma, especialmente sociais e ambientais, e na alocação de seus recursos.” (CINTRA, MARTINS; 2009, p.2). O *IIRC*, contudo, entende que este não é o caso. Seus documentos finais afirmam que ao atender os fornecedores de capital, atenderá aos interesses dos demais *stakeholders* (*IIRC*, 2013c).

Ao conceituar geração de valor como “o processo que resulta em acréscimo, decréscimos ou transformações nos capitais, ocasionados pelas atividades empresariais e pelos produtos da organização” (*IIRC*, 2013c. p.34), o *Framework* define que este valor possui dois aspectos inter-relacionados de geração de valor, o valor gerado para “a própria organização, o que permite retornos financeiros aos provedores de capital financeiro” e “outros” (ou seja, partes interessadas e a sociedade em geral). Com isso, determina que quando interações, atividades e relacionamentos forem relevantes à capacidade de uma organização de gerar valor para si mesma, devem ser incluídos no relatório integrado; bem como, os custos ou outros efeitos sobre os capitais que não pertencem à organização.

Ao estabelecer esses dois aspectos de geração de valor e as informações de interesse dos provedores de capital financeiro, o *Framework* pode encorajar empresas a incluírem informações, em seus relatórios integrados, do valor gerado para os outros, apenas quando isso afetar a capacidade da organização de gerar valor para si mesma ou se for um propósito social e, portanto, de efeito reputacional. Se o valor gerado para a própria organização é vinculado aos retornos financeiros aos provedores de capital, possivelmente, a empresa não comunique o valor manifestado por meio de decréscimo ou transformações de capitais causados por suas atividades e produtos.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DAS EMPRESAS DO PROGRAMA PILOTO DO IIRC

Neste capítulo são apresentadas as análises dos relatórios divulgados pelas empresas, nos anos 2013 e 2014. As empresas participantes do programa piloto do IIRC no Brasil, que fazem parte da amostra estudada, são: AES BRASIL; BRF; CCR; CPFL ENERGIA; FIBRIA; ITAU; NATURA e VOTORANTIM.

Como não há padrão na nomenclatura dos relatórios e nem na quantidade de relatórios disponibilizados, ao princípio da análise de cada empresa estão explicitados os nomes e os formatos dos relatórios encontrados e analisados.

Destaca-se que, na primeira análise (I), os relatórios são analisados visando ao cumprimento das exigências do *Framework*, elencadas nos itens dos tópicos ‘para usar o modelo’; e ‘elementos de conteúdo’, totalizando assim 11 itens de análise, apresentados para cada empresa e designados pelas letras de A a J.

Na segunda análise (II), é elaborada uma análise comparativa dos relatórios de 2013 e 2014, com o objetivo de relatar as principais mudanças ocorridas.

Na terceira análise (III), verifica-se se os ‘princípios básicos’ foram considerados no decorrer do desenvolvimento do relatório, mantendo-se, assim, a percepção da essência sobre a forma, destacando as principais mudanças.

5.1.1. AES BRASIL

Neste item é apresentada a análise dos relatórios divulgados da AES BRASIL nos anos 2013 e 2014. Nos dois anos em estudo a empresa divulgou apenas o *relatório de sustentabilidade*.

O relatório anual divulgado em 2013 foi:

- Relatório de Sustentabilidade 2013 (<http://projetos.riccari.com.br/clientes/aes/brasil/home/>)

Disponibilizado através de um arquivo em PDF, com 55 páginas, segue as diretrizes GRI, com nível B de aplicação. O conteúdo foi elaborado de modo a buscar a integração entre informações estratégicas, financeiras e socioambientais. A publicação apresenta informações

referentes às atividades da AES Eletropaulo, da AES Sul e da AES Tietê. Dependendo do capítulo, há informações também sobre a AES Uruguaiana. Quanto à AES Serviços, não há contabilização dos dados por ter sido criada recentemente.

O relatório anual divulgado em 2014 foi:

- Relatório de Sustentabilidade 2014 (<http://projetos.riccari.com.br/clientes/aes/brasil/home/>)

O Relatório de Sustentabilidade 2014 está disponibilizado através de um arquivo em PDF, com 39 páginas. Não há informações sobre o atendimento às diretrizes do GRI.

Nesse contexto, o relatório utilizado para a primeira análise (I) foi o *Relatório de Sustentabilidade 2014*, em aderência às exigências do *Framework* nos seguintes aspectos: ‘para usar o modelo’ e ‘elementos de conteúdo’. Na segunda parte (II), é efetuada uma análise comparativa das informações divulgadas no ano de 2013 em relação ao ano de 2014. Na terceira parte (III), analisa-se se os ‘princípios básicos’ foram considerados no decorrer do desenvolvimento do relatório, mantendo-se, assim, a percepção da essência sobre a forma e destaca as principais mudanças de um ano para o outro.

I) ANÁLISE DA ADERÊNCIA ÀS EXIGÊNCIAS: ‘PARA USAR O MODELO’ E ‘ELEMENTOS DE CONTEÚDO’

A) Forma de relatório e relação com outras informações

O Relatório de Sustentabilidade da AES Brasil não evidencia informações sobre o desenvolvimento do relatório, ou seja, não explicita quais as diretrizes seguidas, tais como *GRI* ou *IIRC*. Torna-se claro que não está seguindo os padrões *GRI*. Também não informa como o relatório está conectado com outras informações.

B) Aplicação da estrutura

Entende-se que o relatório de sustentabilidade divulgou todas as informações que a empresa considera relevantes para os principais públicos de interesse. Nada foi relatado sobre a indisponibilidade de informações confiáveis ou proibições legais específicas que incapacitasse a divulgação de mais informações relevantes, bem como, nada foi relato sobre divulgação de informações que causasse dano concorrencial significativo.

C) Responsabilidade por um relatório integrado

Não há declaração dos responsáveis pela governança reconhecendo a responsabilidade por assegurar o relatório integrado, nem em ter aplicado o pensamento integrado ou sua opinião ou conclusão quanto à apresentação do relatório estar de acordo com o *Framework*. O mesmo recomenda que, caso a empresa não divulgue esta declaração, ela deve explicar o papel desempenhado pela governança na preparação e na apresentação do relatório integrado, as medidas que estão sendo tomadas para incluir tal declaração e o prazo para fazê-la. Nenhuma dessas informações foram contempladas no Relatório de Sustentabilidade da AES Brasil.

D) Visão geral da organização e ambiente externo

O Relatório de Sustentabilidade da AES Brasil, na página 7, com título de ‘sobre o grupo’, descreve brevemente o perfil das empresas do grupo, fornecendo links para maiores informações. Apresenta, de forma sucinta, alguns resultados da empresa, tais como: número de unidades consumidoras, energia distribuída, capacidade instalada, energia gerada, número de usinas hidrelétricas, número de pequenas centrais hidrelétricas, número de colaboradores próprios, número de pessoas atendidas pelas distribuidoras, valor investido em projetos sociais e número de pessoas beneficiadas, lucro líquido, EBITDA e investimentos. Aborda os prêmios e reconhecimentos em uma seção. Apresenta a missão e visão dentro do modelo de criação de valor, e também, na seção governança. Não apresenta a composição acionária da empresa.

A seção ‘contexto’ contempla informações de fontes externas e internas, de maneira breve, conectando informações mais detalhadas sobre os temas: demanda crescente por energia, crise hidrológica e eventos climáticos, segurança energética, ajuda financeira ao setor, bandeiras tarifárias, revisão tarifária periódica, reajuste tarifário anual, iluminação pública e satisfação de clientes com a distribuição de energia, através de *links*.

Na seção ‘geração de energia sustentável’, relata o reforço, em 2014, do uso de alta tecnologia para monitoramento e fiscalização dos aspectos físicos e ambientais. Em relação ao contexto social em que a organização está operando, não foram identificados os interesses legítimos das partes interessadas, o relata, aponta os públicos de relacionamento e a nova iniciativa para engajamento com esses públicos, inserida em seu planejamento estratégico 2015 – 2019, e como fará para mensurar e monitorar os indicadores chaves de desempenho.

O item ‘público de relacionamento’ (Figura 5) aborda seu conceito para a empresa e apresenta quem são eles e se dependem, sustentam, influenciam ou regular/fiscalizam.

FIGURA 5 – Público de Relacionamento AES



FONTE: AES (2014).

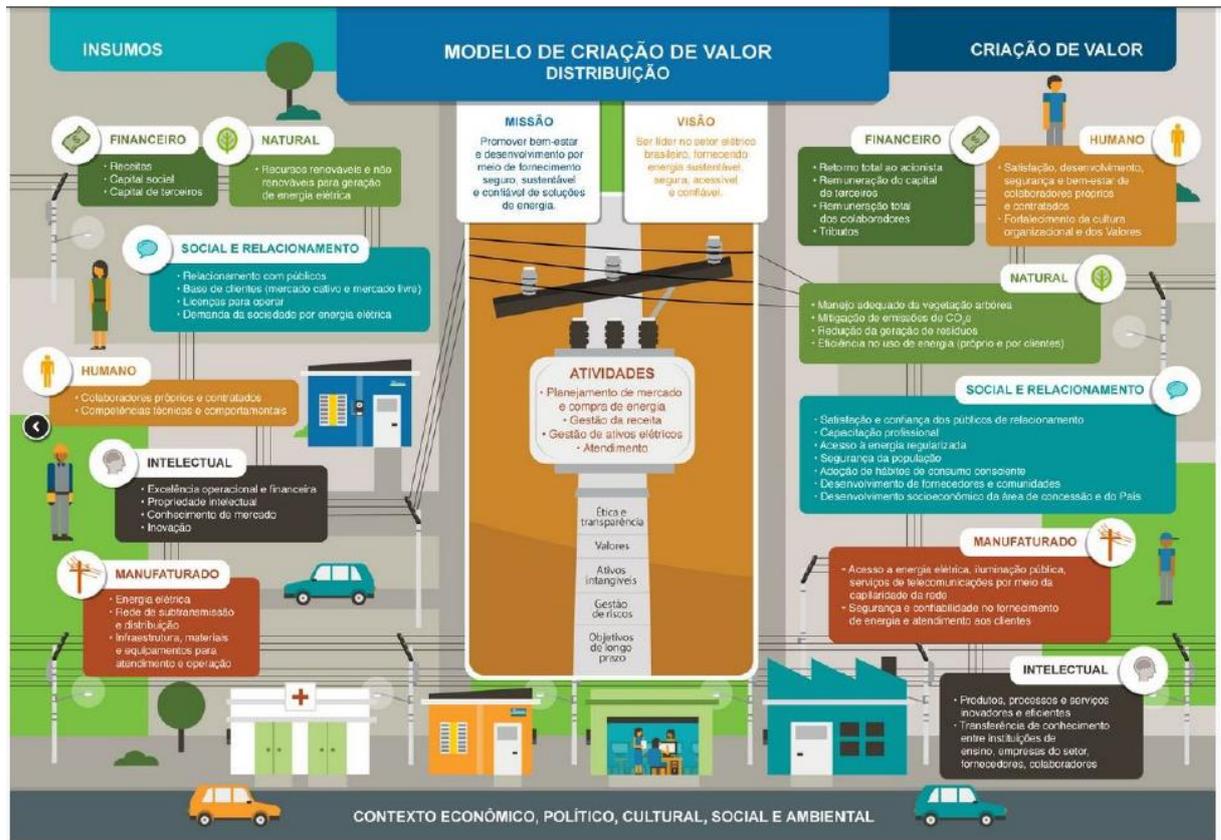
E) Estrutura de Governança

A governança é uma seção do relatório de sustentabilidade da AES Brasil, reconhecendo que a mesma é um elemento fundamental para a criação de valor das empresas, aborda a visão, missão e valores da empresa, ética e *compliance* e a gestão de riscos. Exceto os mecanismos para lidar com ética e integridade e a gestão de risco, abordados nos tópicos descrito anteriormente, o relatório não aborda mais nenhum tema sugerido pelo *Framework* em relação a governança, por exemplo: estrutura de liderança, responsáveis pela governança, responsabilidade dos responsáveis pela governança em promover a inovação e etc..

F) Modelo de negócio

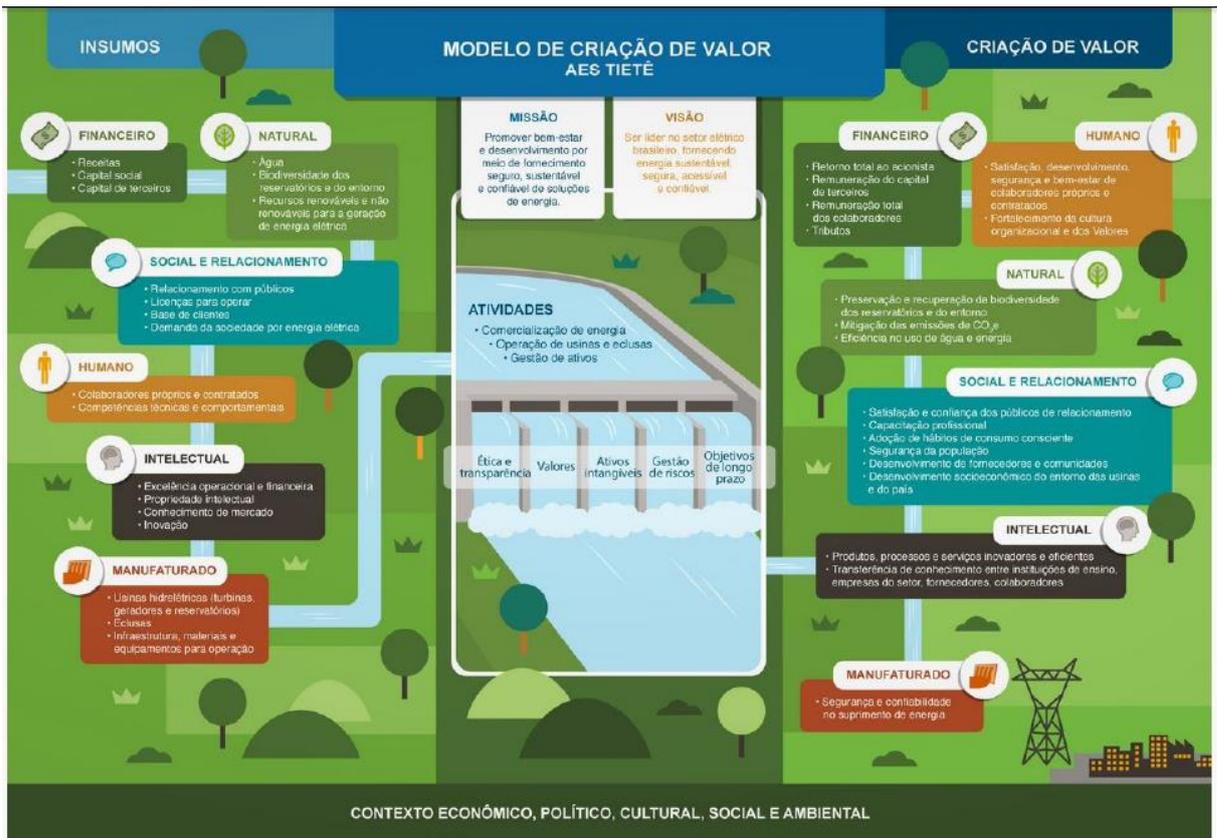
Nas páginas 21 e 22, dentro da seção estratégia, são apresentados, separadamente, o modelo de criação de valor da distribuição (Figura 6) e da empresa AES Tietê (Figura 7), em um esquema de representação do que capta e o que entrega para cada um dos capitais, não quantificando os resultados nem recursos captados, no relatório.

FIGURA 6 – Modelo de criação de valor (Distribuição)



FONTE: AES (2014).

FIGURA 7 – Modelo de Criação de Valor (AES Tietê)



FONTE: AES (2014).

G) Riscos e oportunidades

Não apresenta os riscos considerados relevantes para os negócios, tão pouco se a situação financeira e os negócios da empresa podem ser afetados negativamente. Não são apresentadas as oportunidades e perspectivas a longo prazo relevante para a gestão dos negócios.

H) Estratégia e alocação de recursos

A seção 'estratégia' aborda o planejamento estratégico sustentável, informando que o contexto que opera passou por mudanças que fizeram com que a empresa reavaliasse o Planejamento estratégico sustentável para os anos de 2015 a 2019. Apresenta o templo da estratégia (Figura 6), com os objetivos estratégicos, direcionadores estratégicos e compromissos de negócio.

FIGURA 8 – Templo da Estratégia AES

TEMPLO DA ESTRATÉGIA:



FONTE: AES (2014)

O relatório alega que a empresa acompanha os indicadores estratégicos, mas não os apresenta. Apenas um dos pilares da estratégia é apresentado: Modelo de Excelência da Gestão (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Apresenta as mudanças na plataforma de sustentabilidade da empresa apresentando a comparação da antiga com a nova, demonstrada na figura 9:

FIGURA 9 – Mudanças na plataforma de sustentabilidade



FONTE: AES (2014)

I) Performance

Na seção ‘destaques das empresas em 2014’ apresenta os tópicos das informações, disponibilizando link para detalhamentos sobre: segurança (acidentes fatais e o percentual de redução), inovação e excelência para a satisfação do cliente (nº de funcionários capacitados, serviço de SMS Ativo, ampliação e identificação de ações de relacionamento com o cliente), geração de energia sustentável (investimento em manutenção e modernização, utilização de alta tecnologia para o monitoramento e a fiscalização dos aspectos físicos e ambientais, projetos de expansão da capacidade de geração), eficiência no uso de recursos e desenvolvimento e valorização (colaboradores, fornecedores e comunidade).

J) Perspectiva

A empresa não apresenta as perspectivas.

K) Base de apresentação

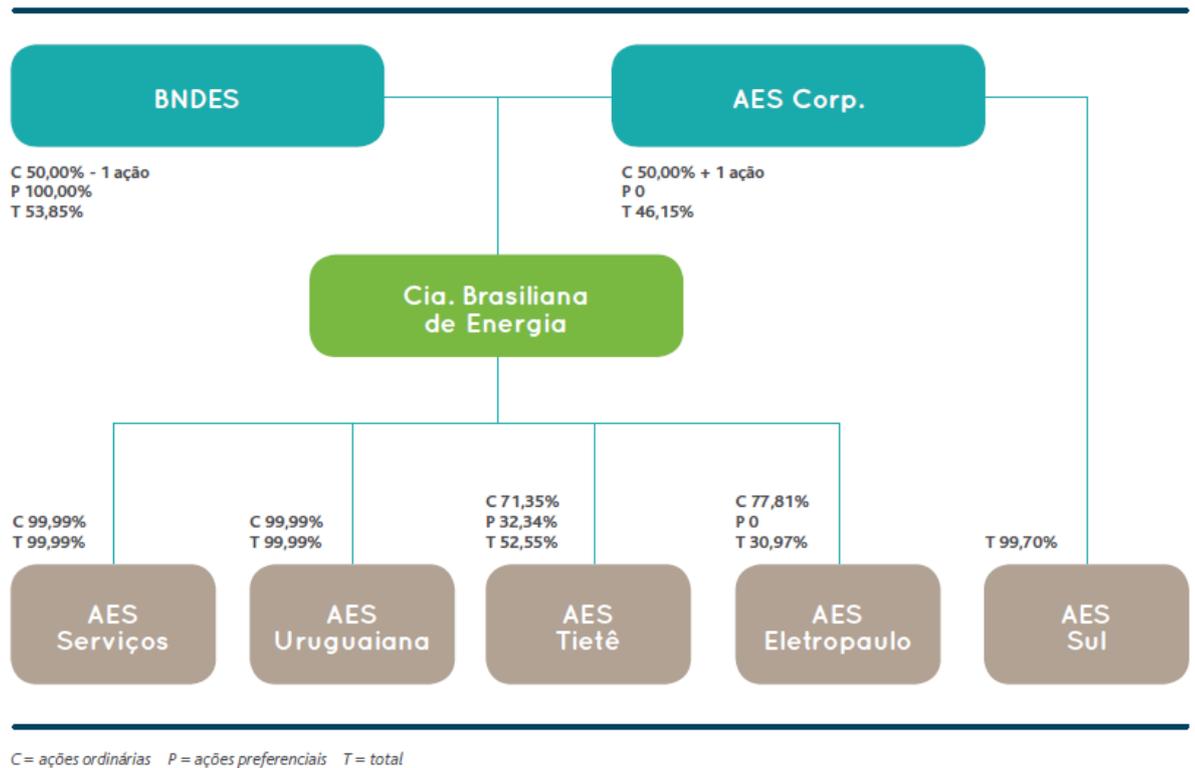
Não há definição de temas relevantes, assim como, não há informações sobre o processo de definição da materialidade.

II) ANÁLISE COMPARATIVA: RELATÓRIOS DIVULGADOS EM 2013 E 2014

Ao comparar o Relatório de Sustentabilidade de 2013 com o divulgado em 2014, percebe-se algumas diferenças na estrutura do relatório, realocação de informações nas seções e no volume de divulgações de informações e na robustez das mesmas.

Através de um organograma, descreve a composição acionária (Figura 10) e, adicionalmente, no relatório em 2013, a participação acionária em outras empresas. Em 2014, a informação não é contemplada no relatório.

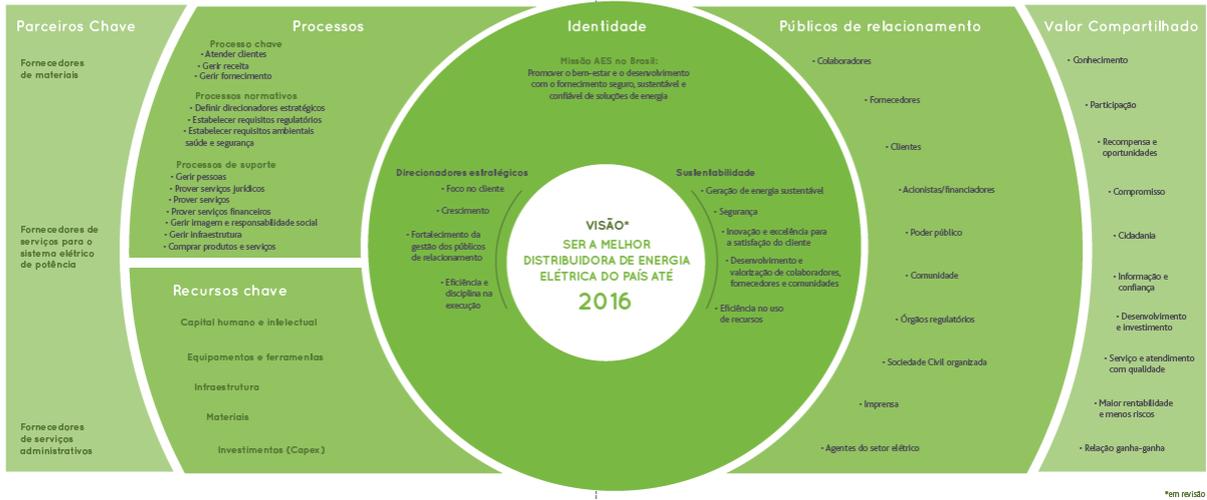
FIGURA 10 – Composição acionária AES



FONTE: (AES, 2013).

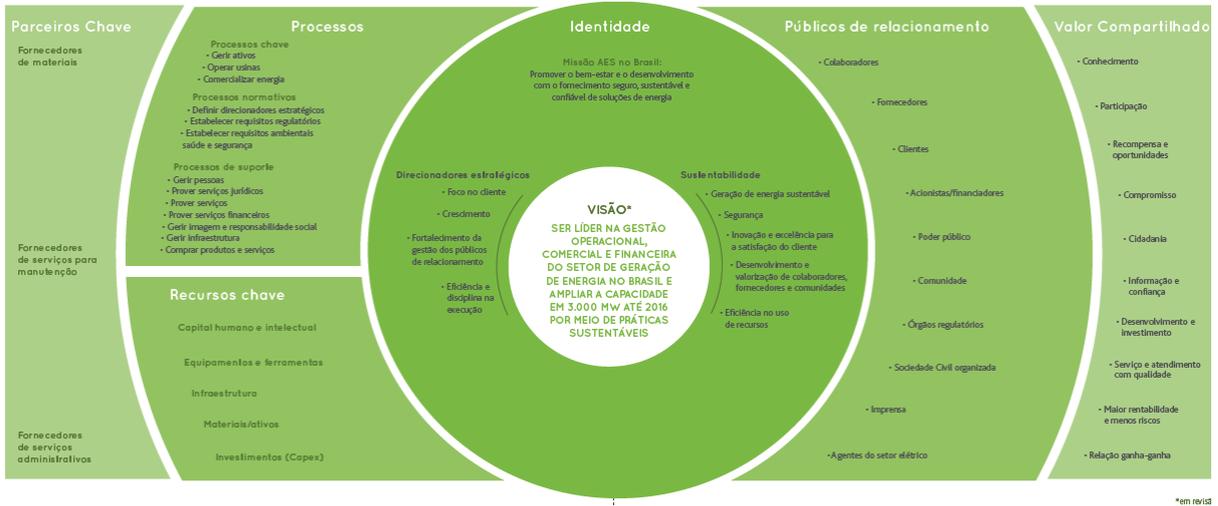
Em 2013, o modelo de negócio (Figura 11 e 12) é apresentado para geração e distribuição. Contempla os parceiros chaves, os processos, os recursos, missão e visão, direcionadores estratégicos e sustentabilidade, públicos de relacionamento e valor compartilhado. Não mensura o valor, nem os investimentos. Na legenda, informa que está em revisão. Em 2014, o modelo de negócio é apresentado separadamente para distribuição (Figura 6) e AES Tietê (Figura 7), faz o uso de capitais para retratar sua criação de valor, seguindo a proposta do *Framework*.

Figura 11 – Modelo de negócio (Distribuição)



FONTE: (AES, 2013).

Figura 12 – Modelo de negócio (Geração)



FONTE: AES (2013).

No item, ‘públicos de relacionamentos’, em 2013, os públicos de relacionamento são apresentados em um gráfico. Em 2014, a empresa acrescentou uma informação adicional, quem está alocado em cada grupo, conforme destacado na figura 5. Outra informação adicional abordada em 2014, e implementada no ano, foi a gestão, através de indicadores de desempenho, de cada um dos requisitos dos públicos de relacionamento. Entretanto, não são apresentados quais os itens que serão geridos.

O Relatório de Sustentabilidade de 2014, não abordaram o gráfico com os temas relevantes para a AES Brasil, *stakeholders* e temas em comum, assim como, não fez menção a aderência à norma internacional relata em 2013. O Relatório de Sustentabilidade 2013 explica que estruturou e sistematizou um processo de engajamento dos públicos de relacionamento com

base na norma internacional AA 1.000, apresentando um gráfico com os temas relevantes para a AES Brasil, *stakeholders* e temas em comum.

Educação para a sustentabilidade (colaboradores e fornecedores e clientes) foi abordado apenas no ano de 2013.

Os temas estratégicos, abordados nessa seção foram os mesmos nos dois relatórios analisados, entretanto, há uma diferença no volume de informações contemplada. Em 2013, o relatório apresenta para cada tema uma explicação sobre as iniciativas, valores de investimentos, acompanhamento e monitoramento, divulgação de alguns índices de desempenho, o compromisso assumido, o status e os próximos passos. Em 2014, a empresa não divulgou essas informações, apenas citou alguns destaques.

III – Análise AES:

O relatório de sustentabilidade da AES Brasil de 2014 não apresenta evolução em relação ao documento emitido em 2013. Ao contrário, o relatório de 2013 apresenta informações mais robustas. Como por exemplo, percebe-se em 2013 a aderência às diretrizes da *GRI*, o relatório é todo referenciado com os tópicos, e no final, apresenta um resumo dos indicadores. No relatório de 2014 nada foi relatado sobre a aderência as diretrizes da *GRI*.

Nada foi divulgado nos dois anos analisados sobre a aderência aos princípios e diretrizes do *IIRC*. Apesar dos tópicos apresentados nos relatórios terem sofrido pouca mudança, é notório, a diferença no conteúdo apresentado nos relatórios.

Em 2013, o relatório apresenta em praticamente todas as seções medidas de desempenho, em alguns momentos apresenta comparações históricas e, em outros, o compromisso assumido, o status e os próximos passos. Em 2014, as informações não constam do relatório.

A empresa reconhece em 2014 uma nova postura diante da sustentabilidade, e relata que (AES, 2014, p.24):

Com o amadurecimento e avanços conquistados em termos de pensamento integrado e entendimento da relação entre sustentabilidade e negócios e em função dos desafios trazidos pelas mudanças de cenários climático e regulatório, a alta gestão da AES Brasil decidiu dar um passo muito importante.

A fim de tornar mais tangível a integração dos temas sociais, ambientais e de governança, os principais aspectos da Plataforma de Sustentabilidade foram incorporados ao Planejamento Estratégico Sustentável 2015-2019.

O novo planejamento surge, portanto, para oferecer a todos os públicos de relacionamento da companhia uma estratégia unificada e consistente para que a AES Brasil avance em direção à sua nova visão a partir de 2015 e para que possa gerar valor compartilhado a todos.

A AES Brasil relata, portanto, uma mudança de postura em relação à sustentabilidade, inserindo-a em seu planejamento estratégico. Afirma que, com isso, “reforça o entendimento do Grupo AES Brasil sobre seu papel de agente transformador e sobre os impactos que seus negócios geram para seus públicos de relacionamento” (AES, 2014, p.25) admitindo que isso é “resultado de um intenso trabalho para integrar a lógica do pensamento sustentável à tomada de decisão em todas as esferas hierárquicas do Grupo” (AES, 2014, p.25).

Entretanto, apenas com as informações disponibilizadas no relatório, não é possível avaliar o impacto da mudança nos processos e suas iniciativas. Não disponibiliza indicadores, medidas de desempenho ou projetos específicos que foram implementados a partir da nova estratégia relatada, impedindo, por exemplo, a comparabilidade no próximo ano. Comprometendo dessa maneira a transparência do relatório, visto que, nesse formato, deixa margem para, no próximo ano, apresentar os principais indicadores de monitoramento que tiveram resultados positivos.

O Relatório de Sustentabilidade não deixa clara a interdependência dos capitais e não aborda instâncias em que o valor é preservado ou diminuído.

Dessa maneira, ao analisarmos se a AES Brasil aborda os princípios sugeridos pelo *IIRC* através do *Framework*, permanece a incerteza, pois não há informações claras de como a disponibilidade, qualidade e acessibilidade contínuas de capitais significativos contribuem para a sua capacidade de alcançar seus objetivos estratégicos no futuro e gerar valor.

Não há conectividade das informações apresentadas, essas são trazidas através de seções, e não contempla as interações dinâmicas e sistêmicas das atividades da empresa como um todo.

A empresa não relata uma visão clara da natureza das relações que a empresa mantém com suas principais partes interessadas, também, nada foi apurado sobre a qualidade das relações.

O Relatório de Sustentabilidade 2014 não apresenta a matriz dos temas materiais, de acordo com a exigência do *Framework*. Assim, não é possível concluir se os temas abordados refletem os temas que afetam a capacidade da organização gerar valor ao longo do tempo, qualquer análise nesse sentido, seria subjetiva e contemplaria julgamento por parte da autora.

O Relatório de Sustentabilidade é conciso, entretanto, percebe-se que a concisão afeta a completude, pois algumas informações que não foram contempladas no relatório analisado estavam disponíveis no site da empresa, mas sem indicação ou *link* no relatório. Nesse contexto, a confiabilidade do documento é afetada.

Por último, não é possível notar coerência e comparabilidade entre os relatos emitidos pela empresa, entende-se que esses princípios não foram contemplados em função do pouco tempo de divulgação do *Framework*.

5.1.2. BRF

Nessa seção analisa-se os relatórios divulgados pela BRF, criada em 2009, a partir da associação entre a Sadia e a Perdigão. Após o processo de fusão, finalizado em 2012, a empresa tornou-se uma das gigantes do mercado alimentício mundial. Em 2014, apresentam, pelo 7º ano consecutivo, os relatórios de sustentabilidade e anual (financeiro) em um único documento, de acordo com as diretrizes da *GRI*.

O relatório anual divulgado em 2013 foi:

- Relatório Anual e de Sustentabilidade 2013 (http://ri.brf-global.com/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=52158&id=0&submenu=0&img=0&tpArq=&ano=2013)

O ‘Relatório Anual e de Sustentabilidade 2013’ está disponibilizado através de um arquivo em PDF, com 107 páginas e segue as diretrizes da versão G4 do *Global Reporting Initiative (GRI)*, respondendo aos indicadores setoriais de alimentos pelo terceiro ano consecutivo. Segundo o relatório, o conteúdo foi organizado de acordo com o conceito dos capitais proposto pelo grupo que estuda internacionalmente o modelo de relatório integrado, não menciona o *IIRC*. Informa que foi desenvolvido pela *Sustainability Integrated Guidelines for Management (Sigma)*, abrangendo os aspectos que determinam os resultados sustentáveis de uma empresa: financeiro, construído, intelectual, humano, social e natural. E complementa que a perspectiva mais ampla e a interdependência/conectividade entre esses capitais requerem a consideração de recursos usados e de riscos e oportunidades ao longo da cadeia de valor da companhia.

O relatório anual divulgado em 2014 foi:

- Relatório Anual e de Sustentabilidade 2014 (http://ri.brf-global.com/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=52158&id=0&submenu=0&img=0&tpArq=&ano=2014)

No ‘Relatório Anual e de Sustentabilidade 2014’, a empresa assegura que a definição de conteúdos considerou os compromissos assumidos em relatos anteriores, bem como seu planejamento estratégico, os seis Pilares de Sustentabilidade e os principais temas de gestão. Afirma que em linha com o movimento de relato integrado, a estrutura obedece ao modelo de capitais proposto pelo IIRC, considerando suas vertentes financeira, construída, intelectual, humana, social e natural. Além disso, ressalta que o relato foi trabalhado de maneira a apontar vínculos entre as formas de gestão (DMAs) propostas pela GRI e a estratégia do negócio, deixando a conexão entre a estratégia e a gestão mais clara para os públicos, seguindo as diretrizes de conteúdo do *IIRC*.

Nesse contexto, o relatório utilizado para a primeira análise (I) foi o Relatório Anual e Sustentabilidade 2014, em aderência às exigências do Framework nos seguintes aspectos: ‘para usar o modelo’ e ‘elementos de conteúdo’. Na segunda parte (II), é efetuada uma análise comparativa das informações divulgadas no ano de 2013 em relação ao ano de 2014. Na terceira parte (III), analisa-se se os ‘princípios básicos’ foram considerados no decorrer do desenvolvimento do relatório, mantendo-se, assim, a percepção da essência sobre a forma e destaca as principais mudanças de um ano para o outro.

I) ANÁLISE DA ADERÊNCIA ÀS EXIGÊNCIAS: PARA USAR O MODELO E ELEMENTOS DE CONTEÚDO

A) Forma de relatório e relação com outras informações

O Relatório Anual e de sustentabilidade 2014 evidencia, na seção ‘o relatório’, informações sobre o desenvolvimento do relatório, suas diretrizes e como o mesmo está conectado com outras informações.

B) Aplicação da Estrutura

Entende-se que o Relatório Anual 2014 divulgou todas as informações que a empresa considera relevantes para os principais públicos de interesse. Nada foi relatado sobre indisponibilidade de informações confiáveis ou proibições legais específicas que incapacitasse a divulgação de mais informações relevantes, assim como, nada foi relato sobre divulgação de informações que causasse dano concorrencial significativo.

C) Responsabilidade por um relatório integrado

O relatório reconhece que adota as diretrizes para Relato Integrado do *IIRC* e, apresenta a conclusão quanto a apresentação do relatório estar de acordo com as diretrizes do *IIRC*. Não há declaração dos responsáveis pela governança reconhecendo a responsabilidade por assegurar o relatório integrado, nem em ter aplicado o pensamento integrado ou sua opinião. O *Framework* recomenda que caso a empresa não divulgue esta declaração, deve explicar, portanto, o papel desempenhado pela governança na preparação e na apresentação do relatório integrado, as medidas que estão sendo tomadas para incluir tal declaração e o prazo para fazê-la, ressalta que nenhuma das informações foram contempladas no Relatório Anual e de Sustentabilidade 2014.

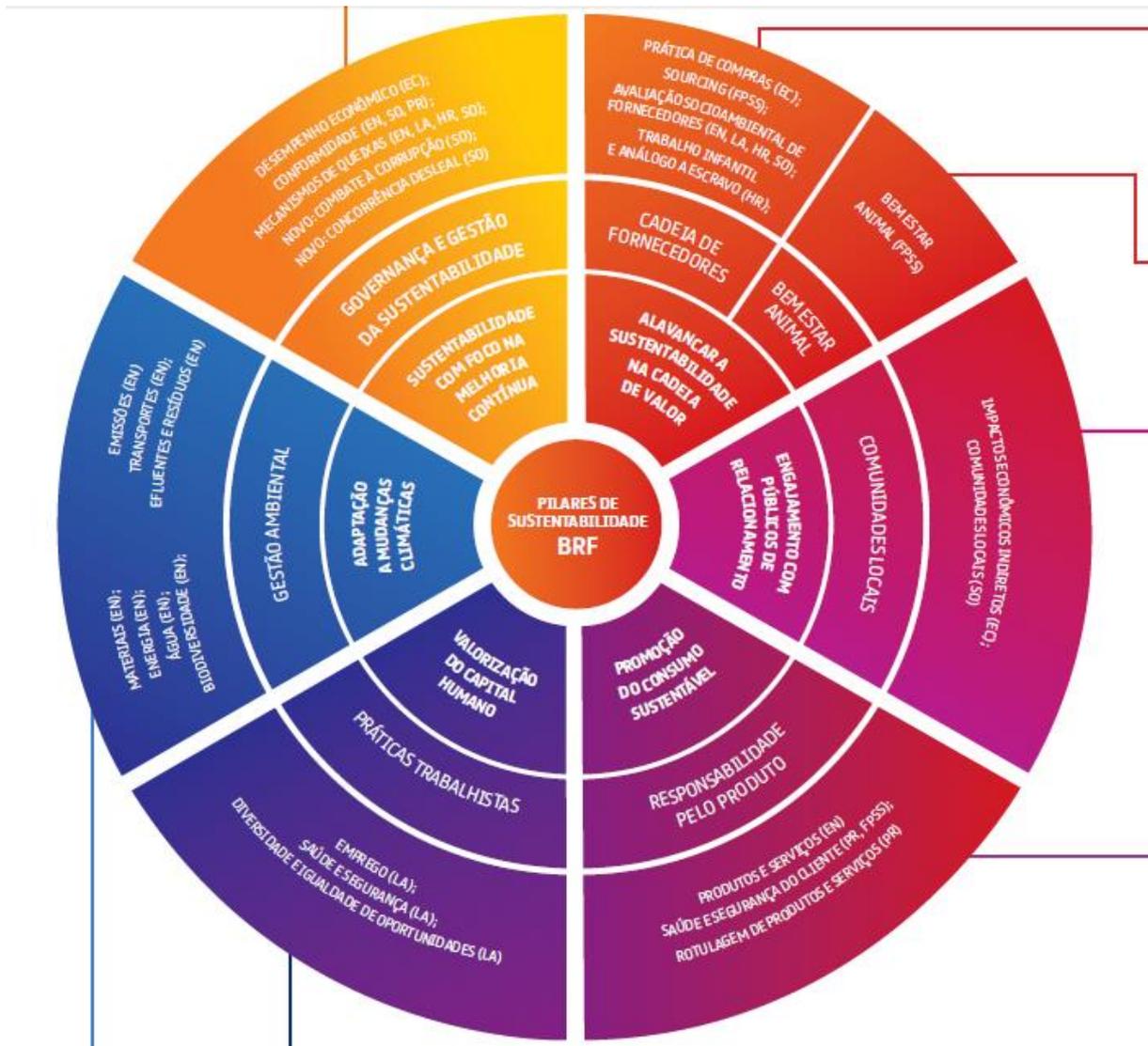
D) Visão geral da organização e ambiente externo

O Relatório Anual e de Sustentabilidade 2014, na seção ‘introdução’, apresenta as informações gerais da empresa, como o valor da ação e principais indicadores. As informações sobre a empresa são complementadas na seção ‘a BRF’, apresentando a estrutura operacional, o portfólio de marcas, segmentos de negócios, área de atuação, panorama competitivo.

A missão é apresentada em ‘mensagem do presidente’ e a visão é apresentada em ‘estratégia e modelo de negócio’. A empresa aborda ao longo do relatório sobre sua cultura e na seção ‘comportamento ético e íntegro’ aborda suas iniciativas sobre o tema.

Em 2014, a BRF informa que revisou sua materialidade, aprofundando seus temas relevantes de gestão segundo a percepção dos públicos com os quais a companhia se relaciona. Apresenta um descritivo dos impactos do negócio, identificados pelos *stakeholders*. Alerta que a partir do novo modelo de gestão anunciado em janeiro de 2015, a companhia irá aprimorar a análise destes impactos debatidos no painel de materialidade 2014. Alguns tópicos abordados no Painel de Materialidade (Figura 13) estão ao longo deste relatório identificados pela simbologia de uma mandala.

FIGURA 13 – Painel de Materialidade BRF



FONTE: BRF (2014).

E) Governança

O item 'governança' apresenta as práticas de governança que excedem as exigências legais. Através de um breve relato, traz informações sobre o Conselho de Administração, apresenta a composição do mesmo, a diretoria executiva, a forma de avaliação do conselho de administração, além de informações sobre o conselho fiscal e comitês. Ações específicas tomadas pelos responsáveis da governança para influenciar e monitorar a direção estratégica da organização e sua abordagem de gestão de risco, mecanismos para lidar com a ética e integridade, canal de comunicação.

O item 'conformidade na operação' relata que a companhia possui sistemas e ferramentas próprios para avaliar o nível de conformidade das operações, a fim de identificar

ocorrências, prevenir riscos e aprimorar as condições ambientais, de trabalho, saúde e segurança para colaboradores e parceiros de negócios.

F) Modelo de negócio

O ‘modelo de negócio’ da empresa não é apresentado através de um esquema que descreve a geração de valor no negócio.

O Relatório anual e de sustentabilidade 2014 da BRF apresenta no decorrer do relatório que baseia seu modelo de negócio no desenvolvimento de novos produtos, além disso, relata que participa de compromissos e pactos que reforçam um papel estratégico da sustentabilidade em seu modelo de negócio. E releva que a estrutura dos órgãos colegiados é composta de profissionais que incluem habilidades, requisitos, competências e experiências diversas, contribuindo para a tomada de decisões em toda a complexidade do modelo de negócios da BRF, no Brasil e internacionalmente.

G) Riscos e oportunidades

O ‘Relatório Anual 2014’, no item ‘riscos’ apresenta os principais riscos, sendo eles: financeiros, cadeia de fornecedores, operacionais, controle sanitário, segurança dos alimentos, *commodities*, imagem e reputação, jurídicos/ tributários, ambientais e mudanças climáticas.

H) Estratégia e alocação de recursos

Na seção ‘estratégia e modelo de negócio’, aborda, de forma superficial, as estratégias e apresenta uma figura (Figura 14) para mostrar como a companhia pretende abordar os desafios e oportunidades para cumprir sua estratégia, apresentando diretrizes de suporte e as oportunidades.

FIGURA 14 - Como a companhia pretende abordar os desafios e oportunidades para cumprir sua estratégia

| DIRETRIZES DE SUPORTE | NOSSA OPORTUNIDADE |
|---|--|
|  <p>Cultura BRF forte e única</p> | <p>Integrar o público interno e construir uma cultura que traga engajamento e bem-estar e alavanque os resultados da Companhia</p> |
|  <p>Talentos como vantagem competitiva</p> | <p>Contar com o capital humano multicultural da BRF para o crescimento dos resultados</p> |
|  <p>Gestão por valor e desempenho</p> | <p>Estimular uma cultura de meritocracia e boa <i>performance</i> entre os colaboradores</p> |
|  <p>Orientação ao consumidor, cliente e mercado</p> | <p>Direcionar investimentos, marcas e inovações segundo as necessidades dos mercados consumidores</p> |
|  <p>Planejamento de médio prazo da cadeia robusta e flexível</p> | <p>Gerar oportunidades, desenvolvimento e maior eficiência na cadeia produtiva</p> |
|  <p>Foco e disciplina de execução e de cobrança</p> | <p>Acompanhar indicadores-chave, metas e objetivos relacionados ao plano de negócios, com foco em cada mercado e área de atuação</p> |

| DIRETRIZES DE SUPORTE | | NOSSA OPORTUNIDADE |
|---|--|---|
|  | Nível de serviço como verdadeiro elemento de diferenciação | Conquistar e fidelizar os clientes e ampliar a presença das marcas BRF no ponto de venda |
|  | Eficiência, vantagem de custos e competitividade | Ampliar a rentabilidade, o fluxo de caixa e a margem líquida da Companhia, gerando resultados consistentes para seus provedores de capital |
|  | Minimização da expansão de ativos e otimização de utilização | Investir em negócios que sejam a especialidade e a área-foco da BRF, apostando em marcas e negócios de alto valor agregado |
|  | Visão desagregada dos mercados | Respeitar e valorizar as diferenças de cada região atendida, com produtos, marcas e estratégias que satisfaçam demandas locais |
|  | Liderança na qualidade dos produtos e processos | Manter a reputação e o diferencial de qualidade da BRF, especialmente em mercados nos quais esse aspecto é valorizado por consumidores e clientes |
|  | Sustentabilidade como criação de valor | Crescer de forma sustentável e criar valor compartilhado de longo prazo, garantindo a sustentabilidade do negócio e suportando movimentos globais |
|  | Revitalização do core via inovação | Revitalizar as categorias core considerando as macrotendências e as estratégias das marcas |
|  | Fortalecimento das marcas | Considerar as particularidades de cada mercado nas estratégias das marcas |
|  | Consolidar a gestão SSMA | Preservar a vida de nossos colaboradores e parceiros e a integridade de nossas instalações |

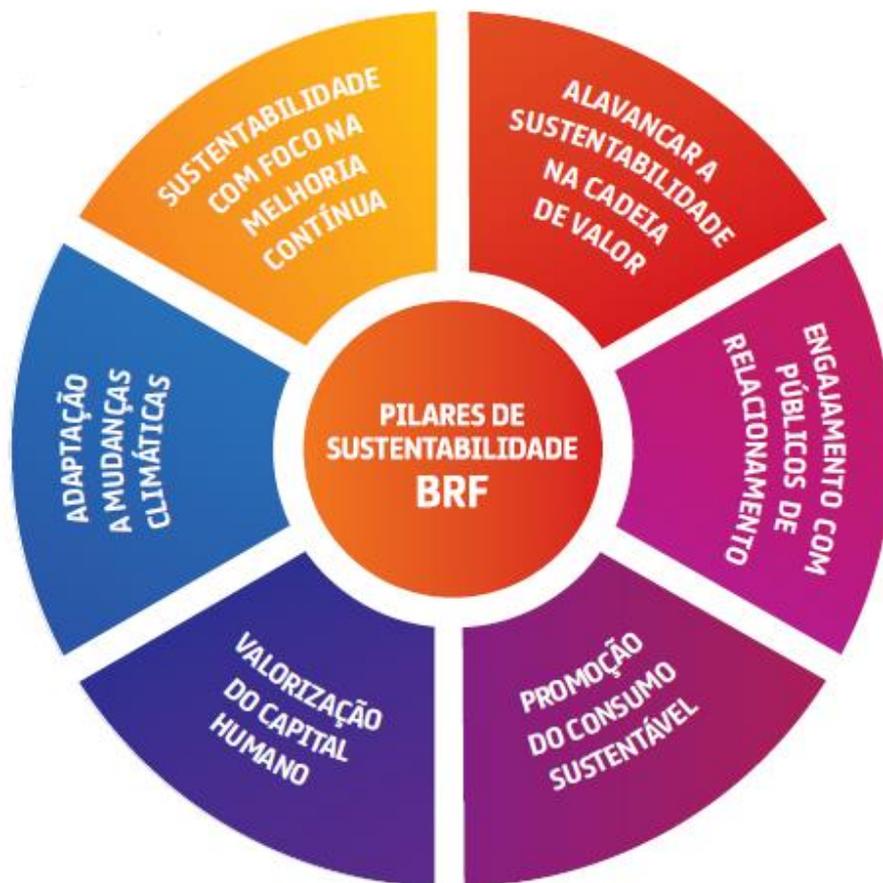
FONTE: BRF (2014).

A empresa relata que investiu em segmentos, marcas e negócios, refletindo no aumento do número de pontos de vendas, melhoria na prestação de serviços aos clientes por meio, parcerias celebradas e venda de divisão de lácteos, vinculando que tais movimentos refletem uma estratégia de desverticalização e maximização de resultados, com foco nos negócios-chave da Companhia. As principais estratégias no contexto internacional foram relatadas na seção ‘BRF internacional’.

Apresenta na seção ‘crescimento sustentável’ como a BRF busca aliar a sustentabilidade às principais decisões de negócios, com visão de longo prazo e envolvimento da liderança. Relata que desde 2011, esse objetivo está exposto nos seis Pilares de Sustentabilidade, apresentados em um gráfico (Figura 15), que traduzem segundo o relatório, de forma transversal, as oportunidades e os desafios sociais, econômicos, ambientais e de governança da

companhia, argumentando que tem como objetivo crescer de forma sustentável, criando valor compartilhado e garantindo a sustentabilidade do negócio. Apresenta os compromissos e pactos e os principais prêmios e reconhecimentos.

Figura 15 – Pilares de Sustentabilidade BRF



FONTE: BRF (2014).

Apresenta seus seis capitais em seções abordando: capital intelectual (visão global, eficiência da operação e lançamentos em campanhas), capital financeiro e construído (cenário mundial setorial e resultados financeiro), capital humano (Por uma cultura única e de alta performance, gestão de pessoas e saúde e segurança), capital social (comunidade, gestão de fornecedores, bem-estar ambiental e consumidores) e capital natural (água, efluentes, energia, emissões, materiais e embalagens, gestão de resíduos e biodiversidade). Apresenta as principais iniciativas para cada capital, entretanto, não foram apresentadas as metas, resultados e acompanhamento de todas as iniciativas, bem como, não foram relatadas as interdependências dos capitais.

I) Desempenho

O relatório apresenta uma seção com os principais indicadores, complementa as informações sobre o desempenho da organização em cada seção em que discorre os capitais. Apresenta ainda o balanço social IBASE, índice remissivo GRI e um anexo com tabelas e informações que complementam os indicadores GRI reportados ao longo do relatório.

J) Perspectiva

O relatório não apresenta uma seção específica para comentar sobre as expectativas da organização quanto ao ambiente externo, preferindo relatar ao longo das seções.

K) Base de apresentação

Há definição de temas relevantes (Painel de Materialidade – Figura 13), há, também, informações sobre o processo de definição da materialidade, entretanto a empresa não esclarece como os temas foram selecionados para serem inseridos no relatório.

II) ANÁLISE COMPARATIVA: RELATÓRIOS DIVULGADOS EM 2013 E 2014

Ao comparar o Relatório Anual 2013 com o divulgado em 2014 quase não se nota diferenças na estrutura do relatório, deixando transparecer que a empresa já estava familiarizada com a nova estrutura de relato em 2013.

As informações e seções abordadas foram as mesmas, entretanto, o Relatório Anual e de Sustentabilidade 2013 apresentam informações mais completas sobre os capitais e um volume maior de *KPIs*.

Apesar de apresentar as informações de maneira didática, abordando gráficos e tabelas, nota-se uma falta de clareza e uma dificuldade no entendimento das mesmas. As informações abordadas no mapa de materialidade não são contempladas na sua totalidade no decorrer do relatório, impedindo que o usuário do relatório tenha uma visão clara das iniciativas e gestão desses assuntos.

A BRF afirma buscar aliar a sustentabilidade às principais decisões dos negócios e explica como este objetivo está disposto na empresa desde 2011, apresentando um gráfico para isso (Figura 15). Apesar das informações serem dispostas em um formato didático, na tentativa de facilitar a leitura, nota-se uma falta de profundidade no conteúdo da informação. Há

necessidade que a empresa explique como gere cada um dos seis pilares de sustentabilidade e não cita-los apenas.

III) Análise BRF:

Comparativamente, de um ano para outro, há descontinuidade de informações relatadas.

Não deu ênfase à conectividade da informação, às interdependências dos capitais e tampouco fez menções quando o valor dos capitais é preservado ou reduzido no curto médio e longo prazo.

Dessa maneira, ao analisarmos se a BRF aborda os princípios sugeridos pelo *IIRC* através do *Framework*, conclui-se que a empresa não divulga informações claras de como a disponibilidade, qualidade e acessibilidade contínuas de capitais significativos, contribuem para a sua capacidade de alcançar seus objetivos estratégicos no futuro e gerar valor.

Apresenta informações sobre o desempenho para cada capital de uma maneira independente, deixando transparecer a falta de conectividade das informações.

A empresa relata a visão da natureza das relações que mantém com suas principais partes interessadas, mas não deixa claro a qualidade das relações, não é possível identificar como os principais interesses e necessidades das principais partes interessadas são tratados em decisões, ações e desempenho.

O Relatório Anual e de Sustentabilidade 2014 apresenta a matriz dos temas materiais, de acordo com a exigência do *Framework*. Entretanto, não é possível concluir se os temas abordados refletem os temas que afetam a capacidade de a organização gerar valor ao longo do tempo.

O Relatório Anual e de Sustentabilidade 2014 é conciso, entretanto, percebe-se que a concisão afeta a completude, levando em conta que alguns assuntos não são abordados no documento, embora disponíveis no site da empresa. Isso pode afetar a transparência e confiabilidade do documento.

Foi possível notar coerência e comparabilidade nos relatos emitidos pela empresa BRF nos dois anos analisados, que fez poucas alterações na estrutura de divulgação, bem como, nas seções apresentadas e itens abordados dentro de cada uma delas. O item que comprometeu a comparabilidade foi a retirada de informações ao longo do relatório sobre o desempenho da organização em diversas categorias.

5.1.3 - CCR

Nessa seção são analisados os relatórios divulgados pelo Grupo CCR, empresa brasileira de concessão de infraestrutura, com atuação nos segmentos de concessão de rodovias, mobilidade urbana e serviços, nos anos 2013 e 2014. Em 2014, apresentam, pelo 9º ano consecutivo, o relatório de sustentabilidade e pelo 8º ano de acordo com as diretrizes da *GRI*. Também publicam, há dois anos, os relatórios de sustentabilidade e anual (financeiro) em um único documento. A estratégia de divulgação de resultados da CCR inclui, ainda, as versões *web* e concisa, que tem como objetivo, através de sua estrutura de tópicos e capítulos, descrever, a partir do contexto no qual a CCR desenvolve suas atividades, o modelo de negócio, o processo de tomada de decisão, o desempenho e, por fim, apresentar uma perspectiva de negócios visando o curto, médio e longo prazos.

Os relatórios anuais divulgados em 2013 foram:

- Relatório Anual e de Sustentabilidade 2013 *Online* (http://ri.ccr.com.br/grupoccr/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=47173#)
- Relatório Anual e de Sustentabilidade 2013 (http://ri.ccr.com.br/grupoccr/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=47173#)
- Relatório Anual e Índice Remissivo GRI 2013 (http://ri.ccr.com.br/grupoccr/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=47173#)

O ‘Relatório Anual e de Sustentabilidade 2013 *Online*’ trata-se de uma versão completa do relatório on-line, com formato amigável para *tablet*, disponíveis em versão *online* para *smartphone*. As informações são divididas em oito capítulos, sendo eles: (i) Organização, (ii) Modelo de Negócio, (iii) Governança, (iv) Estratégia, (v) Oportunidades e riscos, (vi) Desempenho, (vii) Panorama Futuro e (viii) Sobre este relatório. Disponibiliza o ‘Relatório Anual e Índice Remissivo *GRI* 2013’ através de um link.

O ‘Relatório Anual e de Sustentabilidade 2013’ é disponibilizado através de um arquivo em PDF, com 74 páginas e atende à exigência *GRI* versão G3.1 para o Nível A+, sendo assegurado por terceira parte e submetido ao *GRI Check*. Afirma seguir as orientações para relato integrado do *International Integrated Report Council (IIRC)*. O relato tem seu foco no processo de criação e geração de valor do Grupo CCR para a sociedade, considerando os seis capitais: intelectual; financeiro; manufaturado; natural; humano; e social e de relacionamento.

O ‘Relatório Anual e Índice Remissivo GRI 2013’ é disponibilizado em arquivo PDF, com 74 páginas, e atende à exigência GRI versão G3.1 para o Nível A+, sendo assegurado por terceira parte e submetido ao GRI *Check*. Segue também as orientações para relato integrado do *International Integrated Report Council (IIRC)*. Abarca os temas: respostas aos indicadores da *Global Reporting Initiative (GRI)*, sobre este relatório, respostas do Pacto Global: link entre Pacto Global e indicadores GRI e anexos.

Os relatórios anuais divulgados em 2014 foram:

- Relatório Anual e de Sustentabilidade 2014 Online (http://ri.ccr.com.br/grupoccr/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=47173#)
- Relatório Anual e de Sustentabilidade 2014 (http://ri.ccr.com.br/grupoccr/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=47173#)

O ‘Relatório Anual e de Sustentabilidade 2014’ trata-se de uma versão interativa e completa, disponibilizada no website da CCR, permitindo ao usuário informações mais detalhadas, divididas em oito capítulos, sendo eles: (i) Organização, (ii) Modelo de Negócio, (iii) Governança, (iv) Estratégia, (v) Oportunidades e riscos, (vi) Desempenho, (vii) Panorama Futuro e (viii) Sobre este relatório. Disponibiliza o ‘RELATÓRIO GRI 2014’ através de um arquivo em PDF, com 58 páginas e apresenta os indicadores identificados como materiais para a CCR, a partir da matriz de materialidade, que estabeleceu sete temas prioritários para a companhia: Água (Gestão e consumo de água Iniciativas de eficiência), Energia (Gestão e consumo de energia Iniciativas de eficiência), Resíduos (Geração e destinação de resíduos Gestão de resíduos), Emissões de Gases de Efeito Estufa (Gestão de Emissões Compensação de emissões (créditos de carbono)), Mobilidade, Transporte e Serviço Confiabilidade e Acessibilidade (Mobilidade urbana (congestionamento, fluidez)), Responsabilidade Corporativa (Governança (Transparência), Conduta Ética (Prevenção à Corrupção e Conflitos de Interesse) e Práticas de Investimento Responsável) e Saúde e Segurança (Segurança Viária (Acidentes) e Saúde Ocupacional).

O ‘Relatório Anual 2014’ é uma versão resumida, disponibilizado em arquivo PDF, com 45 páginas, o conteúdo busca ser o mais conciso possível para ser utilizado como uma ferramenta no processo de tomada de decisão, mas também completo, fornecendo referências e links para outros documentos.

Nesse contexto, o relatório utilizado para a primeira análise (I) foi o Relatório Anual 2014, em aderência às exigências do *Framework* nos seguintes aspectos: ‘para usar o modelo’

e ‘elementos de conteúdo’. Na segunda parte (II), é efetuada uma análise comparativa das informações divulgadas no ano de 2013 em relação ao ano de 2014. Na terceira parte (III), analisa-se se os ‘princípios básicos’ foram considerados no decorrer do desenvolvimento do relatório, mantendo-se, assim, a percepção da essência sobre a forma e destaca as principais mudanças de um ano para o outro.

I) ANÁLISE DA ADERÊNCIA ÀS EXIGÊNCIAS: PARA USAR O MODELO E ELEMENTOS DE CONTEÚDO

A) Forma de relatório e relação com outras informações

O Relatório Anual 2014 evidencia, na seção ‘sobre este relatório’, informações sobre o desenvolvimento do relatório, suas diretrizes e como o mesmo está conectado com outras informações.

B) Aplicação da Estrutura

Entende-se que o Relatório Anual 2014 divulgou todas as informações que a empresa considera relevantes para os principais públicos de interesse. Nada foi relatado sobre indisponibilidade de informações confiáveis ou proibições legais específicas que incapacitasse a divulgação de mais informações relevantes, assim como, nada foi relatado sobre divulgação de informações que causasse dano concorrencial significativo.

C) Responsabilidade por um relatório integrado

O relatório reconhece que adota as diretrizes para Relato Integrado do *IIRC* e conclusão quanto a apresentação do relatório estar de acordo com as diretrizes do *IIRC*. Não há declaração dos responsáveis pela governança reconhecendo a responsabilidade por assegurar o relatório integrado, nem em ter aplicado o pensamento integrado ou sua opinião. O *Framework* recomenda que caso a empresa não divulgue esta declaração, deve explicar, portanto, o papel desempenhado pela governança na preparação e na apresentação do relatório integrado, as medidas que estão sendo tomadas para incluir tal declaração e o prazo para fazê-la, ressalta que nenhuma das informações foram contempladas no Relatório Anual 2014.

D) Visão geral da organização e ambiente externo

O Relatório Anual 2014, com título de ‘contexto socioeconômico’, descreve brevemente aspectos do cenário atual do país, contexto político interligando como isso afeta suas atividades, temas de ordem social e concorrência.

Na seção ‘o grupo CCR’ explica rapidamente o histórico da empresa, apresenta o mapa de composição acionária (Figura 16) e as empresas do grupo com link para informações mais detalhadas, mapa de atuação contemplando as rodovias, mobilidade urbana, escritórios corporativos, aeroportos e serviços. Apresenta os quatro segmentos operacionais com percentuais de participação nos negócios totais, informações sobre as concessões de cada um deles, como: local, extensão e prazo da concessão.

FIGURA 16 – Mapa de composição acionária CCR



⁽¹⁾ e ⁽²⁾ Participação direta e indireta, por meio de suas controladas ⁽⁴⁾ CPC ou ⁽⁵⁾ CIIS.

⁽¹⁾ Inclui as ações detidas por Andrade Gutierrez Concessões S.A. e AGC Participações Ltda., sociedades integrantes do Grupo Andrade Gutierrez. ⁽²⁾ Inclui as ações detidas por Camargo Corrêa Investimentos em Infra-Estrutura S.A. e VBC Energia S. A., sociedades integrantes do Grupo Camargo Corrêa. ⁽³⁾ Inclui as ações detidas por Soares Penido Concessões S.A. e Soares Penido Obras, Construções e Investimentos S.A., sociedades integrantes do Grupo Soares Penido.

FONTE: CCR (2014).

E) Governança

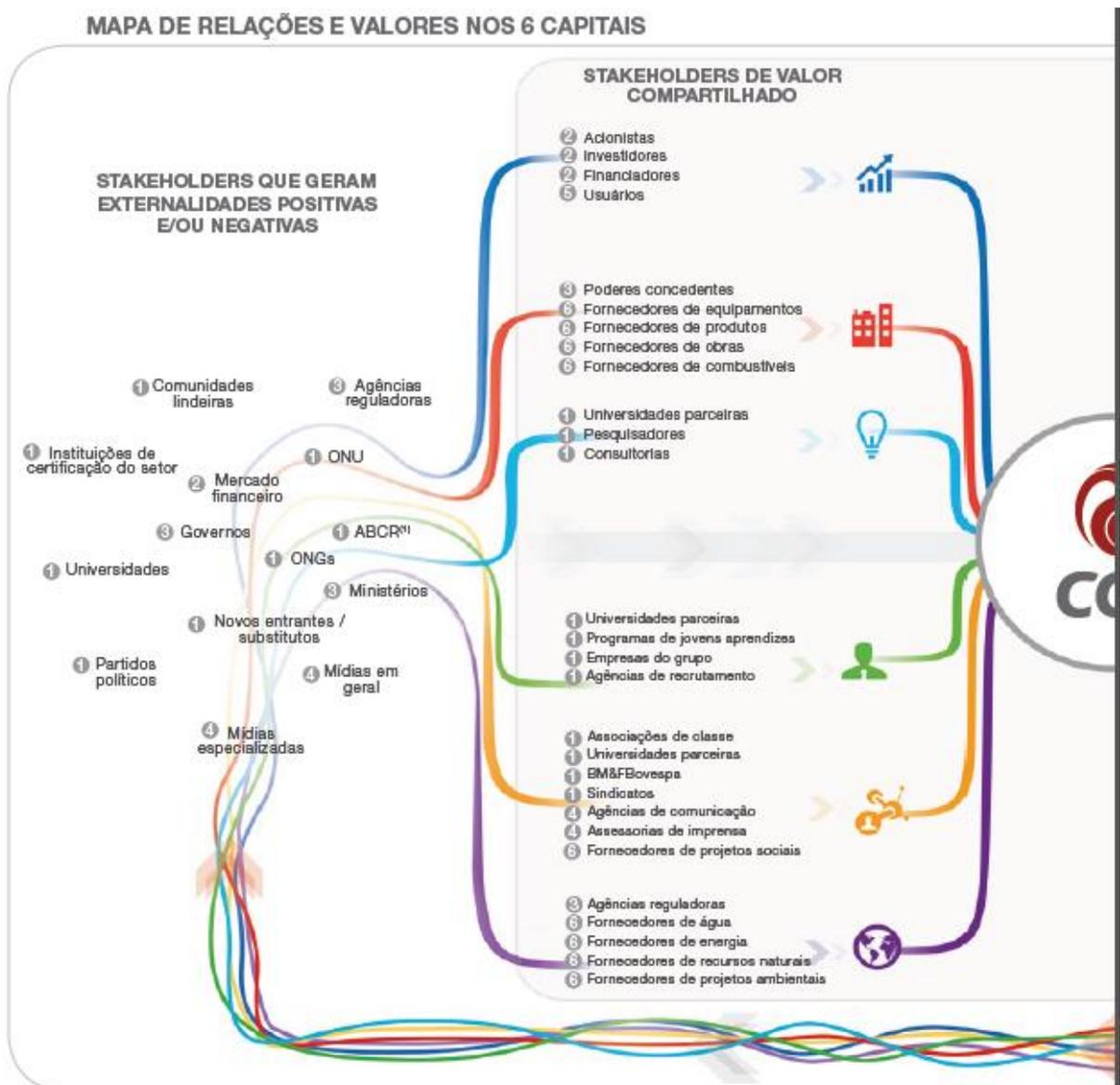
O item ‘governança’ apresenta as práticas de governança que excedem as exigências legais. Através de um breve relato, traz informações sobre o conselho de administração, apresenta a composição do mesmo, a diretoria executiva, a forma de avaliação do conselho de administração, além de informações sobre o conselho fiscal e comitês. Sobre a remuneração, apenas informa que os membros do conselho de administração recebem remuneração fixa alinhada aos valores praticados no mercado.

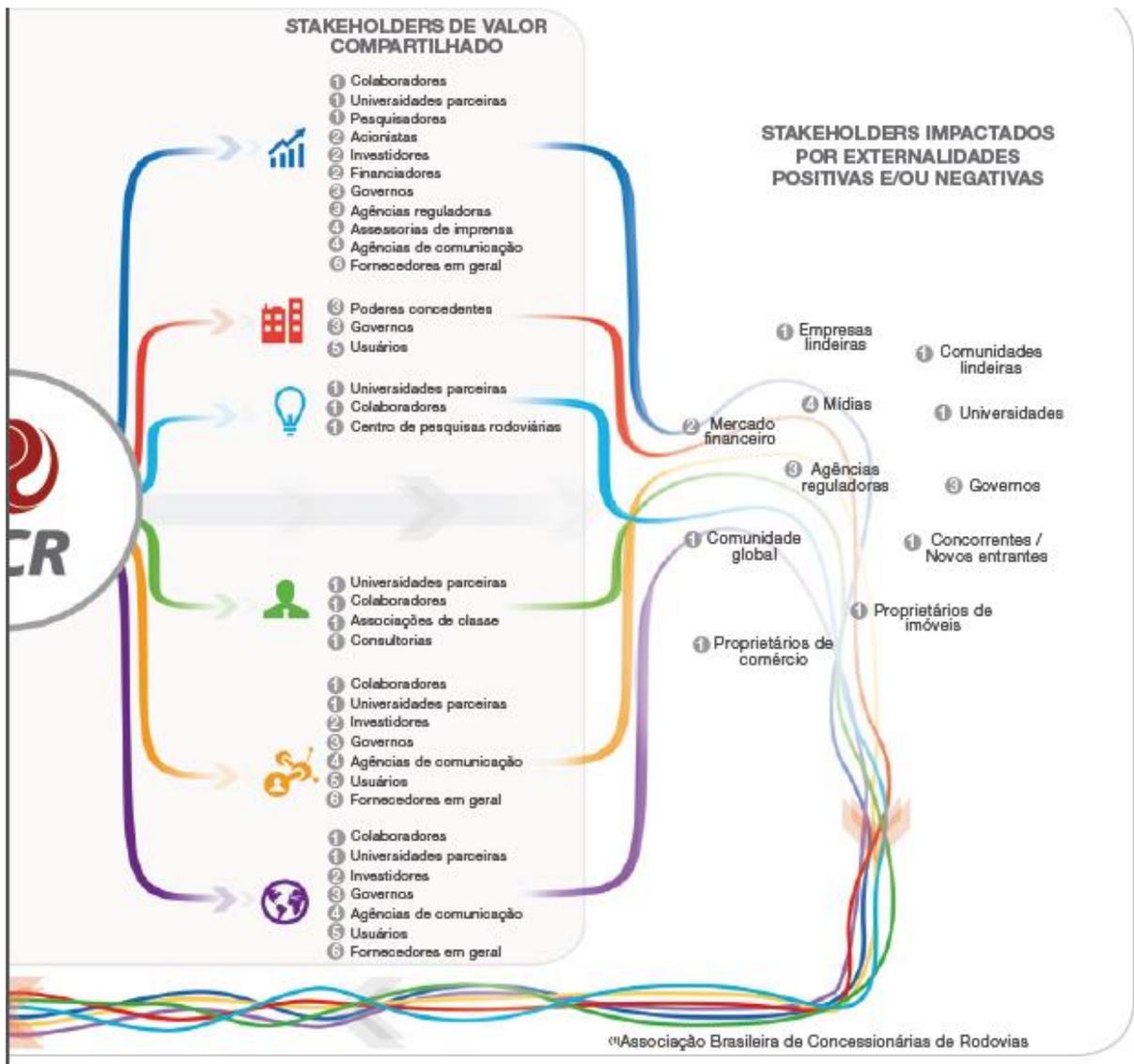
F) Modelo de negócio

O ‘modelo de negócio’ da empresa é apresentado através de um esquema que descreve a geração de valor no negócio, através dos seis tipos de capitais interdependentes e intercambiáveis.

O ‘mapa de relações e valores nos seis capitais’ (Figura 17) apresenta os *stakeholders* que geram externalidades positivas e/ou negativas e *stakeholders* de valor compartilhado, descrevendo quem são através dos capitais. Em seguida, exemplifica os ativos que compõem os seis tipos de capitais em seu modelo de negócio. O mapa de relações e valores nos 6 capitais foi apresentado no relatório em partes separadas, igualmente o apresentado nesse estudo.

FIGURA 17 – Mapa de relações e valores nos 6 capitais CCR





FONTE: CCR (2014).

G) Riscos e oportunidades

O ‘Relatório Anual 2014’, na seção ‘oportunidades e riscos’ apresenta os dois riscos e as ações de mitigação para cada um deles, sendo eles: risco de mercado e risco regulatório.

Não explica como é realizado o mapeamento dos riscos abordando análise de fatores internos e externos, mapeamento da cadeia de valor e sistema usado para isso, ferramentas e processos internos utilizados, ouvidoria e controles decorrentes de certificações externas.

H) Estratégia e alocação de recursos

Na seção ‘estratégia e alocação de recursos’, aborda, de forma superficial, as estratégias e apresenta uma figura (Figura 16) para mostrar as estratégias que suportam como a empresa alcançará seus objetivos.

FIGURA 16 – Estratégias para alcançar seus objetivos CCR



FONTE: CCR (2014).

I) Performance

Na seção ‘desempenho’, o relatório aborda os principais resultados das operações da organização divididos em: rodovias, mobilidade urbana, aeroportos e serviços. Demonstra os principais destaques de 2014 relacionados à geração de valor em cada um dos seis capitais deixando claro os efeitos positivos da organização sobre os capitais. Apresenta algumas informações através de gráficos e quadros de desempenho comparativo com anos anteriores.

J) Perspectiva

De forma resumida, o panorama futuro da organização é apresentado nessa seção. Abordando as incertezas do contexto macroeconômico, informações sobre o setor de concessão, desafio para encontrar o equilíbrio para estruturar acordos de longo prazo efetivamente sustentáveis, foca da companhia, iniciativas de capacitação dos profissionais e consolidação do Instituto CCR.

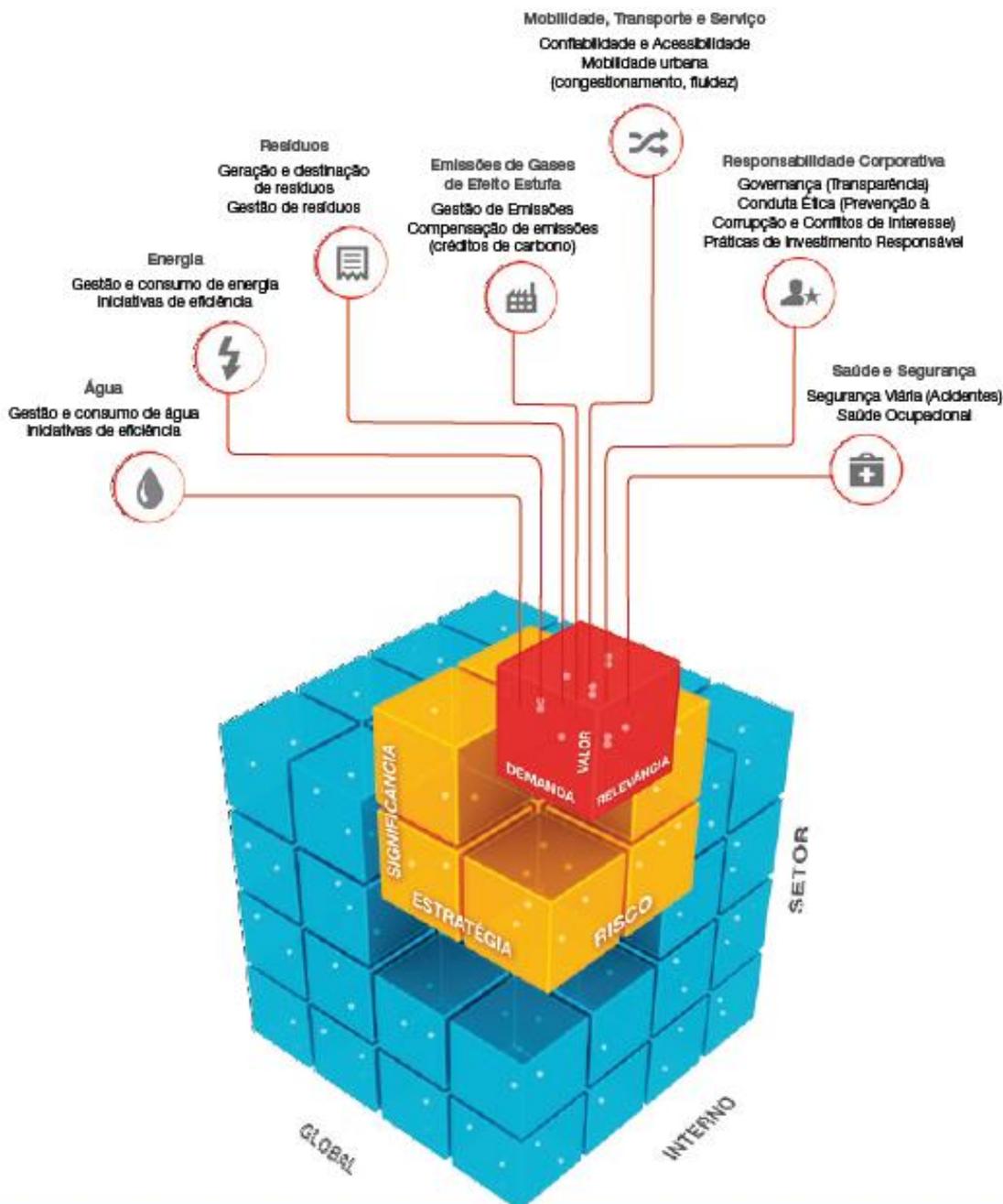
K) Base de apresentação

Há definição de temas relevantes, assim como, há informações sobre o processo de definição da materialidade, fornecendo links para maiores informações. Para isso a empresa informa através de texto e figura (Figura 19) apresentados a seguir: (CCR, 2014, p.4):

Para obter a concisão desejada, o Relatório está focado nos temas materiais para o negócio do Grupo CCR, os quais foram definidos após um amplo processo que envolveu diferentes etapas de identificação, avaliação de relevância e significância na perspectiva dos principais stakeholders e, por fim, a sua priorização. A ilustração a seguir, que também traz os temas identificados como essenciais para o processo de geração de valor da Companhia, demonstra como foi feito esse processo.

FIGURA 19 – Priorização de temas materiais CCR

PRIORIZAÇÃO DE TEMAS MATERIAIS⁽¹⁾



FONTE: CCR (2014).

II) ANÁLISE COMPARATIVA: RELATÓRIOS DIVULGADOS EM 2013 E 2014

Ao comparar o Relatório Anual 2013 com o divulgado em 2014 notam-se algumas diferenças na estrutura do relatório, a evolução na divulgação de alguns elementos de conteúdo e retrocessos em outros.

O Relatório Anual 2013 em sua apresentação, já informa sobre novidades na forma de comunicar, seguindo uma tendência mundial de integração das informações financeiras e de sustentabilidade (CCR, 2013). As modificações observadas foram nas seguintes seções:

- Mensagem do Presidente
- O Grupo CCR
- Evolução de indicadores
- Modelo de Negócio
- Governança
- Estratégias
- Riscos e Oportunidades
- Desempenho

O Grupo CCR em 2013 divulgou a mensagem do presidente no Relatório Anual 2013, que de maneira concisa explica sobre os principais pontos dos itens abordados nos capítulos seguintes do relatório, fornecendo ao leitor um entendimento prévio da organização.

Em 2013, no capítulo visão geral da organização, o Relatório Anual 2013, apresenta, no item ‘o grupo CCR’, o mapa de composição acionária em conjunto com as sociedades nas quais a companhia possui participações diretas e indiretas em um organograma. Fornece informações complementares através de links para o acesso dos seguintes documentos: acordo de acionistas, principais eventos societários ocorridos no grupo, crenças e valores do Grupo CCR e código de ética. Apresenta sua trajetória de pioneirismo por meio de um fluxo histórico com seus principais acontecimentos.

Alguns indicadores de desempenho são apresentados com os resultados dos períodos de 2002, 2006, 2010 e 2013, sendo eles: número de concessões e parcerias público-privadas, receita bruta operacional, patrimônio líquido, municípios em sua área de cobertura e investimentos em projetos nas comunidades. Em 2014, os dados foram apresentados de forma segregada, a composição acionária foi representada através de um mapa (Figura 14) e, as empresas do grupo CCR por meio de um esquema das principais sociedades e fornecendo um link, para conhecer todas as sociedades nas quais a companhia possui participações direta e/ou indiretamente, acessando a página 95 do Formulário de Referência 2014. Os links fornecidos em 2013 não foram mais abordados em 2014.

A seção evolução de indicadores foi retirada e, dos cinco divulgados anteriormente, apenas patrimônio líquido foi abordado no relatório em 2014 na seção desempenho, em capital financeiro.

A maneira de apresentação do modelo de negócio foi modificada: em 2013, a empresa apresentou o modelo de forma descritiva, através de um texto corrido que explicava a geração de valor da empresa e expôs, os principais recursos e resultados do processo de geração de valor da CCR, divididos entre as definições de capitais propostas pelo *IIRC*. Em 2014, acrescentou um mapa de relações e valores nos seis capitais (Figura 15). Apresenta, ainda, os ativos que compõem os seis tipos de capitais em seu modelo de negócio.

O relatório em 2013 apresenta informações sobre a remuneração do Conselho de Administração, já no relatório de 2014 a única informação aborda foi que recebem remuneração fixa alinhada aos valores praticados no mercado, informações mais detalhadas foram apresentadas no ano de 2013, as demais informações são apresentadas de forma semelhante.

As principais estratégias no Relatório Anual 2013 são apresentadas desmembradas em: estratégias do grupo CCR, planejamento estratégico contemplando os objetivos estratégicos para o quinquênio 2013-2017, plano geral dos negócios e diretrizes. Em 2014, as estratégias são apresentadas brevemente em forma de texto um panorama geral das estratégias em de forma esquemática, expõe as estratégias para alcançar seus objetivos (Figura 16).

Os riscos e oportunidades são trazidos no Relatório Anual de 2013 de forma segmentada, primeiramente são apresentadas as oportunidades com horizontes de 2, 5 e 10 anos. Após, são apresentados os fatores de risco relativos ao Brasil, relativos a concessões rodoviárias e ao negócio da CCR, relativos à CCR e às suas ações, gerenciamento de riscos e riscos políticos. Em 2014 é apresentada apenas uma oportunidade, relativos ao Brasil e o ambiente regulatório.

A seção desempenho é apresentada pelos seguintes itens: na economia, bom desempenho dos negócios, avanços em sustentabilidade, reconhecimentos externos, capital financeiro, capital intelectual, capital humano, capital manufaturado, capital social e de relacionamento e capital natural. Em 2014, as informações sobre o desempenho são abordadas de forma mais abrangente e inseridos indicadores de desempenho para os capitais a maioria dos capitais com comparativo de 4 anos de desempenho histórico.

III) Análise CCR:

O Grupo CCR deixa perceptível, através de suas divulgações, a concretização de algumas mudanças na gestão por meio da forma de comunicação integrada realizada nesses anos, como por exemplo: a apresentação de resultados segregados por área de atuação, em 2014, vai de encontro com a estratégia relatada em 2013 de criação de três novas superintendências na área de novos negócios, cuidando especificamente dos segmentos rodovias, trilhos e aeroportos. A incorporação da sustentabilidade nas práticas da empresa pode ser notada ao relatar suas iniciativas mostradas claramente através de esquemas da interrelação dos capitais.

Nota-se que a empresa evolui na comunicação em alguns aspectos, mas fica perceptível uma descontinuidade de informações em relação ao conteúdo abordando-se comparativamente um ano com o outro.

As informações financeiras e não financeiras são relatadas de maneira mais coesa, divulga os destaques de 2014 relacionados à geração de valor em cada um dos seis capitais deixando claro os efeitos positivos da organização sobre os capitais.

Não deu ênfase à geração de valor, quando o valor desse é preservado ou reduzido no curto médio e longo prazo.

Dessa maneira, ao analisarmos se o Grupo CCR aborda os princípios sugeridos pelo *IIRC* através do *Framework*, conclui-se que a empresa divulga informações claras de como a disponibilidade, qualidade e acessibilidade contínuas de capitais significativos, contribuem para a sua capacidade de alcançar seus objetivos estratégicos no futuro e gerar valor.

Apresenta informações sobre o desempenho para cada capital de uma maneira independente, entretanto, em alguns momentos conecta as informações, apresentando os capitais utilizados e gerados, mas não quantifica.

A empresa relata a visão da natureza das relações que mantém com suas principais partes interessadas, fala sobre o processo de materialidade e fornece um link para maiores informações no Relatório GRI 2014.

O Relatório Anual 2014 apresenta a matriz dos temas materiais, de acordo com a exigência do *Framework*. Entretanto, não é possível concluir se os temas abordados refletem os temas que afetam a capacidade de a organização gerar valor ao longo do tempo, qualquer análise nesse sentido, seria subjetiva e contemplaria julgamento por parte da autora.

O Relatório Anual 2014 é conciso, entretanto, percebe-se que a concisão afeta a completude, as informações que não foram localizadas no relatório analisado estavam

disponíveis nas outras comunicações da empresa. Afetando, assim, a confiabilidade do documento.

Por último, não é possível notar coerência e comparabilidade entre os relatos emitidos pela empresa, entende-se que esses princípios não foram contemplados em função do pouco tempo de divulgação do *Framework*.

5.1.4 - CPFL ENERGIA

São analisados os relatórios divulgados pela CPFL Energia, uma holding que, por meio de suas subsidiárias, distribui, gera e comercializa energia elétrica no Brasil, nos mercados regulado e livre. Em 2014, apresentam o primeiro exercício de construção do Relatório Integrado com base na estrutura recomendada pelo *Framework*. E apesar de mencionar que as informações relativas à sua gestão e ao seu desempenho são guiados pela quarta versão da *Global Reporting Initiative (GRI)*, nada foi encontrado em pesquisa realizada no database do *GRI* sobre os relatórios da CPFL Energia, os únicos relatórios encontrados foram: CPFL Renováveis : Relatório de Sustentabilidade 2013, CPFL Piratininga : Relatório de Responsabilidade Socioambiental 2012 e CPFL Paulista : Relatório de Responsabilidade Socioambiental 2012 (<http://database.globalreporting.org/search>).

A CPFL ENERGIA divulga um único relatório, anualmente, com o objetivo de manter um relacionamento transparente com todos os seus públicos e prestar contas das ações, projetos e resultados alcançados pela holding.

O relatório anual divulgado em 2013 foi:

- Relatório Anual 2013 (http://www.cpfl.com.br/institucional/_relatorio-anual/Documents/ra-cpfl-2013.pdf)

O 'Relatório Anual 2013' é disponibilizado através de um arquivo em PDF, com 146 páginas. Segundo o mesmo, as informações apresentadas estão ajustadas conforme os princípios das diretrizes *GRI - G4* e das premissas rumo ao Relato Integrado. No database da *GRI* apenas foi encontrado o relatório de uma das filiais: CPFL Renováveis : Relatório de Sustentabilidade 2013.

Abarca os temas divididos em oito capítulos, sendo eles: (i) A CPFL (mensagem do conselho de administração, mensagem do presidente, quem somos, mapa de atuação, visão, missão e princípios), (ii) sobre este relatório (plataforma de sustentabilidade), (iii) governança (estrutura de governança, conselho de administração, diretoria executiva, conselho fiscal, riscos

e oportunidades, gestão de riscos e controle internos, oportunidades e ética e integridade), (iv) estratégia e gestão (planejamento estratégico e gestão de sustentabilidade), (v) sociedade e pessoas (gestão da cadeia de suprimentos, relacionamento com clientes, desenvolvimento comunitário, saúde e segurança e gestão de pessoas), (vi) meio ambiente (gestão de impactos socioambientais e ecoeficiência), (vii) econômico-financeiro (destaques do ambiente regulatório, tarifas e preços de energia elétrica e principais resultados) e (viii) anexos (Índice Remissivo GRI, Pacto Global e Setorial Energia Elétrica, NBC T-15 e Ibase e Carta de asseguuração).

O relatório anual divulgado em 2014 foi:

- Relatório Anual 2014 (http://cpfl.rweb.com.br/Show.aspx?idmateria=OINqFI8yl/V86dwdnENpHA==&id_canal=2456)

O ‘Relatório Anual 2014’ é disponibilizada por meio de um arquivo em PDF, com 133 páginas divididas em quatorze capítulos, sendo eles: Sobre o Relatório, (i) Mensagem do Conselho de Administração e Mensagem do Presidente, (ii) Contexto de Setor, (iii) Modelo de Negócio, (iv) Destaques do Ano e Mapa de Atuação, (v) Governança, (vi) *Scorecards* de Capitais (Capital de Infraestrutura, capital Natural, capital Social e do Relacionamento, capital Humano, capital de conhecimento e competências e capital Financeiro), (vii) Governança e Gestão de Sustentabilidade na CPFL Energia e Pesquisa de Temas Relevantes, (viii) Capital de Infraestrutura, (ix) Capital Natural, (x) Capital Social e do Relacionamento, (xi) Capital Humano, (xii) Capital de Conhecimento e Competências, (xiii) Capital Financeiro, (xiv) índice remissivo GRI.

Nesse contexto, o relatório utilizado para a primeira análise (I) foi o Relatório Anual 2014, em aderência às exigências do *Framework* nos seguintes aspectos: ‘para usar o modelo’ e ‘elementos de conteúdo’. Na segunda parte (II), é efetuada uma análise comparativa das informações divulgadas no ano de 2013 em relação ao ano de 2014. Na terceira parte (III), analisa-se se os ‘princípios básicos’ foram considerados no decorrer do desenvolvimento do relatório, mantendo-se, assim, a percepção da essência sobre a forma e destaca as principais mudanças de um ano para o outro.

I) ANÁLISE DA ADERÊNCIA ÀS EXIGÊNCIAS: PARA USAR O MODELO E ELEMENTOS DE CONTEÚDO

A) Forma de relatório e relação com outras informações

O Relatório Anual 2014 evidencia, na seção ‘sobre o relatório’, informações sobre o desenvolvimento do relatório, suas diretrizes e como o mesmo está conectado com outras informações.

B) Aplicação da Estrutura

Entende-se que o Relatório Anual 2014 divulgou todas as informações que a empresa considera relevantes para os principais públicos de interesse. Nada foi relatado sobre indisponibilidade de informações confiáveis ou proibições legais específicas que incapacitasse a divulgação de mais informações relevantes, assim como, nada foi relatado sobre divulgação de informações que causasse dano concorrencial significativo.

C) Responsabilidade por um relatório integrado

O relatório reconhece que adota as diretrizes para Relato Integrado do *IIRC*. Não há conclusão quanto a apresentação do relatório estar de acordo com as diretrizes do *IIRC*, assim como, não há declaração dos responsáveis pela governança reconhecendo a responsabilidade por assegurar o relatório integrado, nem em ter aplicado o pensamento integrado ou sua opinião. O *Framework* recomenda que caso a empresa não divulgue esta declaração, deve explicar, portanto, o papel desempenhado pela governança na preparação e na apresentação do relatório integrado, as medidas que estão sendo tomadas para incluir tal declaração e o prazo para fazê-la, ressalta que nenhuma das informações foram contempladas no Relatório Anual 2014.

D) Visão geral da organização e ambiente externo

O Relatório Anual 2014, com título de ‘contexto do setor’, apresenta o cenário desafiador que o setor elétrico enfrentou, acrescentando um mapa com evidenciando os níveis dos reservatórios em um histórico de 5 anos. Apresenta a resposta a esse cenário, informando a manutenção em níveis elevados o despacho das usinas termelétricas movidas a combustíveis fósseis.

Apresenta os destaques do ano e seu mapa de atuação, com os estados de atuação na geração, distribuição e comercialização de energia e na prestação de serviços.

Explica a conjuntura regulatória com as alterações dos últimos anos relacionando elementos como: regras de renovação de concessões de geração e transmissão de energia estabelecidas na Lei 12.783/2013 e o impacto no setor, informando que as distribuidoras têm

enfrentado dificuldades para contratar 100% da energia necessária nos leilões do Ambiente de Contratação Regulado (ACR) e devem recorrer ao mercado de curto prazo. E apresenta a Conta ACR, medida criada, por meio do Decreto 8.221/2014, e administrada pela Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), para captar financiamentos em instituições financeiras e repassá-los às concessionárias de distribuição a fim de cobrir as despesas decorrentes dessa exposição involuntária. Esse montante será amortizado a partir de 2015, por meio de encargo tarifário que será incluído nas contas de energia dos consumidores cativos.

Para o cenário de 2015 a empresa reforça a necessidade de aprimoramento contínuo do arcabouço regulatório. Informando um dos aprimoramentos promovidos pela ANEEL o sistema de bandeiras tarifárias (verde, amarela e vermelha), cujo objetivo é sinalizar mensalmente para o consumidor as condições de geração de eletricidade. Esse sistema indicará se o custo da energia será maior ou menor, em decorrência do acionamento das termelétricas e, como consequência, haverá um acréscimo na tarifa nos meses em que forem acionadas as bandeiras amarela e vermelha. Segundo a empresa, esse sistema aumenta a transparência com relação aos custos repassados ao consumidor e permite o uso da energia elétrica de forma mais consciente.

Aborda a medida reduz os custos das empresas que recorrem ao mercado de curto prazo para suprir suas necessidades de contratação de energia e a metodologia a ser aplicada no quarto ciclo de revisão tarifária.

Afirma que os avanços mencionados são insuficientes, pois o regime de chuvas entre o último trimestre de 2014 e o início de 2015 se manteve abaixo da média histórica, prejudicando o acúmulo de água nos reservatórios.

E) Governança

O item 'governança' apresenta as práticas de governança que excedem as exigências legais. Traz informações sobre o Conselho de Administração, apresenta a composição do mesmo, a diretoria executiva, a forma de avaliação do conselho de administração, sua responsabilidade pelo direcionamento estratégico dos negócios da holding e das empresas controladas, comitês de assessoramento, além de informações sobre composição da diretoria executiva, do conselho fiscal e comitês. Informa sobre sua conduta ética, questões de corrupção e reconhecimento das ações.

F) Modelo de negócio

O ‘modelo de negócio’ (Figura da empresa é apresentado através de um gráfico e, de forma simplificada mostra como a companhia cria, entrega e captura valor. Para resumir este sistema de transformação de recursos e geração de valor, a empresa relata que buscou responder as seguintes perguntas: “Para quem estamos criando valor?” e “Quais serviços estamos oferecendo e quais recursos nossas proposições exigem?”. Através de cada capital são expressados os recursos, processos, resultados e valores. Expõe a visão, missão, ambição 2018 e um gráfico expondo os pilares do planejamento estratégico.

FIGURA 20 – Modelo de Negócio CPFL



FONTE: CPFL (2014).

G) Riscos e oportunidades

O ‘Relatório Anual 2014’, não apresenta os principais riscos e oportunidades específicos da organização.

H) Estratégia e alocação de recursos

O ‘Relatório Anual 2014’ por meio dos seis capitais, apresenta as principais estratégias, abordando alguns temas, destaques de desempenho e business cases.

Em capital de infraestrutura os temas abordados são geração e distribuição, apresentando os destaques de desempenho dos mesmos, sendo eles: capacidade instalada, investimentos realizados, indicadores DEC e FEC e perdas globais reais.

Biodiversidade, mudanças climáticas e ecoeficiência, destacando as emissões de gases de efeito estufa, cadeia reversa e consumo de água e energia, são tratados na seção capital natural.

Em capital social e de relacionamento os temas abordados são: órgãos reguladores, sociedades e comunidades, sindicatos, clientes e consumidores e cadeia de valor. Os destaques de desempenho apresentados foram os números de clientes e fornecedores: riscos para a sustentabilidade.

Os temas abordados em capital humano foram desenvolvimentos de capital humano, gestão de talentos, remuneração, saúde e segurança. Os destaques de desempenho foram saúde e segurança na CPFL, saúde e segurança nas usinas e CPFL renováveis.

O capital de conhecimentos e competências abordaram temas como cultura de inovação, pesquisa e desenvolvimento e gestão de riscos, destacando os recursos aplicados em pesquisa e desenvolvimento.

Capital financeiro aborda o desempenho do grupo e dos segmentos, destacando o desempenho da participação dos segmentos no EBITDA gerencial, vendas no mercado cativo, reajustes tarifários, indicadores do segmento de distribuição, indicadores do segmento de geração e indicadores do segmento de comercialização e serviços.

Na seção ‘governança e gestão de sustentabilidade’ informa que um dos pilares para o desenvolvimento do planejamento estratégico e o crescimento da empresa, é a sustentabilidade. Para assegurar o alinhamento de todas as empresas a essa visão, a companhia apresenta sua estrutura de governança da sustentabilidade, por meio da criação de algumas instâncias. A responsabilidade por compartilhar conhecimento internamente e integrá-los nas práticas de análise e avaliação de desempenho da companhia em sustentabilidade, foi estabelecido a partir da participação da empresa no PP do *IIRC*.

Informa a ferramenta utilizada para acompanhar e direcionar a evolução no tema, e que através da consolidação de indicadores estratégicos e *KPIs* de sustentabilidade, mensura e monitora o desempenho da companhia. Entretanto, não apresentam os indicadores estratégicos e nem os *KPIs*. O processo de análise e avaliação de desempenho em sustentabilidade é identificado por um esquema.

I) Performance

Na seção ‘*scorecard*’ o relatório, através dos seis capitais, aborda a relevância, os resultados do capital e as principais atividades e resultados. Em relevância, explica o que considera e como transforma/ utiliza esse capital para gerar valor e, aborda as interdependências do capital analisado com os demais capitais. Em recursos do capital, hora apresenta apenas

informações sobre os capitais, hora apresenta investimentos realizados neles e hora iniciativas realizadas pela organização. Apresenta as principais atividades e resultados, entretanto, poucas vezes vincula o resultado passado, atual e perspectivas.

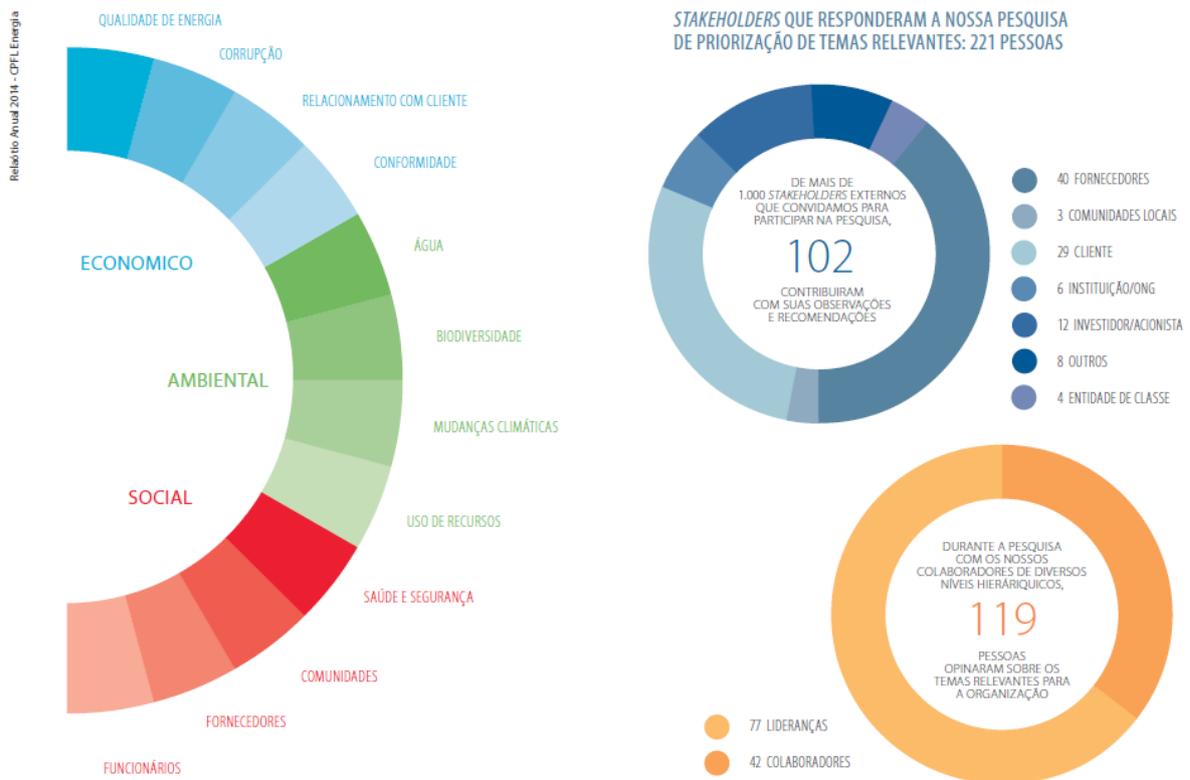
J) Perspectiva

O panorama futura da organização não é apresentado abordando as incertezas do contexto macroeconômico, informações sobre o setor, desafio, iniciativas, etc.

K) Base de apresentação

Há definição de temas relevantes, assim como, há informações sobre o processo de definição de temas relevantes para companhia, abordando a identificação, priorização, *stakeholders* envolvidos na pesquisa de priorização de temas relevantes (Figura 21) e por que os temas são relevantes (Figura 21) para a CPFL Energia.

FIGURA 21 - Identificação, priorização, *stakeholders* envolvidos na pesquisa de priorização de temas relevantes



FONTE: CPFL (2014).

FIGURA 22 – Porque estes temas são importantes para a CPFL Energia?

PORQUE ESTES TEMAS SÃO RELEVANTES PARA A CPFL ENERGIA?

| | |
|---------------------------------------|---|
| QUALIDADE DE ENERGIA | Probabilidade, Gravidade, Comunicação, R\$, Desempenho, Reputação, Vantagem |
| CORRUPÇÃO | Gravidade, Comunicação, R\$, Desempenho, Reputação |
| RELACIONAMENTO COM CLIENTE | Probabilidade, Gravidade, Comunicação, R\$, Desempenho, Reputação, Vantagem |
| CONFORMIDADE | Probabilidade, Gravidade, Comunicação |
| ÁGUA | Gravidade, Comunicação, R\$, Desempenho, Reputação, Vantagem |
| BIODIVERSIDADE | Probabilidade, Gravidade, Comunicação, Desempenho, Reputação |
| MUDANÇAS CLIMÁTICAS | Gravidade, Comunicação, Desempenho, Vantagem |
| USO DOS RECURSOS | Probabilidade, Comunicação, R\$, Desempenho, Reputação, Vantagem |
| SAÚDE E SEGURANÇA | Probabilidade, Gravidade, Comunicação, Reputação |
| RELACIONAMENTO COM COMUNIDADES | Probabilidade, Gravidade, Comunicação, R\$ |
| GESTÃO DE FORNECEDORES | Probabilidade, Gravidade, Comunicação, R\$, Desempenho, Reputação, Vantagem |
| FUNCIONÁRIOS | Probabilidade, Gravidade, Comunicação |

IMPACTOS PARA A SOCIEDADE E MEIO AMBIENTE

Probabilidade

Tem probabilidade razoável de afetar a sociedade, comunidades do entorno, meio ambiente ou sua vida

Gravidade

O impacto, caso este ocorra, será relativamente grave

Comunicação

É importante que a CPFL Energia comunique este tema para o público em geral

IMPACTOS PARA O NEGÓCIO

R\$

Caso ocorra, vai ter implicações financeiras razoavelmente altas

Desempenho

Pode influenciar o desempenho da CPFL Energia no longo prazo

Reputação

Possui um certo grau de risco reputacional

Vantagem

Possui potencial de crescimento ou ganho de vantagem competitiva, na perspectiva de longo prazo

FONTE: CPFL (2014).

II) ANÁLISE COMPARATIVA: RELATÓRIOS DIVULGADOS EM 2013 E 2014

No Relatório Anual 2014 a CPFL Energia informa que o mesmo é seu primeiro exercício na construção de um relatório integrado, entretanto, o Relatório Anual 2013, na página 18, afirma que as informações estão ajustadas conforme as premissas rumo ao relato integrado. Nesse contexto, é relevante a análise do relatório divulgado no ano de 2013 para evidenciar as mudanças que a empresa adotou para considerar a comunicação de 2014 um relatório integrado.

Ao comparar o Relatório Anual 2013 com o divulgado em 2014 nota-se diferenças na estrutura do relatório, é possível notar que as informações, na maioria das vezes, foram abordadas em ambos os relatórios, mas em seções distintas.

As modificações observadas foram nas seguintes seções:

- Destaques e principais resultados
- Estratégias e gestão
- Riscos e Oportunidades

Em 2013 o relatório apresenta os destaques e principais resultados abordando os diferenciais da companhia, os principais números, energia vendida (2011 a 2013), capacidade instalada, extensão da rede de distribuição (2012 e 2013) e uma síntese de Desempenho - Econômico, Financeiro, Ambiental e Social, contemplando indicadores econômicos, financeiros, ações, mercado, corpo funcional, indicadores ambientais, indicadores sociais e distribuição do valor adicionado, valor econômico agregado, valor econômico distribuído e valor econômico acumulado.

Na seção estratégia e gestão a única diferença é que aborda o planejamento estratégico da empresa, informando que considera uma perspectiva de 5 anos e tendências dos ambientes macroeconômicos, regulatórios, tecnológicos e de mercado. Menciona como a ambição da companhia e as estratégias para alcançá-las. Informa sobre o mapa estratégico da companhia, período de revisão e definição de metas e objetivos. Comenta sobre o processo de definição das estratégias.

Os riscos e oportunidades são abordados, em 2013, dentro da seção governança, abordando a Gestão de riscos e controles internos, os principais fatores de risco de mercado que podem ter impacto sobre os negócios e as oportunidades.

III) Análise CPFL:

O 'Relatório Anual 2014' foi o primeiro exercício para o desenvolvimento de relatórios integrados que a CPFL Energia executou, em 2013, a empresa já participava do PP e já guiava seu relatório com as premissas do mesmo.

Apesar das seções do Relatório Anual 2014 apresentarem os temas exigidos no *Framework*, tais como, a inserção do modelo de negócio e seções para falar de cada um dos capitais, as informações contidas nas seções são mais pobres que as apresentadas no ano anterior. Nota-se um remanejamento das informações para o atendimento do *Framework*, ou seja, as informações já eram contempladas em 2013 e foram realocadas, agora, em cada um dos capitais.

Em 2014, há uma diminuição das comparações históricas, assim como, dos indicadores de desempenho. Não é abordado, também nesse ano, gestão de riscos e controles internos, os principais fatores de risco de mercado que podem ter impacto sobre os negócios e as oportunidades. Apenas a estratégia ligada a gestão de sustentabilidade foi apresentada, as demais estratégias do negócio não foram apresentadas com conteúdo suficiente que deixa claro como a mesma atingirá seus objetivos.

Não deu ênfase à conectividade da informação, as interdependências dos capitais e tão pouco, faz menções à geração de valor, quando o valor desse é preservado ou reduzido no curto médio e longo prazo.

Dessa maneira, ao analisarmos se o CPFL Energia aborda os princípios sugeridos pelo IIRC através do *Framework*, conclui-se que a empresa não divulga informações claras de como a disponibilidade, qualidade e acessibilidade contínuas de capitais significativos, contribuem para a sua capacidade de alcançar seus objetivos estratégicos no futuro e gerar valor.

Apresenta informações sobre o desempenho para cada capital de uma maneira independente, e em alguns momentos apenas explica a interrelação de alguns capitais, mas não relaciona os resultados. A empresa relata a visão da natureza das relações que mantém com suas principais partes interessadas, mas, não deixa claro a qualidade das relações.

O Relatório Anual 2014 apresenta a matriz dos temas materiais de acordo com a exigência do *Framework*, entretanto, não é possível concluir se os temas abordados refletem os temas que afetam a capacidade de a organização gerar valor ao longo do tempo, qualquer análise nesse sentido, seria subjetiva e contemplaria julgamento por parte da autora.

O Relatório Anual 2014 é conciso, entretanto, percebe-se que a concisão afeta a completude, pois as informações que não foram relatadas no Relatório Anual 2014, apresentadas nas análises de A a K estão disponíveis no site da empresa e nas outras comunicações disponíveis. Portanto, a confiabilidade do documento é afetada

Por último, não é possível notar coerência e comparabilidade entre os relatos emitidos pela empresa, entende-se que esses princípios não foram contemplados em função do pouco tempo de divulgação do *Framework*.

5.1.5. - FIBRIA

Nessa seção analisa-se os relatórios divulgados pela FIBRIA, empresa brasileira com forte presença no mercado global de produtos florestais. A FIBRIA investe no cultivo de

florestas como fonte renovável e sustentável de vida, que é segundo a mesma, para produzir riqueza e crescimento econômico, promover desenvolvimento humano e social e garantir conservação ambiental. Suas atividades têm por base uma área florestal de 970 mil hectares, dos quais 343 mil hectares são dedicados à conservação de ecossistemas nativos, em seis estados: Espírito Santo, Bahia, Minas Gerais, São Paulo, Mato Grosso do Sul e Rio de Janeiro.

O relatório anual divulgado em 2013 foi:

- Relatório de Sustentabilidade 2013 (<http://fibria.infoinvest.com.br/ptb/s-15-ptb-2013.html>)

O ‘Relatório de sustentabilidade 2013’ é disponibilizado através de um arquivo em PDF, com 86 páginas e foi elaborado com base nas diretrizes da *Global Reporting Initiative (GRI)*, em sua versão mais atual (G4), e da *International Integrated Reporting Council (IIRC)*. Apresenta os principais resultados da companhia nas áreas de governança, econômico-financeira e de responsabilidade socioambiental.

O relatório anual divulgado em 2014 foi:

- Relatório 2014 (<http://fibria.infoinvest.com.br/ptb/s-15-ptb-2014.html>)

O ‘Relatório 2014’ foi preparado de acordo com as diretrizes G4 da *Global Reporting Initiative (GRI)* – nível *Comprehensive* (Abrangente) – e do *International Integrated Reporting Council (IIRC)*, disponibilizado em arquivo PDF, com 150 páginas. Apresenta as principais conquistas e desafios da companhia nas áreas de estratégia, governança corporativa, econômico-financeira, responsabilidade socioambiental e suas interconexões.

Nesse contexto, o relatório utilizado para a primeira análise (I) foi o Relatório 2014, em aderência às exigências do *Framework* nos seguintes aspectos: ‘para usar o modelo’ e ‘elementos de conteúdo’. Na segunda parte (II), é efetuada uma análise comparativa das informações divulgadas no ano de 2013 em relação ao ano de 2014. Na terceira parte (III), analisa-se se os ‘princípios básicos’ foram considerados no decorrer do desenvolvimento do relatório, mantendo-se, assim, a percepção da essência sobre a forma e destaca as principais mudanças de um ano para o outro.

I) ANÁLISE DA ADERÊNCIA ÀS EXIGÊNCIAS: PARA USAR O MODELO E ELEMENTOS DE CONTEÚDO

A) Forma de relatório e relação com outras informações

O 'Relatório 2014' evidencia, na seção 'sobre o relatório', informações sobre o desenvolvimento do relatório, suas diretrizes e como o mesmo está conectado com outras informações.

B) Aplicação da Estrutura

Entende-se que o Relatório 2014 divulgou todas as informações que a empresa considera relevantes para os principais públicos de interesse. Nada foi relatado sobre indisponibilidade de informações confiáveis ou proibições legais específicas que incapacitasse a divulgação de mais informações relevantes, assim como, nada foi relato sobre divulgação de informações que causasse dano concorrencial significativo.

C) Responsabilidade por um relatório integrado

Apesar do relatório reconhecer que adota as diretrizes para Relato Integrado do *IIRC*, e apresentar uma mensagem do presidente e do presidente do conselho, não há declaração dos responsáveis pela governança reconhecendo a responsabilidade por assegurar o relatório integrado, nem em ter aplicado o pensamento integrado ou sua opinião ou conclusão quanto a apresentação do relatório estar de acordo com o *Framework*. O mesmo recomenda que caso a empresa não divulgue esta declaração, deve explicar, portanto, o papel desempenhado pela governança na preparação e na apresentação do relatório integrado, as medidas que estão sendo tomadas para incluir tal declaração e o prazo para fazê-la, ressalta que nenhuma das informações foram contempladas no Relatório 2014.

D) Visão geral da organização e ambiente externo

O Relatório 2014, com título de 'perfil', apresenta o mapa de atuação da empresa, as principais informações quantitativas, como número de funcionários, receita, n^a de países que atua. A cadeia de valor, justificando estar presente em mercados globais, onde é crescente a exigência por responsabilidade socioambiental ao longo da cadeia produtiva, a Fibria busca se relacionar com todos os seus públicos, entre eles inúmeras comunidades rurais e vizinhas às operações. A missão, visão e valores também são abordados.

E) Governança

O item 'governança corporativa' é abordado dentro da seção 'estratégia', relata que seu objetivo é Consolidar a sustentabilidade na governança da empresa, os temas materiais são

transparência e engajamento com públicos de interesse e gestão financeira, informando ainda, metas para 2014 e resultados abarcando: Finalizar Road Map para as Metas de Longo Prazo, indicando KPIs (indicadores chave de desempenho) e Metas de Médio Prazo. Complementando com a informação da meta atingida, confirmando que os estágios esperados no médio prazo foram mapeados.

Informa as responsabilidades do Conselho de Administração e sua estrutura, assim como, a estrutura dos: conselho fiscal, comitê de auditoria estatutária, comitê de finanças, comitê de inovação, comitê de pessoas e remuneração e comitê de sustentabilidade.

Confirma e apresenta os programas e iniciativas, assegurando que a empresa implementa práticas de governança que excedem as exigências legais.

A inovação, é apresentada, como alavanca para a geração de valor a partir de um trabalho de inteligência competitiva que considera o que ocorre dentro e fora da companhia, e encerrou o ano de 2014 com o estabelecimento da nova diretoria de Tecnologia e Inovação. Tem trabalhado a inovação sob o ponto de vista incremental (melhoria contínua), radical (saltos de desempenho no negócio atual) e disruptivo (desenvolvimentos tecnológicos voltados a novos negócios). Informa suas principais iniciativas na área.

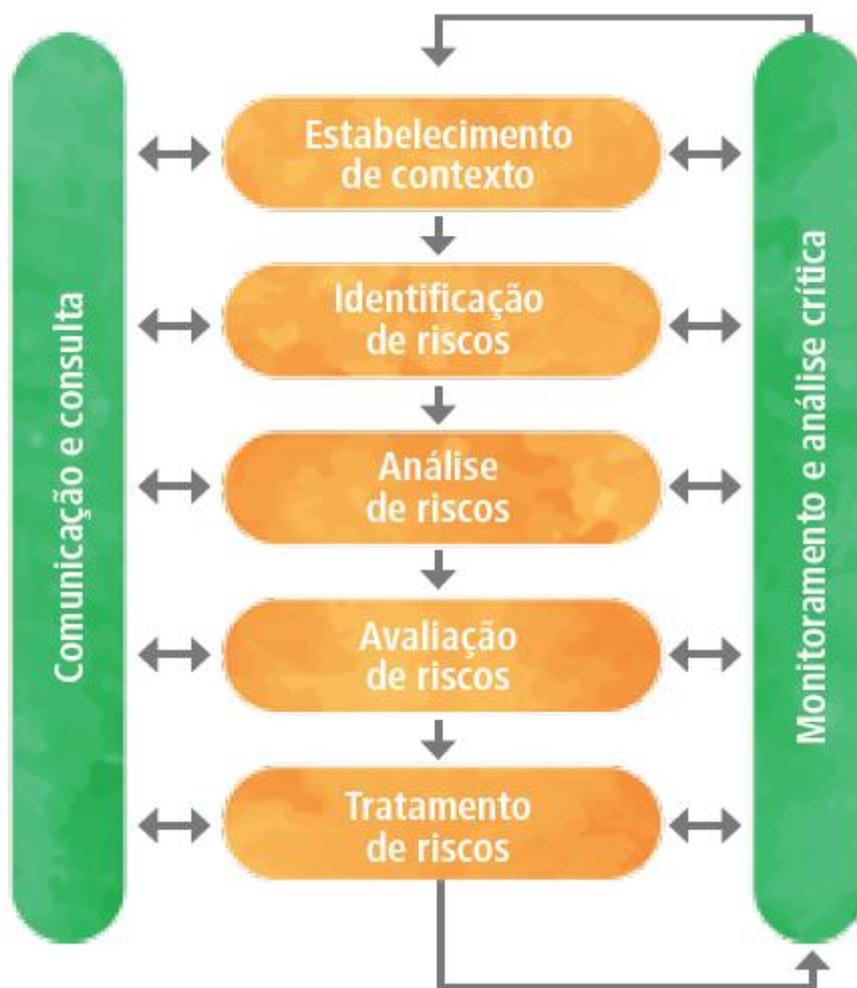
F) Modelo de negócio

A empresa não apresenta seu modelo de negócio.

G) Riscos e oportunidades

O relatório apresenta principais riscos específicos da organização e ações de mitigação para cada um deles, relata o envolvimento do Conselho de Administração no processo de gestão de risco. Apresenta ainda o processo de gestão de risco (Figura 23) e fornece links para mais informações.

Figura 23 – Processo de gestão de risco



FONTE: FIBRIA (2014).

H) Estratégia e alocação de recursos

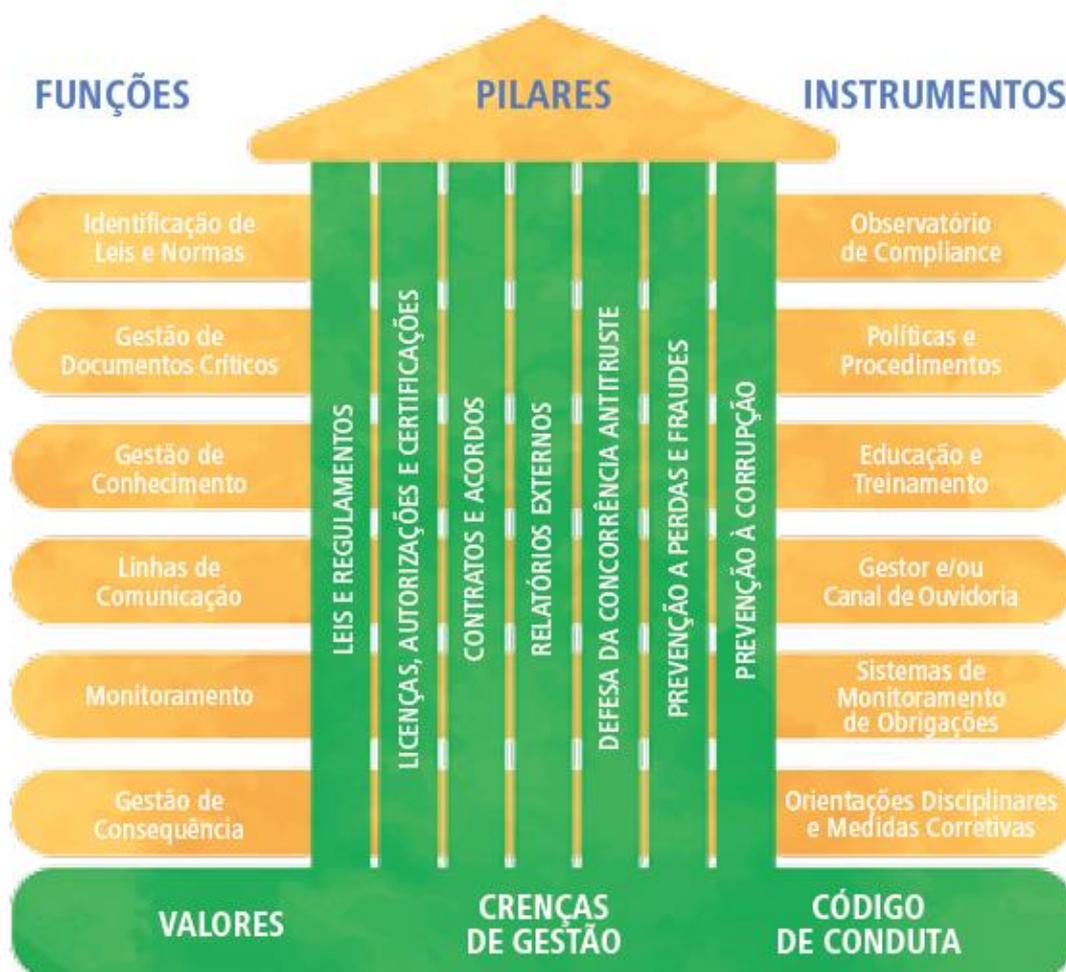
Na seção ‘estratégia’ apresenta os pilares estratégicos, através de um trabalho minucioso, segundo a empresa, foram definidos os pilares direcionadores de seu crescimento, analisando tanto o ambiente externo e global quanto aquele no qual sua indústria está inserida. Os pilares abordados são comentados brevemente, são eles: excelência operacional, crescimento e diversificação.

Apresenta no item ‘metas de longo prazo’, seis metas que estão diretamente ligadas aos pilares estratégicos e aos temas materiais identificados pela Fibria em 2013, estabelecidas pelo Comitê de Sustentabilidade, com o apoio do Conselho de Administração. Relata que com objetivo de direcionar sua estratégia de negócio e garantir a perenidade e a sustentabilidade da companhia, em 2011 instituiu um conjunto de metas de longo prazo que sinalizam os caminhos que devem ser seguidos pela empresa até 2025.

O 'Relatório 2014', identifica o processo de gestão de riscos da Fibria, relatando que foi definido com base na norma ISO 31000:2009 – Princípios e Diretrizes da Gestão de Riscos e possui os seguintes objetivos: envolver todos os agentes da estrutura em alguma etapa, padronizar conceitos e práticas, influenciar na tomada de decisão, assegurar que a Governança Corporativa da Fibria seja seguida e criticamente analisada, fornecer um fluxo dinâmico e eficiente de informação e aumentar a transparência da Fibria para os stakeholders, analistas de mercado e agências de crédito.

Apresenta o programa de *compliance* Fibria, informando que a nova cartilha de *compliance* desenvolvida foi distribuída para empregados próprios e terceiros. Informa que o foco da gestão do conhecimento foi baseado na Prevenção à Corrupção e Antitruste, com treinamentos presenciais e *e-learning*, revisão e publicação da Política de Anticorrupção e elaboração e divulgação da Política de Defesa de Conformidade ao Direito Concorrencial (Antitruste). Alega que foram criados controles específicos de *compliance* e de gestão e que todo o processo de monitoramento e revisão do ambiente é devidamente documentado e relatado para a alta administração trimestralmente, com o *sign-off* anual da carta de controle avaliada por todo corpo diretivo em ferramenta específica, *GRC Process Control*, o que amplia a aderência às melhores práticas de governança. Para ilustrar o processo apresenta a figura abaixo:

Figura 24 - Programa de Compliance Fibria



FONTE: FIBRIA (2014).

Apresenta ainda sua gestão informando a existência de uma política de gestão e os compromissos que a empresa. Em ouvidoria, informa sobre a iniciativa e apresenta o número de relatos recebidos. Em multas e ações judiciais, o ‘Relatório 2014’, aborda os Processos trabalhistas administrativos, Ação Civil Pública por excesso de carga, Ações judiciais ambientais. Apresenta ainda suas certificações.

Em novos negócios, apresenta a nova diretoria de Estratégia e Novos Negócios, criada alinhada com o pilar estratégico diversidade, na busca por novos usos da floresta - hoje um ativo de grande valor para a empresa (FIBRIA, 2014). As principais iniciativas em atividades como, bionegócio, biomateriais, imobiliário (*real estate*), desenvolvimento portuário, são apresentadas, assim como, os planos de desenvolvimento tecnológico e de mercado do bio-óleo, que usa a biomassa florestal como matéria-prima; expandir sua atuação em cargas além da celulose, maximizando valor e a vantagem competitiva com a diversificação logística do

porto; reduzir em um terço a quantidade de terras necessárias para a produção de celulose, buscando soluções para maximizar o valor das terras que ficarão disponíveis no futuro. Entre os projetos está o real *estate*, com foco na construção de bairros planejados, implantados de forma estruturada para trazer desenvolvimento à região (FIBRIA, 2014). Segundo a empresa, o projeto não concorre com seu compromisso de sustentabilidade ambiental e a ideia é - em parceria com empresas especializadas no mercado imobiliário – apoiar o crescimento ordenado das cidades sem perder de vista a conservação ambiental (FIBRIA, 2014).

No item ‘mudanças climáticas’ aborda o objetivo (Desenvolver ações ligadas ao processo de mudanças climáticas), temas materiais (transparência e engajamento com públicos de interesse; manejo florestal: biodiversidade, uso do solo; gestão socioambiental da cadeia de fornecimento; geração de valor pela inovação; expansão do negócio e relações com o governo.), metas de longo prazo (duplicar a absorção de carbono da atmosfera e promover restauração ambiental em 40 mil hectares de áreas próprias entre 2012 e 2025), metas para 2014 e resultados (não havia meta estabelecida para 2014), metas para 2015 (reduzir em 0,5% as emissões de CO₂ nos processos industriais (0,2% do total das operações da Fibria), representando uma redução absoluta de 4.060 tCO₂eq). As principais medidas da empresa para prevenir os riscos físicos são relatadas. Uma tabela apresentando a intensidade de sequestro e emissões de gases de efeito estufa (GEEs) e resultado do balanço. E ainda, as principais medidas adotadas pela empresa para aumentar o sequestro e reduzir as emissões de Gases de Efeito Estufa.

Na seção ‘nossos públicos’, o relatório aborda os destaques nos trabalhos desenvolvidos com os principais públicos de relacionamento, sendo eles: empregados e terceiros (Cultura Organizacional, Gestão de Desempenho de indivíduos e times e Clima organizacional, perfil dos funcionários próprios e terceiros, grupos minoritários, taxa de rotatividade, índice de aproveitamento interno, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho, programa primeira liderança, aposentadoria, segurança e saúde, sindicatos), comunidades (objetivos, temas materiais, metas de longo prazo, metas para 2014 e resultados, metas para 2015, investimentos em comunidade, mecanismo de reclamação sobre impactos sociais), fornecedores (objetivos, temas materiais, metas para 2014 e resultados, metas para 2015, homologação e gestão de contratos, serviços críticos, fomentados), investidores e acionistas, clientes, governo (doação para partidos políticos) e imprensa.

Em ‘nossas operações’ apresenta os temas: manejo florestal, planejamento, logística florestal, operações industriais, água e comercialização. Divulga os objetivos (revisar os modelos de fomento florestal, adaptando-os às novas diretrizes, proteger e enriquecer os

recursos naturais, aumentar a ecoeficiência, certificar áreas florestais da Fibria), temas materiais (gestão socioambiental da cadeia de fornecimento, manejo florestal: biodiversidade e uso do solo, certificações, compromissos voluntários do setor e regulamentações, uso da água, geração de valor pela inovação), metas de longo prazo (promover restauração ambiental em 40 mil hectares de áreas próprias, entre 2012 e 2025), metas para 2014 e resultados e metas para 2015.

I) Performance

Na seção ‘desempenho econômico’ o relatório aborda os principais resultados da organização. Divulga os indicadores financeiros, através de valores, percentual de crescimento e gráficos, a receita líquida consolidada, ebitda, lucro líquido, DVA, os principais custos e despesas, assim como, as informações históricas.

Apresenta brevemente a conjuntura do mercado, uma análise do seu desempenho, investimentos, gestão de endividamento, mercado de capitais, dividendos e financiamento público.

J) Perspectiva

As perspectivas não são apresentadas de forma clara, assim como, as expectativas da organização quanto ao ambiente externo no curto, médio e longo prazo e como isso afetará a organização e, ainda, como ela responde aos desafios e incertezas. Foram expressos, ao longo do relatório, algumas informações a visão de longo prazo da empresa, entretanto, não é possível identificar como a mesma responderá aos desafios e incertezas.

K) Base de apresentação

Há definição de temas relevantes, assim como, informações sobre o processo de definição da materialidade.

II) ANÁLISE COMPARATIVA: RELATÓRIOS DIVULGADOS EM 2013 E 2014

Ao comparar o Relatório 2013 com o divulgado em 2014 nota-se algumas diferenças na estrutura do relatório, entretanto, a maioria dos temas foram mantidos de um ano para o outro. Os temas que foram inseridos em 2014 foram comentados.

Em 2013, no seu relatório, a empresa relata uma atualização em sua matriz de materialidade, é possível, através das informações divulgadas em 2014, observar a inserção desses novos, dessa maneira, os temas foram referência para a definição do conteúdo do relatório.

As modificações observadas foram nas seguintes seções:

- Metas
- Furto de madeira e incêndios florestais
- Mudanças Climáticas

O Relatório 2013, na seção ‘transparência e engajamento com públicos de interesse’ apresenta um quadro com suas principais metas. Já em 2014, as metas foram diluídas ao longo do relatório, sendo alocadas em cada seção que pertencia, tornando mais claro ao leitor e facilitando o mesmo a fazer interseções com as estratégias e iniciativas relatadas.

O item ‘furto de madeira e incêndios florestais’, não foi abordado em 2014, não há referência da retirada do tema. Apresentava as iniciativas sociais da Fibria, associadas a medidas de combate à produção ilegal de carvão, os problemas de furto e incêndio recorrentes nos plantios da Fibria no norte do Espírito Santo e no sul da Bahia, onde uma rede de produção ilegal de carvão recrutava moradores das comunidades locais mais carentes, inclusive crianças, para trabalhar em fornos no meio das florestas. Apresentou, também, as principais ações e um gráfico com o volume de madeira furtada (2011, 2012 e 2013).

Em 2014, o item ‘mudanças climáticas’ foi apresentado dentro da seção inovação, já inserida, assim, na estratégia da empresa, apresentando o objetivo, metas de curto e longo prazo, medidas para prevenir o risco, monitoramentos, medidas aumentar o sequestro e reduzir as emissões de Gases de Efeito Estufa. Em 2013 o tema foi abordado de maneira superficial apresentando apenas as ações em andamento.

III) Análise FIBRIA:

Dessa maneira, ao analisarmos se a FIBRIA aborda os princípios sugeridos pelo *IIRC* através do *Framework*, conclui-se que a empresa divulga informações claras de como a disponibilidade, qualidade e acessibilidade contínuas de capitais significativos, contribuem para a sua capacidade de alcançar seus objetivos estratégicos no futuro e gerar valor.

Em praticamente todas as seções o Relatório 2014 apresenta informações sobre o desempenho, deixando transparecer a conectividade das informações e a integração das áreas da empresa. A empresa relata a natureza das relações que mantém com suas principais partes interessadas, entretanto, não deixa nítida a qualidade das relações. Os Relatório 2014 apresenta a matriz dos temas materiais de acordo com a exigência do *Framework*, entretanto, não é possível concluir se os temas abordados refletem os temas que afetam a capacidade de a

organização gerar valor ao longo do tempo, qualquer análise nesse sentido, seria subjetiva e contemplaria julgamento por parte da autora.

O Relatório 2014 é conciso, entretanto, percebe-se que a concisão afeta a completude, pois algumas informações não formam relatadas no documento, mas estão disponibilizadas em outras comunicações da empresa. Dessa forma, a confiabilidade do documento é atingida.

Por último, não é possível notar coerência e comparabilidade entre os relatos emitidos pela empresa, entende-se que esses princípios não foram contemplados em função do pouco tempo de divulgação do *Framework*.

5.1.6 - ITAU

Nessa seção analisa-se os relatórios divulgados nos anos 2013 e 2014 pelo Itaú Unibanco, uma companhia aberta que, em conjunto com empresas coligadas e controladas, atua no Brasil e no exterior, na atividade bancária em todas as modalidades por meio de suas carteiras: comercial, de investimento, de crédito imobiliário, de crédito, financiamento e investimento e de arrendamento mercantil, inclusive as de operações de câmbio e nas atividades complementares, destacando-se as de Seguros, Previdência Privada, Capitalização, Corretagem de Títulos e Valores Mobiliários e Administração de Cartões de Crédito, Consórcios, Fundos de Investimentos e Carteiras Administradas. Em 2014 apresentam, pelo 2º ano consecutivo, o relatório integrado.

Os relatórios anuais divulgados em 2013 foram (<https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/informacoes-financeiras>):

- Relatório Anual Consolidado
- Relato Integrado

O ‘Relatório Anual Consolidado’ é disponibilizado através de um arquivo em PDF, com 483 páginas, inédito segundo o mesmo, pois integra o 20-F, Relatórios de Dívida e Anual, detalhando o seu contexto, perfil, negócios, governança, gerenciamento de riscos e o desempenho financeiro. Relata que seu objetivo comum permanece inalterado: ampliar e reforçar sua governança corporativa, bem como expandir continuamente o diálogo com seus milhares de acionistas e público interessado.

O ‘Relato Integrado’ é disponibilizado através de um arquivo em PDF, com 55 páginas, aborda todos os assuntos relevantes para os principais públicos de interesse – colaboradores, clientes, investidores institucionais, fornecedores de capital de longo prazo e sociedade – e apresenta o desempenho da organização e seus impactos.

Os relatórios anuais divulgados em 2014 foram (<https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/informacoes-financeiras>):

- Relatório Anual Consolidado
- Relato Integrado

O ‘Relatório Anual Consolidado’ é disponibilizado através de um arquivo em PDF, com 206 páginas, que pelo segundo ano integra o 20-F e o prospecto de dívida, e nessa edição apresenta linguagem mais objetiva, que gerou redução do relatório mantendo profundidade de seu conteúdo.

O ‘Relato Integrado’ é disponibilizado através de um arquivo em PDF, com 36 páginas, aborda todos os assuntos relevantes para os principais públicos de interesse – colaboradores, clientes, investidores institucionais, fornecedores de capital de longo prazo e sociedade – e apresenta o desempenho da organização e seus impactos.

Nesse contexto, o relatório utilizado para a primeira análise (I) foi o Relato Integrado 2014, em aderência às exigências do *Framework* nos seguintes aspectos: ‘para usar o modelo’ e ‘elementos de conteúdo’. Na segunda parte (II), é efetuada uma análise comparativa das informações divulgadas no ano de 2013 em relação ao ano de 2014. Na terceira parte (III), analisa-se se os ‘princípios básicos’ foram considerados no decorrer do desenvolvimento do relatório, mantendo-se, assim, a percepção da essência sobre a forma e destaca as principais mudanças de um ano para o outro.

I) ANÁLISE DA ADERÊNCIA ÀS EXIGÊNCIAS: PARA USAR O MODELO E ELEMENTOS DE CONTEÚDO

A) Forma de relatório e relação com outras informações

O Relato Integrado do Itaú em sua primeira página, com título de ‘sobre este relato’, traz informações sobre o conteúdo, o público a quem o relato é destinado, aviso sobre mudança no formato da comunicação, os princípios, diretrizes e normas contábeis alinhados ao relato, o

uso dos seis capitais para elaboração da matriz de materialidade, evolução no modelo de negócio, uso da DVA para evidenciar a distribuição de valor dos capitais, asseguração do relato por auditoria externa, conectividade com informações mais detalhadas através de links.

B) Aplicação da Estrutura

O Relato Integrado do Itaú divulgou todas as informações que considerou relevantes para os principais públicos de interesse. Nada foi relatado sobre indisponibilidade de informações confiáveis ou proibições legais específicas que incapacitasse a divulgação de mais informações relevantes, assim como, nada foi relato sobre divulgação de informações que causasse dano concorrencial significativo.

C) Responsabilidade por um relatório integrado

Nesta seção o relato do Itaú Unibanco esclarece a adesão ao PP e o mesmo como sendo a primeira publicação integrada. Esclarece que o resultado apresentado é consequência de 2 anos de revisão das estratégias nas operações bancárias. Explica o que significa, em sua visão, criação de valor ao longo prazo. Informa sobre a definição das questões materiais, sua determinação e validação, identificação de risco e oportunidades e assuntos que a ocorrência não possa ser totalmente prevista. Aborda como gera valor aos provedores de capital.

D) Visão geral da organização e ambiente externo

O Relato Integrado do Itaú, na página 3, com título de ‘contexto’, retrata o cenário global e nacional de 2014, apresentas os principais destaques, como outra seção, contemplando através de gráficos de barras abordando os 3 últimos anos incluindo 2014: eventos societários e parcerias (Itaú CorpBanca, associação com o Banco BMG, operação de Grandes Riscos, Tecban, Recompra de ações, bonificação de 10% das ações, remuneração de acionistas, aliança estratégica com a MasterCard), composição patrimonial, resultados (lucro líquido e produto bancário), indicadores de desempenho (RSPL Médio atribuído aos acionistas e RSA Médio), operações de créditos (resultado de juros e rendimentos e carteira de crédito), margem financeira (clientes e mercado) serviços, seguros, previdência e capitalização (receita de prestação de serviços e resultados de seguros previdenciários e capitalização), despesas não correntes de juros, evolução da cotação de fechamento das ações na BM&FBOVESPA, volume médio diário negociado. Na página seguinte apresenta uma linha do tempo com as fusões, aquisições e incorporações, a sua visão e a cultura. Na seção, ‘novos negócios’, apresenta os segmentos operacionais: Banco comercial, Banco atacado, Crédito ao Consumidor, Mercado e

Corporação. Na página seguinte, apresenta um mapa com as principais informações de operações da empresa no mundo. Na seção ‘nossas ações’, apresenta as principais informações sobre as ações, total de colaboradores, total de ativos e estrutura acionária.

E) Estrutura de Governança

A governança é retratada na seção ‘capital social e de relacionamento’, abordando os princípios de ética, relaciona o código de ética com os negócios da empresa, abordados em seus relacionamentos externos e interno. Explica o processo como é conduzido casos de desvio de conduta, conflitos de interesse, discriminação, abuso de autoridade e assédio. Aborda a pesquisa anual de clima, apresentando a evolução do índice de performance relacionado. Apresenta a estrutura de gestão com a descrição de cada área. Aborda sobre as práticas de governança, enfatizando a adesão ao Nível 1 de Governança Corporativa da BM&FBOVESPA, em 2002, suas ADSs no Nível 2 na NYSE, em conformidade com critérios da SEC e SOX.

Na seção ‘sustentabilidade’, relata que incorporou a sustentabilidade à sua estratégia corporativa por meio de uma estrutura de governança consolidada e integrada aos negócios internalizando questões socioambientais nas atividades e processos diários definindo equipe de liderança e acompanhamento. Comunica as duas iniciativas que avançaram em 2014: (1) priorização e valoração de projetos socioambientais; e (2) monitoramento desses projetos e processo de prevenção de riscos. Explica que criou um painel para acompanhamento, monitoramento e avaliação de todos esses projetos. Acrescenta, ainda, que incorporaram os parâmetros de DJSI e ISE. No item avaliação e desenvolvimento de produtos e serviços, esclarece que o principal objetivo da governança é assegurar que planos, iniciativas e decisões estejam aderentes às diretrizes e valores definidos pela organização e alçadas estabelecidas pela regulamentação vigente, embasada na Política Corporativa de Avaliação de Produtos.

F) Modelo de negócio

Na página 15 é apresentado o modelo de negócio (Figura 25) da empresa, o valor distribuído em 2013 e 2014, assim como, o percentual dessa distribuição em relação aos seis capitais. Os recursos captados e o lucro líquido são demonstrados em valor e variação % em relação ao ano anterior. Com um esquema, explica para que serve um banco. Descreve as estratégias, alocação de recursos, risco e oportunidades e performance através de um fluxo. A falta de legenda e texto para explicar o processo de geração de valor torna o modelo confuso.

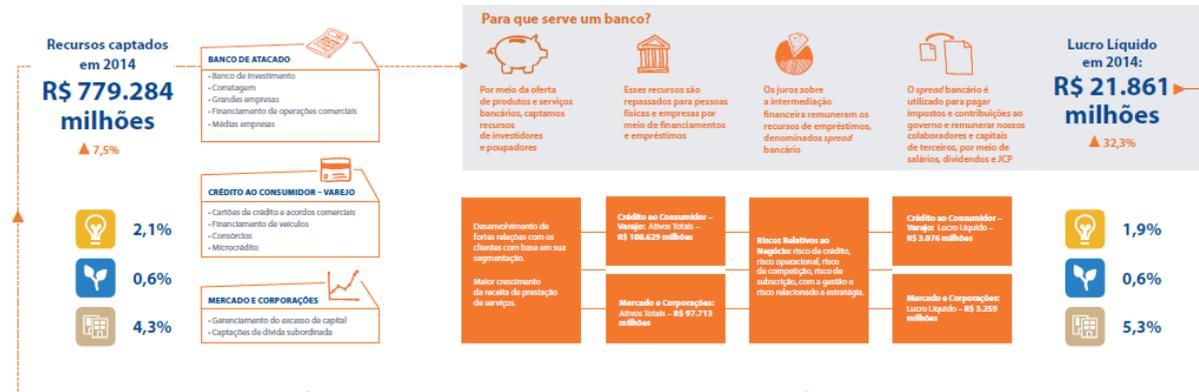
FIGURA 25 – Modelo de negócios ITAU

Modelo de negócios

O valor distribuído em 2013 atingiu R\$ 42.166 milhões



O valor distribuído em 2014 atingiu R\$ 52.158 milhões ▲ 23,7 %



FONTE: ITAU (2014).

G) Riscos e oportunidades

Na seção fatores de risco, a empresa apresenta os riscos considerados relevantes para os negócios, acrescenta que caso qualquer um desses se materialize, a situação financeira e os negócios da empresa podem ser afetados negativamente. Os riscos são apresentados em: macroeconômicos, legal e regulatório, relativos ao negócio (fator de risco operacional, fator de risco de mercado, fatores de risco de competição, fatores de risco de crédito, fator de risco de subscrição, fatores de risco de relacionados com o gerenciamento, fatores de risco relacionados à estratégia e riscos dos relatórios financeiros. Na seção gestão com visão de futuro, apresenta algumas perspectivas e desafios a longo prazo relevante para a gestão dos negócios.

H) Estratégia e alocação de recursos

Na seção ‘estratégia nos negócios’ a empresa esclarece que o Conselho de Administração é responsável pela definição das diretrizes das estratégias, que são apoiadas pelo Comitê de Estratégia, apoiado pelo Subcomitê de Cenários Econômicos. Apresenta quatro temas: expansão das suas operações no Brasil e no exterior, melhoria contínua de eficiência, desenvolvimento de fortes relações com os clientes, crescimento da nossa carteira de crédito com manutenção da qualidade dos ativos e maior crescimento da receita de prestação de serviços e seguros.

Na seção ‘sustentabilidade’, a empresa esclarece como foi desenvolvida sua estratégia de sustentabilidade. Apresenta o mapa de sustentabilidade da empresa, que estabelece três focos: diálogo e transparência, educação financeira e risco e oportunidade socioambientais, viabilizados por quatro frentes de apoio - governança e gestão, eficiência, incentivos e cultura. Aponta os principais desafios e as medidas que estão sendo tomadas. E apresenta a espiral de performance sustentável (Figura 26).

FIGURA 26 – Espiral de performance sustentável

Espiral de performance sustentável



FONTE: ITAU (2014).

Na seção ‘relacionamento com mercado e sociedade’ aborda o engajamento com públicos estratégicos e iniciativas e compromissos voluntários.

Na seção ‘capital financeiro’ aborda de forma concisa os assuntos: crédito e inadimplência (qualidade da carteira, inadimplência, processo de aprovação de empréstimo, microcrédito) e gestão de riscos e de capital (gerenciamento de risco, adequação do capital, gerenciamento de capital), diversificação de receitas.

Na seção ‘capital social e de relacionamento’ são apresentadas estratégias com objetivo de alcançar a satisfação do cliente e assegurar a segurança da informação. Apresenta, no item cidadania corporativa o processo de identificação das necessidades e oportunidades e as iniciativas ligadas a cultura, educação, mobilidade urbana e esporte. Aborda seu trabalho com o governo e as doações à campanha política. Apresenta com objetivo de esclarecer sobre como transmite educação e inclusão financeira para os colaboradores, clientes e sociedade. As estratégias de gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos são descritas.

Na seção ‘capital humano’ as estratégias são apresentadas divididas em: atração, retenção e desenvolvimento; remuneração e incentivos; diversidade, equidade e inclusão e; saúde, segurança e bem-estar.

Na seção ‘capital intelectual’ apresenta no item antecipação de cenários as estratégias para garantir os seus objetivos e intensificar sua comunicação com clientes e acionistas. Descreve as estratégias para gerenciamento da marca. A tecnologia da informação é apresentada como suporte para a busca de eficiência em seus negócios, uma de suas estratégias. Apresenta as estratégias para Inovação e oportunidade.

Na seção ‘risco socioambiental’ explica que o gerenciamento do risco socioambiental visa identificar, mensurar, mitigar e monitorar determinados riscos. Apresenta as diretrizes e iniciativas específicas para suas operações. Aborda o tema mudanças climáticas sem grandes detalhes. Em ecoeficiência e gestão ambiental apresenta as principais iniciativas sobre os temas. Relata as iniciativas implantadas para a redução das emissões e monitoramento das emissões de gases de efeito estufa. Apresenta a gestão de resíduos. Em ‘capital manufaturado’ descreve as estratégias para cobertura geográfica e novos mercados.

I) Performance

A ‘seção sustentabilidade’ traz o espiral de performance sustentável, o qual apresenta a visão do banco e como esse desafio pode ser cumprido. Essa espiral é formada pelos colaboradores que, segundo a empresa, gerará orgulho à esses colaboradores de trabalhar na empresa através de carreiras desafiadoras e um ambiente de trabalho meritocrático. Dessa maneira, a satisfação dos clientes será atingida e refletirá nos atendimentos prestados, que por sua vez, manterão seus clientes fiéis e gerando assim valor para os acionistas e garantindo resultados financeiros que permitem a organização promover iniciativas voltadas para o desenvolvimento da sociedade. Traz, na página 10 uma seção com os prêmios e reconhecimentos.

Na seção ‘capital financeiro’, apresenta os resultados da empresa em relação a eficiência (destinação do produto bancário), crédito e inadimplência (qualidade da carteira e inadimplência), gestão de riscos e de capital (gerenciamento de risco, adequação do capital, gerenciamento de capital), diversificação de receitas.

Na seção ‘capital social e de relacionamento’ traz os índices de satisfação dos últimos três anos, medido através do programa fale francamente, número de reclamações dos colaboradores realizadas no ano de 2014, sem comparações, apenas com o número de casos solucionados e que ainda estão sendo analisados, e ainda, o número de reclamações recebidas antes de 2014 que foram resolvidas no ano. Sobre satisfação dos clientes trás o índice de satisfação de clientes, mas sem apresentação de metas e comparações históricas. Sobre gestão de reclamações aborda o percentual de clientes atendidos pela ouvidoria que não recorreram a órgão externos, o percentual de resolução dentro do prazo regulamentar e o percentual de casos resolvidos dentro de 5 dias úteis. Apresenta o número de reclamações no PROCONS e BACEN dos últimos dois anos e a variação. Relata que reduziu o tempo de resposta nas redes sociais. Apresenta apenas o número de colaboradores que participam de treinamentos sobre segurança da informação, fraude, prevenção a fraude e a aliciamento em seguros, prevenção à lavagem de dinheiro. Apresenta o percentual de doação para campanhas políticas. Os valores de investimentos sociais em patrocínios não incentivados e incentivados. Apresenta o percentual em 2012 e 2010 de recursos mantidos em poupança e outros investimentos dos colaboradores. Apresenta um gráfico de barras apresentando os percentuais de fornecedores aprovados (Brasil), compras de fornecedores locais (Brasil) e compras de fornecedores aprovados. O resultado do processo de compra é apresentado por um gráfico cruzando as informações: número de processos de compra e valor total.

Na seção ‘capital humano’ traz o índice de rotatividade. A remuneração e incentivos é demonstrada através do gráfico de despesas com pessoal (remuneração, encargos e benefícios sociais). Sobre diversidade, equidade e inclusão apresenta o percentual de colaboradores, negros, deficientes, homens e mulheres, assim como, o perfil da diversidade. Sobre saúde, segurança e bem-estar, apresenta os indicadores: taxa de lesões, taxa de dias perdidos, taxa de doenças ocupacionais e taxa de absenteísmo.

A seção ‘capital intelectual’ aborda os resultados nas mídias sociais, ferramentas e valores investidos em tecnologia da informação.

Na seção ‘capital natural’ é demonstrado o valor direcionado a oportunidades socioambientais. O consumo de água e de energia são apresentados por um comparativo dos três últimos anos e a meta para 2015. As emissões são apresentadas em diretas, indiretas e outras emissões diretas.

Na seção ‘capital manufaturado’ apresenta o investimento no Data Center e despesas com alugueis.

J) Perspectiva

O relatório destaca algumas perspectivas e desafios de curto, médio e longo prazos relevantes para a gestão dos negócios

K) Base de apresentação

Na página 16, com o título de Gestão dos temas matérias, explica a definição de temas relevantes e afirmam que evoluíram com o processo de definição da materialidade. Aborda a identificação, priorização e validação. Apresenta, ainda, a matriz dos temas materiais, classificada em seis categorias, ou capitais, com temas relevantes para cada um.

II) ANÁLISE COMPARATIVA: RELATÓRIOS DIVULGADOS EM 2013 E 2014

Ao comparamos o Relato Integrado de 2013 com o divulgado em 2014, percebe-se algumas diferenças.

No ano de 2013, o Relato Integrado, justifica a adesão ao programa piloto promovido pelo *IIRC* explicando as etapas e processos de conduta para a construção do novo modelo de comunicação. Apresenta uma linha do tempo com ações que suportam a sua comunicação integrada. O Relato Integrado de 2014 não apresenta essa seção, a informação foi resumida e apresentada em outra seção.

O Relato Integrado de 2013 apresenta uma mensagem da superintendente de sustentabilidade abordando os temas: performance sustentável, governança corporativa e engajamento com os *stakeholders*; e do diretor de controle financeiro, retratando os temas: engajamento com os *stakeholders*, focos estratégicos e liderança. No ano de 2014, com título de mensagem do presidente do conselho de administração e do Diretor Presidente, em uma única mensagem aborda de forma integrada os assuntos da empresa.

O modelo de negócio apresentado em 2014 difere consideravelmente do apresentado em 2013. Os fatores de risco em 2014 foram ampliados e a gestão dos temas materiais foi

expurgada dessa seção e, agora, é uma seção independente. A informação acrescida foi a matriz dos temas materiais.

Em 2013, o relato Integrado, apresenta poucas informações sobre os capitais. Contempla basicamente um conceito sobre cada capital, algumas medidas de desempenho, e poucas iniciativas estratégicas, riscos e oportunidades vinculadas aos resultados dos capitais apresentados. O Relato Integrado de 2014, apresenta uma maior conexão entre o processo de geração de valor desses capitais com os resultados obtidos e riscos e oportunidades.

A seção, ‘estratégia de negócio’ aborda, em 2013, de forma desconectada as estratégias da empresa, apresenta as principais metas e desafios, separadamente, de cada capital, sem interligações. Em 2014, os temas abordados nessa seção forma incorporados a cada capital de acordo com a sua classificação.

III) Análise ITAU:

É notório uma evolução na comunicação do Relato Integrado ao comparamos o documento emitido em 2013 com o divulgado em 2014. No mais recente exercício de comunicação a empresa integrou mais as informações e, conseguiu, em alguns momentos explicar de que forma, através dos capitais, a empresa gera valor no curto, médio e longo prazo.

Não se percebe modificação nos processos ou a inserção de novas práticas e estratégias sustentáveis por parte da empresa nos dois anos analisados.

O espiral de performance sustentável (Figura 23), apesar de apresentar a sociedade no topo, deixa claro, no texto, que todas as estratégias adotadas da empresa são com o objetivo garantir o valor gerado para os acionistas, e dessa maneira, maximização dos resultados, isso se comprova no valor distribuído para os acionistas que correspondem a 36,6% do valor total distribuído. Esse resultado é apontado como decorrência de um ambiente meritocrático e carreiras desafiadoras, trazendo essas características para manter um colaborador engajado em prestar melhores serviços aos seus clientes. Entretanto, essa informação, contradiz com a apresentada no relatório anual em contingências e reclamações trabalhistas e na seção desempenho, item demonstrações contábeis consolidadas (IFRS), Nota 32 – Provisões, contingências e outros compromissos, para mais detalhes sobre reclamações trabalhistas (ITAU, 2014b). Não há informações dessa natureza no Relato Integrado.

O Relato Integrado não deixa clara a interdependência dos capitais e não aborda instâncias em que o valor é preservado e diminuído. Dessa maneira, ao analisarmos se o Itaú

Unibanco aborda os princípios sugeridos pelo IIRC através do *Framework*, permanece a incerteza, pois não há informações claras de como a disponibilidade, qualidade e acessibilidade contínuas de capitais significativos contribuem para a sua capacidade de alcançar seus objetivos estratégicos no futuro e gerar valor.

Não há conectividade das informações apresentadas, essas são trazidas através de seções que não contempla as interações dinâmicas e sistêmicas das atividades da empresa como um todo. Apesar da empresa relatar uma visão da natureza das relações que a empresa mantém com suas principais partes interessadas, nada foi apurado sobre a qualidade das relações.

O Relato Integrado apresenta a matriz dos temas materiais de acordo com a exigência do *Framework*, entretanto, não é possível concluir se os temas abordados refletem os temas que afetam a capacidade de a organização gerar valor ao longo do tempo, qualquer análise nesse sentido, seria subjetiva e contemplaria julgamento por parte da autora.

O Relato Integrado é conciso, entretanto, percebe-se que a concisão afeta a completude e, portanto, a confiabilidade do documento.

Não é possível notar coerência e comparabilidade entre os relatos emitidos pela empresa, entende-se que esses princípios não foram contemplados em função do pouco tempo de divulgação do *Framework*.

Ao compararmos o Relato Integrado 2014 com o Relatório Anual de 2014, ambos divulgados pela empresa, observa-se uma diferença na estrutura, no Relatório Anual, não há separação dos resultados apresentados através dos capitais, quando contemplados, eles são apresentados através de ícones em cada seção. Não foram encontradas informações adicionais no Relato Integrado, a maioria das informações presentes nesse documento, estão localizadas na seção sustentabilidade do Relatório Anual. Percebe-se que as informações foram redirecionadas, de maneira, que contemplasse informações sobre os capitais abordados no Relato Integrado. Dessa forma, a sensação que passa é que o Relato Integrado é um “resumo didático otimista” do Relatório Anual.

5.1.7 - NATURA

Nessa seção são analisados os relatórios divulgados pela Natura, empresa do Brasil do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e também no segmento da venda direta, nos anos 2013 e 2014. A empresa assume o compromisso de apresentar à sua rede de relações as

informações sobre sua gestão e seu desempenho de forma completa e, relata que busca evoluir nessa comunicação continuamente. Em 2014 apresentam, pelo 15º ano consecutivo, o relatório anual de sustentabilidade, de acordo com as diretrizes *GRI*. Também publicam, há 13 anos, os relatórios de sustentabilidade e anual (financeiro) em um único documento (NATURA, 2014). A estratégia de divulgação de resultados da Natura inclui, ainda, as versões *web* e impressa resumida, que buscam uma linguagem única e a abordagem ampla do desempenho da companhia, incluindo os aspectos econômico-financeiros, sociais e ambientais.

Os relatórios anuais divulgados em 2013 foram (<http://natu.infoinvest.com.br/ptb/s-15-ptb.html?idioma=ptb>):

- Relatório Anual 2013 – Versão Completa
- Relatório Anual 2013 – Website
- Relatório Anual 2013

O ‘Relatório Anual 2013 – Versão Completa’ é disponibilizado através de um arquivo em PDF, com 175 páginas e atende às diretrizes *GRI*, versão G4, na opção abrangente, o que significa que reportam todos os conteúdos gerais exigidos, referentes ao perfil da empresa, sua governança, engajamento com seus públicos de relacionamento e dados sobre a elaboração do relatório, além de todos os indicadores de cada aspecto *GRI* considerado relevante para a Natura.

O ‘Relatório Anual 2013 – Website’ é uma versão interativa e completa, disponibilizada no *website* da Natura, permitindo ao usuário informações mais detalhadas, divididas em seis capítulos, sendo eles: (i) A Natura (quem somos, mensagem dos fundadores, mensagem do comitê executivo, editorial, contexto externo, operações internacionais e modelo de negócios), (ii) Estratégia (estratégia de negócios e visão de sustentabilidade), (iii) Comportamento empresarial (governança, gestão de riscos, gestão sustentável e gestão de pessoas), (iv) produtos e conceitos (inovação, lançamentos, mudanças climáticas, sociobiodiversidade, água e resíduos sólidos), (v) rede de relações (modelo comercial, empreendedorismo sustentável e qualidade das relações) e (vii) públicos (colaboradores, consultoras e CNOS, consumidores, fornecedores e acionistas).

O ‘Relatório Anual 2013’ é uma versão resumida do seu ‘Relatório Anual’ disponibilizado em arquivo PDF, com 32 páginas. Comunica a adesão ao modelo proposto pelo *IIRC* nesta edição e justifica que o relato integrado de informações financeiras e não-financeiras representa mais um importante avanço na comunicação de resultados corporativos.

Os relatórios anuais divulgados em 2014 foram (<http://natu.infoinvest.com.br/ptb/s-15-ptb.html?idioma=ptb>):

- Relatório Anual 2014 – Caderno de Indicadores GRI
- Relatório Anual 2014 – Website / Versão Completa
- Relatório Anual 2014

O ‘Relatório Anual 2014 – Caderno de Indicadores GRI’ é disponibilizado através de um arquivo em PDF, com 99 páginas e apresenta os indicadores identificados como materiais para a Natura, a partir da nova matriz de materialidade, que estabeleceu seis temas prioritários para a companhia: resíduos; mudanças climáticas; valorização da sociobiodiversidade; água; transparência e origem dos produtos; e educação. Os indicadores são divididos em econômicos, ambientais, sociais (práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto) e indicadores Natura. A Natura optou por divulgar este material em um arquivo distinto, mas esclarece que o material pertence ao ‘Relatório anual natura 2014’.

O ‘Relatório Anual 2014 – Website / Versão Completa’ é uma versão interativa e completa, disponibilizada no *website* da Natura, permitindo ao usuário informações mais detalhadas, divididas em dez capítulos, sendo eles: (i) Sobre este relatório, (ii) Nossa Essência, Mensagens dos fundadores e do (iii) Comitê Executivo, (iv) Destaques do ano, (v) A Natura (Quem somos, Modelo de negócios, Desempenho, Prêmios e reconhecimentos), (vi) Estratégia (Estratégia de negócio, Riscos, Investimentos e Visão de sustentabilidade), (vii) Gestão e organização (Governança, Ética e transparência, Governo e sociedade, Gestão de pessoas), (viii) Marcas e produtos (Inovação, Sociobiodiversidade, Água, Mudanças climáticas, Resíduos e Transparência e segurança), (ix) Nossa rede (Consultoras, Clientes, Colaboradores, Fornecedores e Comunidades) e (x) Anexos (Central de números, Caderno de indicadores (GRI e Natura), 2014 em vídeos, Outras publicações, Carta de Asseguração, GRI-G4 Sumário de conteúdo e Expediente).

O ‘Relatório Anual 2014’ é uma versão resumida do seu ‘Relatório Anual’ disponibilizado em arquivo PDF, com 36 páginas, com o objetivo de fornecer informações essenciais para quem deseja conhecer rapidamente os principais acontecimentos da companhia em 2014.

Nesse contexto, o relatório utilizado para a primeira análise (I) foi o Relatório Anual 2014, em aderência às exigências do *Framework* nos seguintes aspectos: ‘para usar o modelo’ e ‘elementos de conteúdo’. Na segunda parte (II), é efetuada uma análise comparativa das

informações divulgadas no ano de 2013 em relação ao ano de 2014. Na terceira parte (III), analisa-se se os ‘princípios básicos’ foram considerados no decorrer do desenvolvimento do relatório, mantendo-se, assim, a percepção da essência sobre a forma e destaca as principais mudanças de um ano para o outro.

I) ANÁLISE DA ADERÊNCIA ÀS EXIGÊNCIAS: PARA USAR O MODELO E ELEMENTOS DE CONTEÚDO

A) Forma de relatório e relação com outras informações

O Relatório Anual 2014 evidencia, na seção ‘comunicação direta’, informações sobre o desenvolvimento do relatório, suas diretrizes e como o mesmo está conectado com outras informações.

B) Aplicação da Estrutura

Entende-se que o Relatório Anual 2014 divulgou todas as informações que a empresa considera relevantes para os principais públicos de interesse. Nada foi relatado sobre indisponibilidade de informações confiáveis ou proibições legais específicas que incapacitasse a divulgação de mais informações relevantes, assim como, nada foi relatado sobre divulgação de informações que causasse dano concorrencial significativo.

C) Responsabilidade por um relatório integrado

Apesar do relatório reconhecer que adota as diretrizes para Relato Integrado do *IIRC*, e apresentar uma mensagem dos fundadores e do comitê executivo, não há declaração dos responsáveis pela governança reconhecendo a responsabilidade por assegurar o relatório integrado, nem em ter aplicado o pensamento integrado ou sua opinião ou conclusão quanto a apresentação do relatório estar de acordo com o *Framework*. O mesmo recomenda que caso a empresa não divulgue esta declaração, deve explicar, portanto, o papel desempenhado pela governança na preparação e na apresentação do relatório integrado, as medidas que estão sendo tomadas para incluir tal declaração e o prazo para fazê-la, ressalta que nenhuma das informações foram contempladas no Relatório Anual 2014.

D) Visão geral da organização e ambiente externo

O Relatório Anual 2014, na página 8, com título de ‘quem somos’, descreve brevemente o perfil das empresas do grupo, fornecendo links para maiores informações e ilustra as regiões

onde atua com um mapa. Informa que é líder do setor que atua no Brasil e apresenta de forma sucinta alguns resultados da empresa, como: número de consultoras, operações internacionais e números de colaboradores. Passeia pela razão de ser, visão e crenças e, apresenta de forma concisa e conectada as principais conquistas e desafios da empresa, relatando os impactos causados nos e pelas transformações de capitais.

Em ‘mensagem dos fundadores’ expressa sua preocupação com a crise ambiental que o planeta vive e uma necessidade de mudança afim de uma civilização sustentável. Apresenta um panorama do cenário mundial em relação a discussões sobre a sustentabilidade, os impactos dessa crise no cenário nacional, seu posicionamento perante esse cenário, e o resultado dessas iniciativas. Claramente expressa sua insatisfação com o desempenho no mercado interno e o desafio e expectativas para melhorar o mesmo. Relaciona como o Conselho de Administração está envolvido nesse processo de melhoria e as mudanças efetuadas para o alcance das metas.

Na seção ‘mensagem do comitê executivo’ expressa claramente seu posicionamento de não buscar gerar apenas valor econômico, mas também social e ambiental. Legitimando seu posicionamento, apresenta a certificação que identifica globalmente empresas comprometidas em proporcionar um retorno que vai além do lucro. Afirmado assim, a consciência da empresa para além dos que assinam o contrato social, seu compromisso é com toda a sociedade. Novamente reconhece que os resultados de 2014 ficaram abaixo das expectativas no Brasil e, compara seu crescimento com o do setor para justificar seus argumentos. Comenta brevemente que os resultados das operações na América Latina atenderam às expectativas de crescimento. Apresenta alguns resultados financeiros (receita líquida consolidada, ebitda e lucro líquido). Aponta o valor realizado em investimentos em infraestrutura tecnológica e de produção e logística, justificando como sua estrutura irá suporta seu crescimento futuro. Aborda algumas estratégias da empresa e as ferramentas e processos resultantes. Apresenta o número de colaboradores e esclarece que desenhou um novo modelo de gestão de pessoas e da cultura organizacional.

E) Governança

O item governança apresenta poucas informações sobre o tema, pautando-se apenas na troca do diretor presidente, conselho de administração e a volta dos sócios fundadores para o conselho administrativo. Não apresentou a estrutura completa, os processos específicos usados na tomada de decisão.

Em outras seções o relatório descreve os mecanismos para lidar com ética e integridade, sua atitude em relação aos riscos, como a cultura, a ética e valores da organização se refletem nos capitais que ela usa e afeta, além das práticas de governança que excedem as exigências legais.

F) Modelo de negócio

O ‘modelo de negócio’ (Figura 23) da empresa é apresentado através de um esquema que descreve a essência da organização, os recursos utilizados para concepção dos produtos e conceitos, como esses recursos são transformados e o que a empresa entrega. Subdividido em diversas fase de sua cadeia, o modelo de negócio, apresenta para cada etapa os principais resultados dos capitais que a empresa interage em cada etapa.

Complementa o modelo de negócio apresentado os principais indicadores ambientais, sociais, econômicos e demais indicadores, disponibilizando um comparativo dos três últimos anos. Além disso, através de notas, esclarece sobre modificações, composição, cálculo, etc. de alguns indicadores.

Figura 27 – Modelo de Negócio Natura



| Ambientais | | | | Distribuição de riqueza (R\$ milhões) | | | | Demais indicadores | | | |
|--|---------|--------------------|--------------------|--|-------|-------|-------|---|--------------------|-------|-------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | | 2012 | 2013 | 2014 | | 2012 | 2013 | 2014 |
| Resíduos | | | | Acionistas¹ | | | | Número de CNs (milhares) | | | |
| % material reciclado pós-consumo | 1,6 | 1,4 | 1,2 | | 846 | 854 | 702 | | 1.573 ¹ | 1.657 | 1.743 |
| % reciclabilidade de produtos ² | 84 | 56 | 58 | Consultoras⁴ | | | | Avaliação global de pesquisa de imagem de marca no Brasil (%)⁵ | | | |
| % embalagens ecoeficientes ² | 14 | 22 | 29 | | 3.671 | 4.107 | 4.152 | | 79 | 78 | 74 |
| Água | | | | Colaboradores | | | | Arrecadação Crer para Ver Brasil (Educação) – (R\$ milhões) | | | |
| Consumo de água (l/un. prod.) | 0,40 | 0,40 | 0,45 | | 803 | 917 | 1.010 | | 12,8 | 17,1 | 18,8 |
| Carbono | | | | Fornecedores | | | | Arrecadação Crer para Ver Ols (Educação) – (R\$ milhões) | | | |
| Emissão relativa de GEE (kgCO ₂ e/kg produto faturado) ¹ | 3,21 | 2,93 | 3 | | 4.837 | 5.425 | 5.989 | | 4,5 | 4,8 | 6,7 |
| Emissões absolutas de GEE (milhares t) ¹ | 299 | 328 | 332 | Governo⁷ | | | | Volume acumulado de negócios na região pan-amazônica¹¹ (R\$ milhões) | | | |
| | | | | | 1.743 | 1.804 | 1.721 | | 122 | 385 | 582 |
| Econômicos | | | | Sociais | | | | passando a incorporar embalagens com redução de, no mínimo, 50% em relação à embalagem regular/similar ou que apresentem 50% de sua composição com MRPC e/ou material renovável não celulósico, desde que apresentem aumento de massa; ⁷houve mudanças no fator de emissão no inventário de GEE. Os dados de 2012 e 2013 foram recalculados para garantir comparabilidade; ⁸Considera a Aesop; ⁹Os valores reportados equivalem a dividendos e juros sobre o capital próprio efetivamente pagos aos acionistas, ou seja, consideram o regime de caixa; ¹⁰Em 2014, em virtude dos avanços das operações na América Latina, a estimativa de margem dessas CNs foi ajustada. Os valores anteriores foram atualizados para garantir comparabilidade; ¹¹A rubrica Governo representa os tributos adicionados nas atividades da Natura e das CNs, ou seja, denota a carga total de tributos diretos e indiretos, subtraída dos tributos referentes às etapas anteriores da cadeia, representados na rubrica Fornecedores; ¹²Pesquisa de clima – Hay Group; ¹³Pesquisa de lealdade – Instituto Ipsos; ¹⁴Pesquisa Brand Essence – Instituto Ipsos; ¹⁵Ano-base 2010. | | | |
| Indicadores econômicos (R\$ milhões) | | | | Qualidade das relações (%) | | | | | | | |
| Receita líquida consolidada | 6.345,7 | 7.010,3 | 7.408,4 | Pesquisa de clima – Favorabilidade colaboradores (Brasil e Ols)⁸ | | | | | | | |
| Ebitda consolidado | 1.511,9 | 1.609,0 | 1.554,5 | | 72 | 78 | 75 | | | | |
| Lucro líquido consolidado | 874,4 | 842,6 | 732,8 | Lealdade fornecedores (Brasil e Ols)⁹ | | | | | | | |
| Geração interna de caixa | 1.018,9 | 1.023,9 | 922,6 | | 24 | 31 | 26 | | | | |
| Volume médio diário negociado de ações | 54,3 | 61,1 | 47,8 | Lealdade CNs Brasil¹⁰ | | | | | | | |
| Percentual de Ols na receita (%) | 11,6 | 16,1 ¹⁴ | 19,2 ¹⁵ | | 24 | 23 | 27,5 | | | | |
| | | | | Lealdade CNOs Brasil¹⁰ | | | | | | | |
| | | | | | 40 | 38 | 30 | | | | |
| | | | | Lealdade clientes Brasil¹⁰ | | | | | | | |
| | | | | | 51 | 52 | 64 | | | | |
| | | | | Lealdade CNs Ols¹⁰ | | | | | | | |
| | | | | | 38 | 38 | 39 | | | | |
| | | | | Lealdade CNOs Ols¹⁰ | | | | | | | |
| | | | | | 49 | 47 | 45 | | | | |
| | | | | Lealdade clientes Ols¹⁰ | | | | | | | |
| | | | | | 49 | 54 | 64 | | | | |

FONTE: NATURA (2014).

G) Riscos e oportunidades

O ‘Relatório Anual 2014’, na seção ‘riscos’ apresenta os principais riscos específicos da organização e ações de mitigação para cada um deles, além de relatar o processo de monitoramento e os responsáveis, assim como o envolvimento do Comitê executivo e Conselho de Administração no processo.

Explica como é realizado o mapeamento dos riscos abordando análise de fatores internos e externos, mapeamento da cadeia de valor e sistema usado para isso, ferramentas e processos internos utilizados, ouvidoria e controles decorrentes de certificações externas. Os principais riscos monitorados, são: modelo comercial, capacidade de inovação, formação de líderes, segurança da informação, qualidade do produto, mudanças climáticas, sociobiodiversidade, carga tributária, outros riscos externos e cenário institucional (interno e externo).

H) Estratégia e alocação de recursos

Na seção ‘estratégia’ aborda brevemente questões sobre o mercado, concorrência e seu posicionamento diante as mudanças ocorridas. Relaciona os investimentos realizados nos capitais, as estratégias adotadas e os resultados esperados no âmbito nacional e internacional.

Apresenta como são influenciados e como respondem aos principais riscos. Os planos de alocação de recursos para a implementação das estratégias são demonstrados no item ‘investimentos’.

Esclarece que sua visão de sustentabilidade está totalmente alinhada à estratégia do negócio e, pretende ultrapassar o paradigma atual de apenas reduzir e mitigar impactos, deseja gerar impactos positivos em todas as dimensões de suas atividades. Apresenta, para isso, seu

planejamento de curto, médio e longo prazo, com temas prioritários e matriz de materialidade. Além disso, apresenta seu desempenho em sustentabilidade, expondo o desempenho em cada um dos pilares, esclarecendo sua dimensão, ambições e compromissos, o desempenho em 2014 e o status do projeto.

Aborda suas principais iniciativas com o governo e a comunidade, deixando claro onde deseja chegar (protagonista no debate para a construção de políticas públicas que levem ao desenvolvimento sustentável da sociedade), e como pretende alcançar (estratégia de investimento social privado por meio do Instituto Natura). Mostra como estabelece a receita para o projeto (toda a venda de uma linha de produtos da empresa é comercializada sem obtenção de lucros e a receita é destinada ao projeto). Apresenta a forma de monitoramento em relação às consultoras para a divulgação da linha (mobilização, de 20,15% da rede de consultoras ativas do Brasil) e a receita gerada (R\$ 18,8 milhões). Através do programa Natura Musical, criado há uma década, explica como contribui para o incentivo da expansão da música brasileira.

Sobre gestão de pessoas esclarece sobre todo o processo, desde de como estabelece as habilidades, competências e atitudes necessárias à um colaborador até como a empresa monitora e avalia.

Apresenta o papel da inovação em suas operações e traduz isso nos produtos lançados em 2014 e apresenta os resultados obtidos com inovação.

Na seção ‘eficiência’ explica que as áreas de inovação e desenvolvimento de produtos já contam com uma ferramenta (calculadora integrada) que mensura ganhos e perdas ambientais, permitindo, ainda na fase de planejamento, estimar o potencial impacto ambiental de qualquer produto a ser lançado, considerando emissões, resíduos e quantidade gerada de material reciclado pós-consumo. Esclarece sua preocupação em lançar produtos com embalagens derivadas de produtos reciclados. Os resultados são apresentados de maneira transparente, apontando os resultados negativos, comparando com o histórico, alcançado e planejado, explicando a ocorrência dos mesmos, apontando o gestor responsável e apresentando as estratégias e investimentos realizados para atingir metas futuras.

Na seção ‘nossa rede’ explica a forma como conduz seu relacionamento com as consultoras, e informa que através da venda direta, leva seu portfólio de produtos para os clientes. Aborda o monitoramento do perfil das consultoras, as estratégias de monitoramento

de vendas, as ferramentas disponíveis, os investimentos realizados em tecnologia para melhoria do relacionamento e os treinamentos realizado com a rede.

Para evoluir o relacionamento com os cerca de 5 mil fornecedores, a Natura também relata que implementou, em 2014, uma ferramenta mais eficiente para gestão de compras, que contribui para a transparência dos processos, e consolidou o Comitê de Fornecedores, instância em que é possível dar voz às demandas desse público e delinear caminhos de parceria. Além disso para garantir o uso sustentável de ativos da biodiversidade e, realizar com eficiência a gestão e a rastreabilidade das cadeias de fornecimento, implementou o Sistema da Sociobiodiversidade da Natura, ligada à área de Suprimentos. Trata-se de uma solução de inteligência geográfica que permite a localização online de todas as cadeias e o acesso a indicadores como investimentos realizados, produção e infraestrutura local, além da integração a outros sistemas corporativos de gestão. Com a ferramenta móvel (tablets utilizados pela equipe em campo), é possível realizar a consulta, a coleta e a atualização dos dados cadastrais das famílias produtoras e cooperativas, incluindo documentação fotográfica.

I) Performance

Na seção ‘desempenho’ o relatório aborda os principais resultados da organização. Divulga, através de valores, percentual de crescimento e painel de evolução, a receita líquida, receita líquida operações internacionais, número de consultoras Natura, dividendos, emissão relativa de CO2. Sobre a riqueza distribuída apresenta os resultados e observa a redução nos valores para as comunidades fornecedoras e esclarece o motivo dessa redução.

Outras medidas de desempenho são apresentadas em seções específicas de cada assunto.

J) Perspectiva

De forma integrada, as expectativas da organização quanto ao ambiente externo no curto, médio e longo prazo e como isso afetará a organização e, ainda, como ela responde aos desafios e incertezas, foram expressos ao longo do relatório quando a empresa abordava os temas.

K) Base de apresentação

Há definição de temas relevantes, assim como, não há informações sobre o processo de definição da materialidade.

II) ANÁLISE COMPARATIVA: RELATÓRIOS DIVULGADOS EM 2013 E 2014

Ao comparar o Relatório Anual 2013 com o divulgado em 2014 nota-se algumas diferenças na estrutura do relatório e uma evolução no conteúdo das informações divulgadas.

O Relatório Anual 2013 em seu editorial, com título de comunicação integrada, já informa sobre novidades na forma de comunicar, esclarece que elegeu a internet como a principal mídia em sua estratégia de divulgação, justificando que a escolha se deu por seu alcance, acessibilidade e redução do impacto ambiental.

As modificações observadas foram nas seguintes seções:

- Perfil
- Modelo de negócio
- Como operamos
- Desempenho
- Contexto externo
- Política de remuneração
- Riscos
- Gestão integrada

A Natura em 2013 divulgou informações sucintas sobre a organização e suas operações. Em 2014 a empresa acrescentou informações nas duas seções de acordo com as exigências do *Framework*.

O modelo de negócio foi modificado, em 2013, a empresa apresentava seus principais recursos traduzidos em capitais e como agregavam valor através do comportamento empresarial, produtos e conceitos e sua rede de relações. Em 2014, apresenta seu modelo de negócio totalmente modificado, com informações muito mais integradas e deixando claro como a empresa gera valor, apresentado através das diversas fases de sua cadeia, torna-se perceptível a inter-relação dos capitais, os impactos e os resultados. O quadro de indicadores foi mantido e os indicadores que sofreram alterações de um ano para outro foi comentado no relatório de 2014.

O desempenho foi apresentado através de 5 indicadores de desempenho em 2013, já em 2014 foi acrescentado um texto explicativo.

Havia em 2013 uma seção para contexto externo, em 2014 as informações foram absorvidas em mensagem do presidente e do comitê executivo, deixando essas mensagens menos subjetivas em relação à 2013.

A política de remuneração foi descrita em 2013, apresentando brevemente a sua política de remuneração e os critérios para bonificação. As informações não foram contempladas no Relatório Anual 2014.

Os riscos foram apresentados de forma superficial em um pequeno texto no Relatório Anual 2013. Em 2014, os riscos foram apresentados em conjunto com as estratégias, esclarecendo como são feitos o mapeamento e o monitoramento. Apresentando, ainda, os principais riscos de forma clara e suas ações de mitigação.

Em 2013, na seção gestão integrada, identifica o investimento que realizou em 2010, no desenvolvimento de uma metodologia de valoração de impactos socioambientais, ou seja, transformar em valores monetários os efeitos positivos e negativos dos seus principais fornecedores. Afirma que essa análise gerou indicadores que foram incorporados à plataforma de seleção e gestão desses parceiros de negócio. Em 2014, apresenta a seção desempenho em sustentabilidade divididos em ‘marca e produtos’, ‘nossa rede’ e ‘gestão e organização’, apresenta a dimensão, ambições e compromissos 2020, desempenho de 2014 e status.

III) Análise Natura:

A Natura, através da evolução de seus relatórios integrados, conseguiu transmitir de forma transparente seus resultados e seu comprometimento com a sustentabilidade.

Nota-se que a empresa evolui na comunicação, mas fica perceptível que essa evolução foi resultado da gestão integrada, dos processos e estratégias sustentáveis adotadas pela empresa.

As informações financeiras e não financeiras são relatadas de modo integrado, ficando perceptível a integração das áreas. A experiência da empresa nesse exercício de comunicação integrada pode ter contribuído para isso, há treze anos a Natura relata seu relatório financeiro e não financeiro de forma integrada.

Dessa maneira, ao analisarmos se a Natura aborda os princípios sugeridos pelo *IIRC* através do *Framework*, conclui-se que a empresa divulga informações claras de como a disponibilidade, qualidade e acessibilidade contínuas de capitais significativos, contribuem para a sua capacidade de alcançar seus objetivos estratégicos no futuro e gerar valor.

Em praticamente todas as seções o Relatório Anual 2014 apresenta informações sobre o desempenho, deixando transparecer a conectividade das informações e a integração das áreas

da empresa. A empresa relata uma visão clara da natureza das relações que mantém com suas principais partes interessadas, também, deixando mais nítida a qualidade das relações.

Os Relatório Anual 2014 apresenta a matriz dos temas materiais de acordo com a exigência do *Framework*, entretanto, não é possível concluir se os temas abordados refletem os temas que afetam a capacidade de a organização gerar valor ao longo do tempo, qualquer análise nesse sentido, seria subjetiva e contemplaria julgamento por parte da autora.

O Relatório Anual 2014 é conciso, entretanto, percebe-se que a concisão afeta a completude, destaca-se que as informações que não foram relatadas no Relatório Anual 2014, apresentadas nas análises de A a K foram verificadas pela autora e estão disponíveis no Relatório Anual 2014 – Website / Versão Completa. Portanto, a confiabilidade do documento é afetada.

É possível notar coerência e comparabilidade nos relatos emitidos pela empresa, a Natura mostrou-se bastante preocupada em relatar as modificações que ocorreram de um ano para o outro, e quando necessário, recalculou para garantir ao menos a comparabilidade entre determinados conteúdos.

5.1.8 - VOTORANTIM

Nessa seção analisa-se os relatórios divulgados pelo Grupo Votorantim, empresa 100% brasileira, que está presente em mais de 20. Por meio da Votorantim Industrial (VID), opera em setores industriais que demandam capital intensivo e alta escala de produção. O modelo de atuação é multiplataforma, com diferentes negócios e uma ampla gama de produtos, serviços e oportunidades. A Votorantim está presente nos seguintes segmentos: cimentos, metais, siderurgia, energia, celulose e agroindústria. No mercado financeiro, opera por meio da Votorantim Finanças (VF), que reúne as instituições: Banco Votorantim (banco de negócios e de investimento), BV Financeira (financiamento e crédito ao consumidor), Votorantim Asset Management (gestão de recursos), BV Leasing (operações de leasing) e Votorantim CTVM (corretora de títulos e valores mobiliários). Desenvolveram em 2014, pelo terceiro ano consecutivo, o seu Relatório corporativo no formato integrado, o qual denominam Relatório Integrado.

Os relatórios anuais divulgados em 2013 foram:

- Relatório Integrado 2013 (versão reduzida) (<http://www.votorantim.com.br/pt-br/responsabilidadeSocialCorporativa/Paginas/relatorios.aspx>)

- Relatório Integrado 2013 (versão online) (<http://www.votorantim.com.br/pt-br/responsabilidadeSocialCorporativa/Paginas/relatorios.aspx>)
- Relatório Integrado 2013 (<http://www.votorantim.com.br/ptbr/responsabilidadeSocialCorporativa/Paginas/relatorios.aspx>)

O ‘Relatório Integrado 2013 (versão reduzida)’ é disponibilizado através de um arquivo em PDF, com 58 páginas e foi elaborado com base nas diretrizes da *Global Reporting Initiative (GRI)*, em sua versão mais atual (G4), e da *International Integrated Reporting Council (IIRC)*. Aborda aspectos financeiros e não financeiros de sua atuação, com foco na holding. Informações institucionais, de negócio, econômico-financeiras e de sustentabilidade da Votorantim Industrial (VID) são tratadas neste relato. Aborda, outros conteúdos como, informações sobre a Estratégia Empresarial, Governança, Negócios e os Resultados, Gestão de Riscos, além de ações voltadas para o Meio Ambiente e relações com a Comunidade e com os principais *stakeholders*.

O ‘Relatório Integrado 2013’ abrange o Conglomerado Votorantim, disponibilizado em arquivo PDF, com 240 páginas. Com o objetivo de, prestar contas com transparência e responsabilidade, de maneira estruturada e divulgando, anualmente, suas estratégias e iniciativas aos seus públicos de relacionamento e à sociedade em geral. Foi elaborado com base nas diretrizes da versão mais atual (G4) da *Global Reporting Initiative (GRI)* e da *International Integrated Reporting Council (IIRC)*. Abrange informações financeiras e não financeiras em uma narrativa única, permeada também por questões relevantes para a Votorantim, como a sua identidade corporativa, a governança e a sustentabilidade como parte da estratégia, do posicionamento e dos negócios da Organização. Os temas materiais tratados (nove temas) são os mesmos abordados no Relatório Integrado 2012. Assim, o Relatório Integrado abrange as estratégias, iniciativas, produtos, serviços, projetos, operações e negócios da Votorantim Industrial e das Empresas Industriais da Votorantim (Votorantim Cimentos, Votorantim Metais, Votorantim Siderurgia, Votorantim Energia, Fibria e Citrosuco).

O Relatório Integrado 2013 – não estava disponível no *website*.

Os relatórios anuais divulgados em 2014 foram:

- Relatório Votorantim 2014 – Versão Página Dupla (<http://www.votorantim.com.br/ptbr/responsabilidadeSocialCorporativa/Paginas/relatorios.aspx>):

- Relatório Votorantim 2014 – Versão Página Simples (Ideal para impressão ou dispositivos móveis) (<http://www.votorantim.com.br/ptbr/responsabilidade/SocialCorporativa/Paginas/relatorios.aspx>):

O ‘Relatório Votorantim 2014 – Versão Página Dupla’ e o ‘Relatório Votorantim 2014 – Versão Página Simples’ apresentam o mesmo conteúdo, modificando apenas o layout da página, e ambos apresentados em arquivo PDF, com 101 páginas. Abrange informações sobre a holding Votorantim Industrial (VID) e as seis indústrias que fazem parte do conglomerado – Votorantim Cimentos, Votorantim Metais, Votorantim Siderurgia, Votorantim Energia, Citrosuco e Fibria. O relatório foi elaborado com base nas diretrizes da *Global Reporting Initiative (GRI)*, versão G4, opção essencial, e da *International Integrated Reporting Council (IIRC)*. Segundo declaração da empresa, esta publicação também busca mais concisão e objetividade no tratamento das informações, uma vez que todas as empresas passaram a publicar relatórios próprios para o ano-base 2014.

Nesse contexto, o relatório utilizado para a primeira análise (I) foi o Relatório Votorantim 2014, em aderência às exigências do *Framework* nos seguintes aspectos: ‘para usar o modelo’ e ‘elementos de conteúdo’. Na segunda parte (II), é efetuada uma análise comparativa das informações divulgadas no ano de 2013 em relação ao ano de 2014. Na terceira parte (III), analisa-se se os ‘princípios básicos’ foram considerados no decorrer do desenvolvimento do relatório, mantendo-se, assim, a percepção da essência sobre a forma e destaca as principais mudanças de um ano para o outro.

I) ANÁLISE DA ADERÊNCIA ÀS EXIGÊNCIAS: PARA USAR O MODELO E ELEMENTOS DE CONTEÚDO

A) Forma de relatório e relação com outras informações

O Relatório Votorantim 2014 evidencia, na seção ‘comunicação direta’, informações sobre o desenvolvimento do relatório, suas diretrizes e como o mesmo está conectado com outras informações.

B) Aplicação da Estrutura

Entende-se que o Relatório Votorantim 2014 divulgou todas as informações que a empresa considera relevantes para os principais públicos de interesse. Nada foi relatado sobre indisponibilidade de informações confiáveis ou proibições legais específicas que incapacitasse

a divulgação de mais informações relevantes, assim como, nada foi relato sobre divulgação de informações que causasse dano concorrencial significativo.

Assegura que o Relatório 2014 busca mais concisão e objetividade no tratamento das informações, uma vez que todas as empresas do grupo passaram a publicar relatórios próprios para o ano-base 2014. Esclarecendo que, com isso, muitos dados sobre o desempenho e os resultados das indústrias deixaram de ser divulgados no relatório da holding.

C) Responsabilidade por um relatório integrado

Apesar do relatório reconhecer que adota as diretrizes para Relato Integrado do *IIRC*, e apresentar uma mensagem dos fundadores e do comitê executivo, não há declaração dos responsáveis pela governança reconhecendo a responsabilidade por assegurar o relatório integrado, nem em ter aplicado o pensamento integrado ou sua opinião ou conclusão quanto a apresentação do relatório estar de acordo com o *Framework*. O mesmo recomenda que caso a empresa não divulgue esta declaração, deve explicar, portanto, o papel desempenhado pela governança na preparação e na apresentação do relatório integrado, as medidas que estão sendo tomadas para incluir tal declaração e o prazo para fazê-la, ressalta que nenhuma das informações foram contempladas no Relatório Votorantim 2014.

D) Visão geral da organização e ambiente externo

O Relatório 2014, com título de ‘perfil’, apresenta as principais informações quantitativas, como número de funcionários, receita, n^a de países que atua. O novo modelo de governança é comentado, deixando claro as novas funções da holding, que deixa de ser um centro corporativo e torna-se gestora de portfólio, ampliando sua visão de futuro para fortalecer a competitividade da empresa no longo prazo. Justifica a descentralização das atividades corporativas e a criação de Conselhos de Administração em todas as empresas, como estratégia para maior agilidade na tomada de decisão e um foco maior nos desafios específicos de cada negócios e mercado em que atuam.

Apresenta o mapa de atuação, os valores e crenças, código de conduta e crenças de gestão.

Na seção ‘nosso portfólio’ divulgava informações sobre o contexto geral de suas seis áreas de operação, apresentando os principais destaques, indicadores de desempenho e gráficos com resultados.

E) Governança

O item governança apresenta o novo modelo de governança, esclarecendo as modificações ocorridas e apresentando em cada empresa as principais mudanças ocorridas. A composição do Conselho de Administração é divulgada, assim como, sua responsabilidade por orientar e aprovar o direcionamento estratégico, aprovar projetos e investimentos relevantes e monitorar o desempenho das empresas. Os princípios de governança são apresentados e nele o relatório aborda as responsabilidades das empresas e da holding. Em um organograma apresenta a estrutura de governança.

No item ‘nossa gestão’ informa a formalização das diretrizes apresenta o principal documento, informando que esse é composto de três grandes blocos e apresentando-os no relatório: valores e crenças, princípios de governança e pilares de gestão.

F) Modelo de negócio

Não apresenta o ‘modelo de negócio’ da empresa.

G) Riscos e oportunidades

O ‘Relatório Votorantim 2014’, não apresenta principais riscos específicos da organização e ações de mitigação para cada um deles, além de não relatar o envolvimento do Comitê executivo e Conselho de Administração no processo.

H) Estratégia e alocação de recursos

Na seção ‘estratégia’ apresenta o contexto que a empresa atua. Argumenta que as mudanças na gestão do portfólio reforçam a importância da visão de longo prazo e buscam antecipar as tendências e desafios do mercado. Exemplificando com a atividade iniciada há cerca de dois anos pela Votorantim Energia.

Apresenta as setes expansões previstas no planejamento estratégico, sua presença global, eficiência operacional e o papel da inovação.

As principais ações estratégicas para aumentar a geração de valor das subsidiárias da Votorantim nos próximos anos são apresentadas no item ‘alavanca de valor’.

‘Na comunidade’, seção que aborda o capital social e de relacionamento, apresenta o programa Rodon do Pará, apoiados pela Votorantim Metais e o Instituto Votorantim. Informando as iniciativas realizadas antes da concretização de suas operações. Digulga informações sobre o que o local proporcionará de matéria-prima para produção do alumínio, investimentos que deverão ser realizados, empregos diretos e indiretos criados, impacto no

crescimento populacional da cidade. Apresenta o contexto histórico da cidade que os investimentos estão sendo planejados, informando um cenário precário em termos de saneamento básico, saúde, educação e renda da população.

Informa que o recurso foi identificado em 1974, as iniciativas reladas no relatório começaram em 2013, 39 anos depois. A empresa afirma investir em projetos sociais mesmo antes de saber se haverá condições operacionais para atuar no local, a fim de minimizar riscos e impactos com ações que procuram se antecipar as necessidades da sociedade. As iniciativas são relatadas e consiste em: o trabalho com as instâncias do governo para dar apoio a gestão pública por meio de ferramentas desenvolvidas pelo Instituto Votorantim. Investimentos (mais de meio milhão) para a prefeitura pleitear empréstimos no BNDES por meio do programa de melhoria da arrecadação tributária e, também, realizar audiências públicas e a elaboração de planos municipais. Em seguida, aborda sobre os desafios de conseguir a licença ambiental para operar no local.

Apresenta uma das maiores reservas privadas de Mata Atlântica preservada criada em 2012, na seção 'meio ambiente', que em parceria com o poder público pode contribuir para a proteção do meio ambiente e a pesquisa científica e o desenvolvimento regional. Afirmando que a vocação surgiu em 2014, com ampliação de uma série de ações em conjunto com universidades, prefeituras e a comunidade da região. As ações apontadas são: elaboração de um plano de melhoria na gestão pública, abordando análise de contas e previsões orçamentárias e desenvolvimentos de projetos específicos que auxiliem as prefeituras a alcançar recurso da União, por meio de diversos mecanismos de incentivos do governo federal. A empresa, através do trabalho no Legado das Águas explora melhor os potenciais econômicos da região, enfatizando que os ativos da Votorantim trazem oportunidade para além dos setores tradicionais em que a companhia atua. Com a aprovação do plano de negócios do Legado das Águas, em 2014, a empresa relata através de seu Relatório 2014, que abriram diversas possibilidades e, em 2015, a implantação do viveiro de mudas permitirá a produção e comercialização de espécies nativas da Mata Atlântica para reflorestamento e paisagismo sustentável. A meta é ter as primeiras mudas disponíveis até o final do ano, e a expectativa é que em 2016 já seja possível entrar nesse mercado. Relata que outras oportunidades estão em desenvolvimento, como os arrendamentos de compensações florestais, a exploração sustentável de ativos da floresta, além das inúmeras possibilidades relacionadas à pesquisa da biodiversidade da Mata Atlântica.

A excelência operacional é apresentada como uma solução para aumentar a competitividade, uma vez que, ao capturar sinergias entre as empresas e o uso de tecnologias

da informação para aprimorar os processos de gestão e tomada de decisão, poderá otimizar processos e reverter em resultados. Apresenta os sete objetivos da excelência operacional, a gestão do patrimônio imobiliário, a economia que gera a boa gestão e os números dos centros de serviços compartilhados.

A inovação é trada como um tema transversal na empresa, através de investimentos em pesquisa em desenvolvimento (capital intelectual), será a chave para a conquista de novos negócios e mercado consumidores. Apresenta o número de patentes e investimentos em projetos de pesquisa que abrangem atividades em melhoramento genético, manejo florestal e desenvolvimento de produtos, além da busca por tecnologias que suportem a entrada em novos mercados. O capital manufaturado é mencionado através dos investimentos realizados em inovação para novas aplicações para produtos já consolidados.

O ‘Relatório 2014’ apresenta o capital humano no centro da estratégia, apresenta ainda o novo sistema de desenvolvimento humano e os comitês, os objetivos do fórum de pessoas e a busca da excelência.

Na seção ‘nossa marca’ esclarece que a gestão da marca e o fortalecimento do relacionamento com os diversos públicos são fundamentais para valorizar a imagem e a reputação Votorantim.

Apresenta, abarcando capital social e de relacionamento, o foco no desenvolvimento local, expondo as principais iniciativas, como apoio a gestão pública, investimentos sociais e negócios inclusivos.

I) Performance

Na seção ‘desempenho’ o relatório aborda os principais resultados da organização. Divulga, através de valores, percentual de crescimento e gráficos, a receita líquida consolidada, ebitda, lucro líquido, os principais custos e despesas.

Apresenta a distribuição do valor adicionado abarcando: remuneração, encargos e benefícios; impostos taxas e contribuições; remuneração de capitais de terceiros, remuneração de capitais próprios e valor adicionado distribuído.

Aborda a liquidez e o endividamento explicando a estratégia de desalavancagem e redução da dívida em moeda estrangeira.

Apresenta o grau de investimento considerando as três maiores agências globais de classificação de risco.

Exemplificando a geração de valor, apresenta os resultados da Votorantim Energia, e estrategicamente deixou de ser considerada pela empresa um insumo estratégico (autoprodução de energia elétrica) e passou a ser um produto. Aborda sobre energia eólica, mas o assunto ainda está em amadurecimento, justifica a opção pelo fato de ela ter se tornado mais competitiva nos últimos anos, além de ser sustentável e complementar à geração hidrelétrica.

J) Perspectiva

As perspectivas não são apresentadas de forma clara, assim como, as expectativas da organização quanto ao ambiente externo no curto, médio e longo prazo e como isso afetará a organização e, ainda, como ela responde aos desafios e incertezas. Foram expressos, ao longo do relatório, algumas informações a visão de longo prazo da empresa, entretanto, não é possível identificar como a mesma responderá aos desafios e incertezas.

K) Base de apresentação

Há definição de temas relevantes, assim como, informações sobre o processo de definição da materialidade.

FIGURA 28 – Pilares de gestão



FONTE : VOTORANTIM (2014)

II) ANÁLISE COMPARATIVA: RELATÓRIOS DIVULGADOS EM 2013 E 2014

Ao comparar o Relatório Integrado 2013 com o divulgado em 2014 nota-se algumas diferenças na estrutura do relatório, gerando dificuldades na identificação dos temas e comparações.

O Relatório Integrado 2013 apresenta informações mais detalhadas, as informações sobre as operações foram relatadas de forma mais resumida em 2014, entretanto, o relatório de 2014 deixa claro a iniciativa, justifica e informa que informações mais detalhadas foram alocadas nos relatórios específicos de cada empresa, elaborados a partir de 2014 (VOTORANTIM, 2014). Porém, informações gerais para entendimento do negócio como um todo, que foram divulgadas em 2013, não se repetiram em 2014, a justificativa não foi relatada pela empresa (VOTORANTIM, 2014).

As modificações observadas foram nas seguintes seções:

- Contexto de mercado
- Nossa atuação empresarial
- Nossos Desafios e Compromissos – Temas Materiais
- As Diretrizes e os Resultados de Nosso Modelo de Negócios
- Gestão de Riscos
- Visão de Futuro e Tendências

O Relatório Integrado 2013, apresenta o contexto de mercado no mundo, no Brasil e sobre o seu setor de atuação. O Relatório Votorantim 2014 não apresentou essas informações.

Na seção ‘nossa atuação empresarial’ o relatório apresenta a estratégia empresarial. Para validar seu posicionamento apresenta uma tabela contemplando as empresas industriais, seus produtos e serviços, e para cada um as aspirações, foco de mercado e geografia de operação/atuação comercial. O Relatório Votorantim 2014 não apresentou essas informações.

Além da apresentação dos temas matérias, em 2013, o relatório apresenta a evolução dos desafios e compromissos, apresentando de maneira clara e interligando, uma tabela, com os temas materiais, com as estratégias adotadas, desafios, compromissos assumidos, status 2013, o que foi feito em 2013, e ainda, metas para 2014/2020. A tabela não é disponibilizada no relatório em 2014.

Em 2014, o relatório não apresentou os principais riscos e oportunidades específicos ao negócio. Já em 2013, o Relatório Integrado, apresenta os riscos de cada empresa (industrial, cimentos, metais, siderurgia, energia, Fibria e Citrosuco). De maneira geral comenta sobre as principais oportunidades, na seção ‘visão de futuro e tendências.

III) Análise Votorantim:

Dessa maneira, ao analisarmos se a Votorantim aborda os princípios sugeridos pelo *IIRC* através do *Framework*, conclui-se que a empresa não divulga informações claras de como a disponibilidade, qualidade e acessibilidade contínuas de capitais significativos, contribuem para a sua capacidade de alcançar seus objetivos estratégicos no futuro e gerar valor.

Em praticamente todas as seções o Relatório Votorantim 2014 apresenta informações sobre o desempenho, deixando transparecer a conectividade das informações e a integração das áreas da empresa. A empresa relata a natureza das relações que mantém com suas principais partes interessadas, entretanto, não deixa nítida a qualidade das relações.

Os Relatório Votorantim 2014 apresenta a matriz dos temas materiais de acordo com a exigência do *Framework*, entretanto, não é possível concluir se os temas abordados refletem os temas que afetam a capacidade de a organização gerar valor ao longo do tempo, qualquer análise nesse sentido, seria subjetiva e contemplaria julgamento por parte da autora.

O Relatório Votorantim 2014 é conciso, entretanto, percebe-se que a concisão afeta a completude, as informações que não forma contempladas nos relatórios analisados, estão disponíveis no sitio eletrônico da empresa. Dessa maneira, a confiabilidade do documento é atingida.

Por último, não é possível notar coerência e comparabilidade entre os relatos emitidos pela empresa, entende-se que esses princípios não foram contemplados em função do pouco tempo de divulgação do *Framework*.

5.2. Análise Consolidada

As empresas objeto do estudo estão listadas no Quadro 13, bem como a quantidade total de páginas nos relatórios referentes ao exercício de 2013 e 2014.

QUADRO 13 – Empresas analisadas

| | NOME | Nº de páginas relatório 2014 | Nº de páginas relatório 2013 |
|---|--------------|---|---|
| 1 | AES Brasil | 39 | 54 |
| 2 | BRF S.A. | 117 | 106 |
| 3 | CCR S.A. | 46 | 73 |
| 4 | CPFL Energia | 133 | 146 |

| | | | |
|---|-----------------------|-----|-----|
| 5 | Fibria Celulose S.A. | 86 | 82 |
| 6 | Itau Unibanco Holding | 36 | 31 |
| 7 | Natura Cosméticos | 36 | 73 |
| 8 | Votorantim | 101 | 239 |

FONTE: Elaboração própria

Ao todo foram 18 tópicos de análise, os quais representam as exigências do *Framework*, divididos em: ‘para usar o modelo’, princípios básicos’ e ‘elementos de conteúdo’, os quais são usados nesse trabalho para a análise dos RI divulgados pelas empresas participantes do programa piloto do *IIRC* no Brasil. A fim de complementar o que é observado em cada um dos pontos, abordamos as orientações que o *Framework* fornece para ajudar na aplicação das exigências, bem como, explicações, abordadas em Adams (2013).

O quadro 14 apresenta os resultados das análises de maneira resumida da seguinte maneira: SIM (atende aos requisitos); NÃO (não atende os requisitos) e PARCIAL (atende parcialmente os requisitos). Dessa forma, na consolidação das análises as empresas foram classificadas em relação aos 18 itens analisadas em: SIM ou NÃO ou PARCIAL. Para cada uma das respostas atribuiu-se um peso, para SIM foi atribuído 1 ponto, para NÃO 0 ponto e para PARCIAL 0,5 ponto. Nesse contexto a nota máxima que poderá ser atingida por cada empresa será 18 pontos correspondem a 100%.

De maneira geral, as empresas atenderam e divulgaram em seus relatórios as exigências do *Framework*, resultando em uma divulgação média de 69% das informações. O ranking das empresas analisadas nesse estudo está representado no quadro 15:

QUADRO 15 - Ranking das empresas analisadas

| | | |
|----------|-------------------|------------|
| 1 | NATURA | 94% |
| 2 | CCR | 81% |
| 3 | ITAU | 78% |
| 4 | FIBRIA | 75% |
| 5 | VOTORANTIM | 64% |
| 6 | CPFL | 64% |
| 7 | BRF | 61% |
| 8 | AES | 39% |

FONTE: Elaboração própria

Já era esperado um resultado positivo significativo, considerando que as empresas analisadas fazem parte do PP, dessa maneira, são consideradas mais familiarizadas com o *Framework*. Ratifica que para uma comunicação seja considerada um RI, o mesmo deverá

cumprir todas as exigências em negrito e itálico do Framework, nesse contexto, percebe-se uma dificuldade de entendimento e adequação ao pensamento integrado refletida diretamente nos relatórios divulgados.

O IIRC (2012c) argumenta que conectar os fatores que contribuem para a criação de valor ao longo de diferentes períodos de tempo e todos os capitais, pode revelar *trade-offs* entre as atividades que criam capital financeiro no curto prazo, mas, também geram danos ambientais e sociais a longo prazo. Percebe-se nos relatórios analisados que informações sobre a redução de valor nos capitais não foram abordadas, assim como, os relatórios não relatam sobre os as consequências internas e externas negativas para os capitais.

Dos 18 itens analisados 6 foram divulgados por todas as empresas (aplicação da estrutura, concisão, visão geral da organização, governança, estratégias e alocação de recursos e desempenho). O Quadro 16 apresenta o % de divulgação pelas empresas em relação a cada um dos 18 itens analisados.

QUADRO 16 - % de divulgação dos itens analisados

| PARA USAR O MODELO | |
|---|------|
| Forma de relatório e relação com outras informações | 88% |
| Aplicação da estrutura | 100% |
| Responsabilidade por um relatório integrado | 50% |
| PRINCÍPIOS BÁSICOS | |
| Foco estratégico | 44% |
| Conectividade da informação | 50% |
| Relação com partes interessadas | 56% |
| Materialidade | 88% |
| Concisão | 100% |
| Confiabilidade e completude | 6% |
| Coerência e comparabilidade | 13% |
| ELEMENTOS DE CONTEÚDO | |
| Visão geral organizacional e ambiente externo | 100% |
| Governança | 100% |
| Modelo de negócio | 63% |
| Riscos e oportunidades | 56% |
| Estratégias e alocação de recursos | 100% |
| Desempenho | 100% |
| Perspectiva | 50% |
| Base para apresentação | 88% |

FONTE: Elaboração própria

Apenas 3 empresas não divulgaram o modelo de negócio, a BRF, a FIBRIA e a VOTORANTIM.

BUSCO (2013) questiona qual é o papel dos contadores gerenciais sobre Relatórios Integrados. Afirmado que estas exigências requerem da organização um rico modelo de negócios, que identifique e alavanque os principais drivers de valor do negócio. Conclui que, por meio de seus conhecimentos, os contadores gerenciais (em todos os níveis) têm a oportunidade de integrar ativamente a operação, os aspectos ambientais, de governança e social com o desempenho financeiro de suas organizações. Afirma, ao invés de simplesmente indicar específicos indicadores ou métodos de desempenho a ser utilizado no relatório anual, os contadores gerenciais podem levar o processo de comunicação e das informações transmitidas pela concepção relatórios inovadores, que podem captar o interesse e atenção das diversas partes interessadas. E explica que, relatórios inovadores são comunicações onde os valores e capitais integram com estratégia e modelos de negócios para aumentar o valor gerado e distribuído no curto, médio e longo prazo. A ativa participação dos contadores gerenciais pode beneficiar muito o contínuo desenvolvimento do RI trazendo inovação aprendizado e crescimento.

Adams (2013) conclui, que na prática, as empresas estão respondendo à dinâmica do RI em uma variedade de maneiras, incluindo: alargando o âmbito dos seus relatórios de sustentabilidade; colocando informações adicionais (como os elementos de conteúdo do *Framework*) em seu relatório anual; e produzindo um relatório adicional, entretanto, movendo para um ambiente online, mais divulgação de informações de sustentabilidade. Observa as mesmas tendências nos relatórios divulgados pelas empresas analisadas.

Quadro 14 - Resultados das análises

| | AES | | BRF | | CCR | | CPFL | | FIBRIA | | ITAU | | NATURA | | VOTORANTIM | | |
|------------------------------|---|--------------|------------|--------------|------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|-------------|
| PARA USAR O MODELO | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Forma de relatório e relação com outras informações | NÃO | 0 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 |
| 2 | Aplicação da estrutura | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 |
| 3 | Responsabilidade por um relatório integrado | NÃO | 0 | PARCIAL | 0,5 | PARCIAL | 0,5 | PARCIAL | 0,5 | PARCIAL | 0,5 | SIM | 1 | PARCIAL | 0,5 | PARCIAL | 0,5 |
| PRINCÍPIOS BÁSICOS | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Foco estratégico | NÃO | 0 | NÃO | 0 | SIM | 1 | NÃO | 0 | SIM | 1 | PARCIAL | 0,5 | SIM | 1 | NÃO | 0 |
| 5 | Conectividade da informação | NÃO | 0 | NÃO | 0 | PARCIAL | 0,5 | PARCIAL | 0,5 | SIM | 1 | NÃO | 0 | SIM | 1 | SIM | 1 |
| 6 | Relação com partes interessadas | NÃO | 0 | PARCIAL | 0,5 | SIM | 1 | PARCIAL | 0,5 | PARCIAL | 0,5 | PARCIAL | 0,5 | SIM | 1 | PARCIAL | 0,5 |
| 7 | Materialidade | NÃO | 0 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 |
| 8 | Concisão | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 |
| 9 | Confiabilidade e completude | NÃO | 0 | NÃO | 0 | NÃO | 0 | NÃO | 0 | NÃO | 0 | NÃO | 0 | PARCIAL | 0,5 | NÃO | 0 |
| 10 | Coerência e comparabilidade | NÃO | 0 | NÃO | 0 | NÃO | 0 | NÃO | 0 | NÃO | 0 | NÃO | 0 | SIM | 1 | NÃO | 0 |
| ELEMENTOS DE CONTEÚDO | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | Visão geral organizacional e ambiente externo | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 |
| 12 | Governança | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 |
| 13 | Modelo de negócio | SIM | 1 | NÃO | 0 | SIM | 1 | SIM | 1 | NÃO | 0 | SIM | 1 | SIM | 1 | NÃO | 0 |
| 14 | Riscos e oportunidades | NÃO | 0 | SIM | 1 | PARCIAL | 0,5 | NÃO | 0 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | NÃO | 0 |
| 15 | Estratégias e alocação de recursos | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 |
| 16 | Desempenho | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 |
| 17 | Perspectiva | NÃO | 0 | NÃO | 0 | SIM | 1 | NÃO | 0 | PARCIAL | 0,5 | SIM | 1 | SIM | 1 | PARCIAL | 0,5 |
| 18 | Base para apresentação | NÃO | 0 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 | SIM | 1 |
| | | TOTAL | 7 | TOTAL | 11 | TOTAL | 14,5 | TOTAL | 11,5 | TOTAL | 13,5 | TOTAL | 14 | TOTAL | 17 | TOTAL | 11,5 |
| | | % | 39% | % | 61% | % | 81% | % | 64% | % | 75% | % | 78% | % | 94% | % | 64% |

FONTE: Elaboração própria

6. CONCLUSÃO

Chamados para reformas nos relatórios corporativos têm ocorrido fortemente nas últimas décadas, seja porque apresentam falhas em reportar com transparência a realidade financeira do negócio, necessidade de mais medidas não financeiras e intangíveis ou para demonstrar maior *accountability* para os diversos *stakeholders* e demonstrar a capacidade da empresa de enfrentar as novas realidades ambientais, tais como as mudanças climáticas.

Nesse contexto, surge a iniciativa do *IIRC* para elaboração de uma estrutura conceitual para relatos integrados, construída em torno dos conceitos pensamento integrado (*integrated thinking*), relato integrado (*integrated reporting*) e relatório integrado (*integrated report*). O pensamento integrado é a essência que conduz o processo (o relato integrado), que se transforma em um produto para a comunicação, a forma, que é o relatório integrado.

A presente pesquisa teve como objetivo apresentar a evolução dos conceitos do RI e a sua aplicação nas empresas participantes do capítulo brasileiro do programa piloto do *IIRC*. Foi efetuada uma revisão bibliográfica que mostra as abordagens seminais precursoras e apresentadas as principais características do RI. Também foi investigada a evolução interna ocorrida no âmbito do *International Integrated Reporting Council (IIRC)*, ou seja, as diversas etapas de criação, aprovação e emissão de documentos, culminando com a concepção atual. Para tal, foi procedida uma análise dos documentos oficiais publicados pela organização *IIRC*, demonstrando as principais modificações ocorridas entre a proposta inicial e o texto final, denominado *Framework* internacional para relato integrado.

Por último, foi investigada a aplicação das diretrizes para elaboração e divulgação do relato integrado constantes do *Framework* nos relatórios das empresas que participaram do programa piloto de empresas do *IIRC* no Brasil. Para a coleta e tratamento dos dados, foram utilizadas técnicas da metodologia de análise de conteúdo. Foram pesquisados os relatórios divulgados por um conjunto de oito empresas da amostra. Em 2014, primeiro ano da divulgação do RI com diretrizes oficiais, foi averiguada a conformidade com as exigências do *Framework*. Também foram estudados comparativamente os relatórios da empresa no ano imediatamente anterior e elaborada uma análise geral comparativa entre todas as empresas do estudo.

De uma maneira geral, os RI divulgados, em 2014, atendem aos temas exigidos no *Framework*. Tal resultado era esperado, pois a amostra se constitui de empresas envolvidas no processo de elaboração do *Framework*. O destaque, portanto, fica para a qualidade das

informações divulgadas. Verificou-se um aumento de gráficos e figuras e redução de indicadores de desempenho, divulgados em 2013, em sua maioria nos padrões *GRI*.

O *Framework* enfatiza que o grande diferencial de sua estrutura, é que a mesma focaliza a capacidade que uma organização tem de gerar valor no curto, médio e longo prazo, relatando, através do relatório integrado, informações conectadas e concisas, sobre as estratégias da empresa, focando nos capitais e suas dependências, com uma orientação para o futuro.

Contudo, verifica-se que as empresas não explicaram de forma clara o processo de geração de valor, tendo a maioria abordado o processo, mas não fornecido explicações de como o valor é gerado e como os capitais são utilizados ou afetados pela organização. Alguns relatórios apresentaram os capitais em seções específicas, entretanto, a informação de maneira isolada e desconectada não cumpre os objetivos do RI. Além disso, nota-se a ausência de indicadores relativos, conectando o máximo de informações possíveis. Entende-se que, visto que as transformações ocorridas nos capitais são resultadas das estratégias, processos, atividades empresariais, produtos e serviços da organização, é essencial entender como cada capital é abordado dentro das etapas de sua cadeia de valor.

Os achados sugerem que os relatórios integrados podem gerar maior transparência para os relatórios corporativos e, conseqüentemente, para os mercados de capitais. No entanto, não se pode afirmar que o mesmo contribuirá para uma empresa ou uma economia mais sustentável. Verifica-se que o foco do relatório recai sobre a criação de valor e como a empresa integra os elementos que suportam a sua criação de valor ao longo do tempo, e não nos processos e estratégias sustentáveis que a organização adota.

Aliás, configura-se o risco de substituição da divulgação de relatórios de sustentabilidade em padrões desenvolvidos para a finalidade de divulgação socioambiental, tal como o *GRI*, por relatórios integrados. Apesar de a organização *GRI* participar do *IIRC* e, certamente, não ser esta a intenção do RI, isso pode se revelar um risco real e foram identificados alguns retrocessos nos relatórios da amostra, como por exemplo, uma divulgação menor de indicadores de sustentabilidade.

Sendo o RI voltado para os investidores e demais provedores de capital, tal pode gerar um viés nos relatórios. Ao vincular o valor gerado para a própria organização aos retornos financeiros para os provedores de capital, há riscos de que a empresa não comunique o valor manifestado por meio de decréscimo ou transformações de capitais causados por suas atividades e produtos, nem se dê a importância devida aos interesses dos demais *stakeholders*. Vale dizer

que esse sempre foi um dos pontos de crítica aos relatórios financeiros e que os relatórios de sustentabilidade buscaram minimizar.

Ademais, não fica claro, até o momento, como as organizações vão operacionalizar os preceitos do modelo do relato integrado. O *Framework* utiliza uma abordagem baseada em princípios, na intenção de encontrar o equilíbrio adequado entre a flexibilidade e prescrição. Porém, isso o torna bastante aberto, dificultando a comparabilidade.

Aliás, essa foi uma das limitações da pesquisa, a dificuldade na comparação dos relatórios emitidos pelas empresas. O *Framework* é muito recente e as empresas participantes do programa piloto são em número limitado e encontram-se na curva de aprendizado. Mais importante que isso, o modelo introduz conceitos inovadores, que certamente demandam um tempo para a acomodação adequada por parte das empresas.

Como sugestão de pesquisas futuras sugere-se ampliar a amostra e realizar análises comparativas entre relatórios das empresas que participaram do programa piloto e empresas não participantes; além de continuar com a pesquisa para os próximos anos, traçando estudos longitudinais para identificar a evolução da comunicação.

De qualquer maneira, trata-se de uma iniciativa que promove uma revolução ao focar também no pensamento integrado e no processo de criação de valor no longo prazo. Encoraja a divulgação de estratégias, riscos e desempenho futuro. Quando elaborado de acordo com o *Framework*, o RI relata o processo de criação de valor da empresa, estimulando a integração das áreas na preparação do relatório. Ao estimular a divulgação sobre os impactos em seis tipos diversos de capitais (financeiro, fabricado, humano, intelectual, social e natural), poderá contribuir para as empresas descobrirem novas formas de criar valor, repensando suas estratégias, processos, serviços e produtos e elaborar, assim, um novo modelo de negócio, considerando não apenas o capital financeiro. Em suma, o relato integrado poderá se tornar uma forte ferramenta para tomada de decisão, podendo ser utilizando interna e externamente, assim sendo, aproximando ainda mais a contabilidade da gestão.

REFERÊNCIAS

- ACCOUNTING FOR SUSTAINABILITY – A4S – The Prince’s Accounting for Sustainability Project*. Disponível em: <http://www.accountingforsustainability.org/>. Acesso em: 02/03/2015.
- ADAMS, Carol. *Understanding integrated reporting: the concise guide to integrated thinking and the future of corporate reporting*. Oxford: Do Sustainability, 2013.
- AES BRASIL. Relatório de sustentabilidade 2013. Disponível em: http://www.aesbrasil.com.br/investidores/Documents/Rel_AESBrasil_1_3.pdf. Acesso em: 25/06/2015.
- AES BRASIL. Relatório de sustentabilidade 2014. Disponível em: http://www.aesbrasil.com.br/investidores/Documents/Rel_AESBrasil_1_4.pdf. Acesso em: 25/06/2015.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BM&FBOVESPA. Relatório de Sustentabilidade ou Integrado. Disponível em: <http://bmfbovespa.com.br/cias-listadas/consultas/relatorio-de-sustentabilidade.aspx?Idioma=pt-br> Acesso em: 25/06/2015.
- BRF. Relatório Anual e de Sustentabilidade 2013. Disponível em: http://ri.brfglobal.com/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=52159&conta=28&id=196342. Acesso em: 05/05/2015.
- BRF. Relatório Anual e de Sustentabilidade 2014. Disponível em: http://ri.brfglobal.com/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=52159&conta=28&id=196342. Acesso em: 05/05/2015.
- BUSCO, C. et al. **Redefining corporate accountability through integrated reporting**. *Strat Finance*, v. 8, n. August, p. 33-41, 2013.
- CARVALHO, N. KASSAI, J. R. Relato Integrado: a nova Revolução Contábil. **Revista FIPECAFI**, v. 1, 2014.
- CCR. Relatório Anual e de Sustentabilidade CCR 2013. Disponível em: <http://www.grupoccr.com.br/ri2013/home/#!/2013>. Acesso em: 02/02/2015.
- _____. Relatório Anual e de Sustentabilidade CCR 2014. Disponível em: <http://www.grupoccr.com.br/ri2014/home/#!/20134>. Acesso em: 02/05/2015.
- CHENG, Beiting; IOANNOU, Ioannis; SERAFEIM, George. Corporate social responsibility and access to finance. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 1-23, 2014.
- CINTRA, Yara C. **A integração da sustentabilidade às práticas de controle gerencial das empresas no Brasil**, 2011. Tese (Doutorado em Ciências) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- CINTRA, Yara C.; MARTINS, Eliseu. De *stakeholder* a *shareholder*: a transição dos ‘novos capitalistas’. **Anais do I CSEAR South America Conference**. Rio de Janeiro, julho, 2009.
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS – CPC. Processos de convergência. Disponível em: http://www.portalcfc.org.br/coordenadorias/camara_tecnica/processos_de_convergencia/comite_de_pronunciamentos_contabeis/. Acesso em: 30/04/2015.

CPFL ENERGIA. Relatório Anual 2013. Disponível em: <http://www.cpfl.com.br/institucional/relatorio-anual/Documents/ra-cpfl-2013.pdf> . Acesso em: 02/06/2015

CPFL ENERGIA. Relatório Anual 2014. Disponível em: <http://www.cpfl.com.br/institucional/relatorio-anual/Documents/ra-cpfl-2014.pdf> . Acesso em: 02/06/2015

CRANFIELD UNIVERSITY SCHOOL OF MANAGEMENT. *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success* by Andy Neely, Chris Adams, Mike Kennerley. Pearson Education 2002. **Knowledge Interchange Book Summaries**, 2007, p.1-14. Disponível em: <http://www.nwhealthinfo.co.nz/news/Events/Tertiary%20Services%20Conference/Tertiary%20Conference/PDF%27s/2009/General%20Papers/NM%20Performance%2520Prism.pdf>. Acesso em: 02/06/2015

DA VEIGA, José Eli. A insustentável utopia do desenvolvimento. **Reestruturação do espaço urbano e regional no Brasil**, v. 19, p. 149, 1993.

DE VILLIERS, Charl; RINALDI, Leonardo; UNERMAN, Jeffrey. Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 27, n. 7, p. 1042-1067, 2014.

ECCLES, Robert G.; KRZUS, Michael P. **Relatório único**: divulgação integrada para uma estratégia sustentável. São Paulo: Saint Paul Editora, 2011.

ECCLES, Robert G.; SERAFEIM, George. Corporate and Integrated Reporting: A Functional Perspective. **Chapter in Stewardship of the Future**, edited by Ed Lawler, Sue Mohrman, and James O'Toole, Greenleaf, 2015.

ECCLES, Robert G.; SERAFEIM, George. The Role of the Board in Accelerating the Adoption of Integrated Reporting. Conference Board, 2011.

ECCLES, Robert G.; SERAFEIM, George; ARMBRESTER Pippa. "Integrated Reporting in South Africa." Harvard Business School Case 413-038, September 2012. (Revised November 2012.)

EPSTEIN, Marc J. *The identification, measurement, and reporting of corporate social impacts*. In: FREEDMAN, Martins; JACCI, Bikki. Advances in environmental accounting and management. London: Elsevier, 2004.

ESTEVAM, Rodrigo de G.B.; GUIMARÃES, Josane B.N.G.; SOUZA NETO, João. Como um ERP promove a governança corporativa numa empresa. **Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 2, 2014.

ELKINGTON, John. Cannibals with forks. **The triple bottom line of 21st century**, 1997.

FIBRIA. Relatório de 2013. Disponível em: <http://www.fibria.com.br/relatorio2013/shared/relatorio-de-2013-firmesno-rumo7.pdf>. Acesso em: 08/05/2015.

FIBRIA. Relatório de 2014. Disponível em: <http://www.fibria.com.br/relatorio2014/shared/relatorio-de-2014.pdf>. Acesso em: 08/05/2015.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI. G4 Sustainability reporting guidelines.

Disponível em: <https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx>. Data de acesso: 21/03/2015.

GRAY, Rob. *Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability...and how would we know? An exploration of narratives of organizations and the planet*. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, p. 47-62, 2010.

HOPWOOD, Anthony; UNERMAN, Jeffrey; FRIES, Jessica. *Accounting for sustainability: practical insights*. New York: Earthscan, 2010.

INSTITUTE OF CHARTERED ACCOUNTANTS OF ENGLAND AND WALES – ICAEW. *Information for better markets initiative: new reporting models for business*, 2009.

Disponível em: <http://www.icaew.com/en/technical/financial-reporting/information-for-better-markets/ifbm-reports/new-reporting-models-for-business>. Acesso em: 11/01/2015.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION – IFC. *Integrated Reporting: lessons from the South African experience*, 2012. Disponível em:

http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/8ac461804aef2f5f84f0b5b94e6f4d75/PSO_25_IntegrReporting.pdf?MOD=AJPERES. Acesso em: 2/02/2015.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL – IIRC. *Discussion paper: towards integrated reporting – communicating value in the 21st century*, 2011. Disponível em:

http://theiirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf. Acesso em: 02/02/2015.

_____. *Draft framework outline*, 2012b. Disponível em: <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2012/07/Draft-Framework-Outline.pdf>. Acesso em: 20/02/2015.

_____. *<IR> Networks*, 2015. Disponível em: <http://integratedreporting.org/ir-networks/>. Acesso em: 10/06/2015.

_____. *Basis for conclusions*, 2013b. Disponível em: <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-Basis-for-conclusions-IR.pdf>. Acesso em: 18/03/2015.

_____. *Business and Investors explore the sustainability perspective of Integrated Reporting*, 2013d. Disponível em: <http://integratedreporting.org/resource/iirc-pilot-programme-yearbook-2013-business-and-investors-explore-the-sustainability-perspective/>. Acesso em: 26/03/2015.

_____. *Capturing the experiences of global businesses and investors*, 2012c. Disponível em: <http://integratedreporting.org/resource/2012-yearbook/>. Acesso em: 21/05/2015.

_____. *Consultation draft of the international integrated reporting framework*, 2013a. Disponível em: <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/Consultation-Draft/Consultation-Draft-of-the-InternationalIRFramework.pdf>. Acesso em: 05/03/2015

_____. *Integrated Reporting in Brazil*, 2014. Disponível em: <http://integratedreporting.org/news/integrated-reporting-in-brazil/>. Acesso em: 02/03/2015.

_____. *Summary of responses to the september 2011 discussion paper and next steps*, 2012a. Disponível em: <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2012/06/Discussion-Paper-Summary1.pdf>. Acesso em: 15/15/2015.

_____. *The international framework*, 2013c. Disponível em: <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>. Acesso em: 26/03/2015.

IOANNOU, Ioannis; SERAFEIM, George. The consequences of mandatory corporate sustainability reporting: evidence from four countries. *Harvard Business School Research Working Paper*, n. 11-100, 2014.

IOANNOU, Ioannis; SERAFEIM, George. The impact of corporate social responsibility on investment recommendations: Analysts' perceptions and shifting institutional logics. **Strategic Management Journal**, 2014a.

ITAÚ UNIBANCO. 2013 Relato Integrado. Disponível em: https://www.itau.com.br/arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Relato_Integrado_PT.pdf?title=Relato20Integrado2013. Acesso em: 02/04/2015.

ITAÚ UNIBANCO. 2014 Relato Integrado. Disponível em: https://www.itau.com.br/arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Relato_Integrado_PT.pdf?title=Relato20Integrado2014. Acesso em: 15/5/2015.

KASSAI, José Roberto ; Uehara, Carolina T. . Informações válidas para um Relato Integrado. In: III CSEAR 2013 Interamerican Conference on Social and Environmental Accounting, 2013, Belém - PA. Environmental Balance Sheet. Belém/PA : CSEAR 2013 - UFPA, 2013. v. 1. p. 1-15.

KING, Mervyn; ROBERTS, Leigh. *Integrate: doing business in the 21st century*. Claremont: Juta, 2013.

KPMG. *The International Survey of Corporate Responsibility Reporting*. KPMG, 2013.

LOZANO, R. *Sustainability inter-linkages in reporting vindicated: a study of European companies*. **Journal of Cleaner Production**, v. 51, p. 57-65, 2013.

MARTINS, Rosilda B. **Metodologia científica**: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. Curitiba: Juruá, 2006.

NATURA. Relatório Natura 2013. Disponível em: http://www.relatoweb.com.br/natura/13/sites/default/files/natura_2013_completo_gri.pdf2013 Acesso em: 02/04 /2015.

NATURA. Relatório Natura 2014. Disponível em: http://www.relatoweb.com.br/natura/13/sites/default/files/natura_2014completo_gri.pdf2014Acesso em: 22/04/2015

OLABUENAGA, J. I. R.; ISPIZÚA, M. A. **La descodificación de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa**. Bilbao: Universidade de Deusto, 1989.

PARDAL, L.; LOPES, E. S. **Métodos e Técnicas de Investigação Social**. Porto: Areal Editores, 2011.

RAUPP, Fabiano M.; BEUREN, Ilse M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

REVISTA ANEFAC. Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e contábeis, v. 19, n. 158. Set. 2012.

SERAFEIM, George. Integrated reporting and investor clientele. **Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper**, n. 14-069, 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2014.

VOLTOLINI, Ricardo. Conversas com líderes sustentáveis: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade. **São Paulo: Senac**, 2011.

VOTORANTIM. Relatório integrado 2013. Disponível em: http://www.votorantim.com.br/responsabilidade%20Social%20Corporativa/Votorantim_RI_2013.pdf. Acesso em: 04/04/2015.

VOTORANTIM. Relatório integrado 2014. Disponível em: http://www.votorantim.com.br/responsabilidade%20Social%20Corporativa/Votorantim_RI_2014.pdf. Acesso em: 12/05/2015

APÊNDICE A – Elementos de conteúdo constantes no *framework* para RI

| VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO | | |
|--|--------------|---------------|
| O que a organização faz e quais são as circunstâncias em que ela atua? | Fonte | Página |
| Organização. | | |
| Missão. | IIRC (2013c) | 24 |
| Visão. | IIRC (2013c) | 24 |
| Cultura, Ética e Valores. | IIRC (2013c) | 24 |
| Composição acionária. | IIRC (2013c) | 24 |
| Estrutura operacional. | IIRC (2013c) | 24 |
| Principais Atividades. | IIRC (2013c) | 24 |
| Principais Mercados. | IIRC (2013c) | 24 |
| 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 (2013c) | 24 |
| 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. | | |
| Contexto comercial. | IIRC (2013c) | 24 |
| Contexto comercial: condições macro e microeconômicas, por exemplo, estabilidade econômica, globalização, tendências setoriais. | IIRC (2013c) | 24 |
| Contexto comercial: forças do mercado, por exemplo, pontos fortes e fracos dos competidores, demanda de clientes. | IIRC (2013c) | 24 |
| Contexto ambiental: a velocidade e o efeito de mudanças tecnológicas. | IIRC (2013c) | 25 |
| Contexto social. | IIRC (2013c) | 24 |
| Contexto social: os interesses e necessidades legítimos das principais partes interessadas. | IIRC (2013c) | 24 |
| Contexto social: temas de ordem social, por exemplo, mudanças populacionais, demográficas, direitos humanos, saúde, pobreza, valores coletivos, sistemas educacionais. | IIRC (2013c) | 25 |
| Contexto legal: ambiente legislativo e regulatório. | IIRC (2013c) | 25 |
| Contexto político: ambiente político em países onde a organização atua. | IIRC (2013c) | 25 |

| GOVERNANÇA | | |
|--|--------------|---------------|
| Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo? | Fonte | Página |
| A estrutura de liderança da organização, incluindo as habilidades e a diversidade dos responsáveis pela governança. | IIRC (2013c) | 25 |
| Variedade de formação. | IIRC (2013c) | 25 |
| Variedade de gênero. | IIRC (2013c) | 25 |
| Variedade de competência. | IIRC (2013c) | 25 |
| Variedade de experiência. | IIRC (2013c) | 25 |
| Exigências regulatórias influenciam o design da estrutura de governança. | IIRC (2013c) | 25 |
| Processos específicos usados na tomada de decisão estratégica, e para estabelecer e monitorar a cultura da organização. | IIRC (2013c) | 25 |
| Atitude em relação ao risco. | IIRC (2013c) | 25 |
| Mecanismos para lidar com questões de ética e integridade. | IIRC (2013c) | 25 |
| Ações específicas tomadas por responsáveis pela governança para: | IIRC (2013c) | 25 |
| Influenciar e monitorar a direção estratégica da organização; | IIRC (2013c) | 25 |
| Influenciar e monitorar a sua abordagem de gestão de risco. | IIRC (2013c) | 25 |
| Implementa práticas de governança que excedem as exigências legais. | IIRC (2013c) | 25 |
| A responsabilidade que os responsáveis pela governança assumem para promover e facilitar a inovação. | IIRC (2013c) | 25 |
| 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 (2013c) | 25 |

| 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)? | Fonte | Página |
| Identificação explícita dos principais elementos do modelo de negócios. | IIRC (2013c) | 25 |
| Um diagrama simples, destacando os principais elementos, com uma explicação clara da relevância destes elementos para a organização. | IIRC (2013c) | 25 |
| Um fluxo narrativo lógico, considerando se as circunstâncias particulares da organização. | IIRC (2013c) | 25 |
| Identificação de partes interessadas críticas. | IIRC (2013c) | 25 |
| Identificação de outras necessidades/dependências do ambiente externo | IIRC (2013c) | 25 |
| Identificação de outros fatores importantes que impactam o ambiente externo. | IIRC (2013c) | 25 |
| 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 (2013c) | 25/26 |
| 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. | | |
| Como os principais insumos se relacionam com os capitais dos quais a organização depende. | IIRC (2013c) | 26 |

| MODELO DE NEGÓCIOS | | |
|---|---------------------|-----------|
| Como os principais insumos provêm diferenciação para a organização. | IIRC (2013c) | 26 |
| Discussão sobre a natureza e a magnitude das compensações significativas que influenciam a seleção de insumos. Incluindo compensações: <ul style="list-style-type: none"> • 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); • 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); • entre capitais pertencentes à organização e aqueles pertencentes a outros ou a ninguém. | IIRC (2013c) | 26 |
| Atividades empresariais. | | |
| Como a organização se diferencia no mercado. | IIRC (2013c) | 26 |
| Diferenciação de produtos. | IIRC (2013c) | 26 |
| Segmentação do mercado. | IIRC (2013c) | 26 |
| Canais de entrega | IIRC (2013c) | 26 |
| Marketing. | IIRC (2013c) | 26 |
| Até que ponto o modelo de negócios depende da geração de receitas a partir do ponto de vendas inicial. | IIRC (2013c) | 26 |
| Sistemas de garantia estendida. | IIRC (2013c) | 26 |
| Encargos para a utilização de rede. | IIRC (2013c) | 26 |
| Como a organização aborda a necessidade de inovar. | IIRC (2013c) | 26 |
| Como o modelo de negócios foi projetado para se adaptar a mudanças. | IIRC (2013c) | 26 |
| Quando for material, trata da contribuição ao sucesso em longo prazo da organização decorrente de iniciativas. | IIRC (2013c) | 26 |
| Melhoria de processos. | IIRC (2013c) | 26 |
| Treinamento de empregados. | IIRC (2013c) | 26 |
| Gestão de relacionamentos | IIRC (2013c) | 26 |
| Produtos | | |
| 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 (2013c) | 26 |
| Identifica os subprodutos que precisam ser discutidos no âmbito da divulgação do modelo de negócios, dependendo de sua materialidade. | IIRC (2013c) | 26 |
| Identifica resíduos (incluindo emissões) que precisam ser discutidos no âmbito da divulgação do modelo de negócios, dependendo de sua materialidade. | IIRC (2013c) | 26 |
| Impacto | | |
| Impactos internos | IIRC (2013c) | 26 |
| Clima organizacional (positivos, criam valor, e negativos, reduzem valor) | IIRC (2013c) | 26 |
| Reputação da organização (positivos e negativos) | IIRC (2013c) | 26 |
| Receitas (positivos e negativos) | IIRC (2013c) | 26 |
| Fluxos de caixa (positivos e negativos) | IIRC (2013c) | 26 |
| Impactos externos | IIRC (2013c) | 26 |
| Satisfação dos clientes (positivos e negativos) | IIRC (2013c) | 26 |
| Pagamentos de taxas e tributos (positivos e negativos) | IIRC (2013c) | 26 |
| Lealdade à marca (positivos e negativos) | IIRC (2013c) | 26 |
| Efeitos sociais e ambientais (positivos e negativos) | IIRC (2013c) | 26 |
| Organizações com múltiplos modelos de negócios | IIRC (2013c) | 26 |

| RISCOS E OPORTUNIDADES | | |
|---|--------------|---------------|
| 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? | Fonte | Página |
| Fonte específica de riscos (interna – decorrentes das atividades empresariais da organização, externa – decorrentes do "ambiente externo", ou, uma mistura das duas) | IIRC (2013c) | 27 |
| Fonte específica de oportunidades (interna - decorrentes das atividades empresariais da organização, externa – decorrentes do "ambiente externo", ou, uma mistura das duas) | IIRC (2013c) | 27 |
| A avaliação, pela organização, da probabilidade de que o risco ocorra e a magnitude de seu efeito, caso isto aconteça. | IIRC (2013c) | 27 |
| A avaliação, pela organização, da probabilidade de que a oportunidade ocorra e a magnitude de seu efeito, caso isto aconteça. | IIRC (2013c) | 27 |
| 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 (2013c) | 27 |
| 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 (2013c) | 27 |

| ESTRATÉGIA E ALOCAÇÃO DE RECURSOS | | |
|---|--------------|---------------|
| Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá? | Fonte | Página |
| Os objetivos estratégicos da organização em curto, médio e longo prazo. | IIRC (2013c) | 27 |
| As estratégias que ela estabeleceu ou pretende implementar para alcançar estes objetivos estratégicos. | IIRC (2013c) | 27 |
| Seus planos de alocação de recursos para implementar sua estratégia. | IIRC (2013c) | 27 |
| Como ela pretende medir as realizações e os impactos almejados em curto, médio e longo prazo. | IIRC (2013c) | 27 |
| Ligação entre a estratégia e os planos de alocação de recursos da organização e as informações cobertas por outros elementos de conteúdo. | IIRC (2013c) | 27 |
| Como sua estratégia e seus planos de alocação de recursos estão relacionados com o modelo de negócios da organização. | IIRC (2013c) | 27 |
| 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 (2013c) | 27 |
| 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 (2013c) | 27 |
| O que diferencia a organização e lhe dá vantagem competitiva e lhe permite gerar valor. | IIRC (2013c) | 28 |
| 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 (2013c) | 28 |

| | | |
|--|--------------|---------------|
| 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? | Fonte | Página |
|--|--------------|---------------|

| 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 | Página |
| Prever mudanças ao longo do tempo. | IIRC (2013c) | 28 |
| As expectativas da organização quanto ao ambiente externo que ela provavelmente enfrentará no curto, médio e longo prazo. | IIRC (2013c) | 28 |
| Como isto afetará a organização. | IIRC (2013c) | 28 |
| Como a organização está atualmente equipada para responder aos desafios e incertezas críticos que podem surgir. | IIRC (2013c) | 28 |
| 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 (2013c) | 28 |
| Avaliar de forma realista o cenário competitivo da organização, o seu posicionamento no mercado e dos riscos a serem enfrentados. | IIRC (2013c) | 28 |
| A discussão das implicações potenciais, inclusive para o desempenho financeiro futuro. | IIRC (2013c) | 28 |