

Criação de Valor

Valor para a administração

Índice

Parte 1

Introdução 3

Valor para a administração 4

Parte 2

Construção de confiança e reputação 6

Após a crise financeira global, conquistar a confiança de seus stakeholders e demonstrar sua contribuição para a estabilidade econômica de longo prazo tornaram-se prioridade para a administração das empresas. O <IR> possui um papel importante nesse contexto.

Parte 3

Articulação de estratégias e um modelo de negócios para melhorar o diálogo com investidores 12

Contar o histórico de desempenho da companhia é uma parte importante das responsabilidades da administração. Para fornecer informações claras e completas para investidores e outros stakeholders, é essencial explicar sua estratégia e seu modelo de negócios.

Parte 4

Crescimento do papel da administração na governança 18

Cada vez mais, as empresas modernas têm um objetivo maior que simplesmente criar valor para seus acionistas. À medida que o papel da administração na governança está crescendo, o <IR> tem sido cada vez mais usado como uma ferramenta para compreender e comunicar a criação de valor no seu contexto mais abrangente.

Parte 5

Apoio a decisões melhores por meio do pensamento integrado e do <IR> 22

O pensamento integrado é cada vez mais visto como um requisito para a criação de valor de longo prazo por empresas que estão estabelecendo conexões entre organizações, derrubando barreiras internas e melhorando o processo decisório.

Referencias 26

Introdução

Diversas forças ao redor do mundo estão se unindo para ressaltar o poder e a importância do Relato Integrado <IR>. Neste documento – o primeiro de uma nova série <IR> Criação de Valor –, iremos discutir essa tendência e compartilhar a visão daqueles que já adotam o <IR>, com o objetivo de inspirar aqueles que ainda não começaram essa jornada.

Há uma necessidade de promover estabilidade financeira e desenvolvimento sustentável. Se decisões de investimento forem feitas tendo por base a criação de valor de longo prazo, muito pode ser alcançado, principalmente se o comportamento da empresa estiver alinhado com esse objetivo. Um dos propósitos dessa série de Criação de Valor é expor a relação entre decisões de investimento, o comportamento da empresa e o relato.

Também pretendemos ressaltar o valor prático do <IR> no contexto dos mercados atuais em constante evolução e das tendências internacionais que estão se unindo para incentivar a adoção do <IR>. Usamos pesquisas, artigos e estudos de casos recentes para demonstrar a importância do <IR> como uma solução do século 21 para empresas que buscam um modo de reportar seus dados de desempenho e potencial, sob uma perspectiva de criação de valor de longo prazo.

Valor para a Administração

Paul Druckman, Diretor Presidente do IIRC

Esta primeira edição tem como foco a administração – deliberadamente. O relato corporativo, e o pensamento que o acompanha, são assuntos que dizem respeito à administração, pois a estratégia, o desempenho e o desenvolvimento e comunicação de valor de longo prazo são questões mais bem compreendidas, alinhadas e direcionadas pela administração. Essa visão é corroborada pela Rede Internacional de Governança Corporativa (ICGN), cujos Princípios Globais de Governança revisados recomendam que a administração elabore relatos integrados. O relato é uma das responsabilidades da administração.

Os membros da administração ocupam uma posição privilegiada para garantir o alinhamento organizacional e cultural e os benefícios resultantes de práticas de relato eficientes. Mesmo que os investidores ainda não tenham o hábito de pedir relatos integrados, isso não é razão para a administração adiar a adoção do <IR>. Os investidores confiam mais na administração quando conseguem ter uma visão clara do negócio a partir dos seus relatos. Uma pesquisa da PwC mostrou com clareza que os investidores querem os benefícios associados ao foco mais amplo do <IR>¹, ao mesmo tempo em que a administração está, cada vez mais, buscando estratégias de longo prazo que integrem

fontes mais amplas de criação de valor. A combinação desses fatores conduz a uma abordagem baseada no <IR>. O relacionamento entre o desempenho organizacional e a criação de valor de longo prazo será naturalmente incorporado à forma de pensar da administração – uma necessidade e um propósito que estão em linha com a Estrutura Internacional de <IR>.

Os benefícios que a adoção do <IR> podem trazer para as diretorias ficam cada vez mais evidentes. A última pesquisa do IIRC, realizada pela consultora de comunicação empresarial Black Sun, aponta benefícios externos e internos². Entre as organizações que utilizam a Estrutura de <IR>, 91% observaram um efeito positivo no envolvimento externo com stakeholders, incluindo investidores; 92% obtiveram uma melhor compreensão sobre criação de valor; e 79% afirmaram ter percebido uma melhora no processo decisório.

No mundo atual, as notícias voam. Big data, a internet e as mídias sociais revelam que está cada vez mais difícil esconder notícias menos favoráveis. Vivemos na era da transparência. O <IR> é, de certa forma, uma resposta estratégica aos desafios de atuar com sucesso na sociedade moderna, além de ser uma forma de fazer o que é certo. O estudo recente “O

Sucesso Empresarial do Futuro” (Tomorrow’s Business Success), levanta a questão: “Por que uma companhia iria querer não ser confiável?”³ Isso reflete, em parte, a necessidade da administração de reconhecer que tem um propósito mais amplo do que simplesmente proporcionar sucesso financeiro aos seus acionistas. Muitas empresas pioneiras já perceberam isso e estão adotando o <IR> como um meio prático de contar uma história envolvente sobre como elas criam valor de longo prazo e, assim, contribuem para o bem maior, não só em termos comerciais, mas também para a sociedade como um todo. Suas práticas inovadoras servem de inspiração para outros que as seguirão.

Construção de confiança e reputação

Após a crise financeira global, conquistar a confiança de seus stakeholders e demonstrar sua contribuição para a estabilidade econômica de longo prazo tornaram-se prioridade para a administração das empresas. O <IR> possui um papel importante nesse contexto.

Após a crise financeira mundial, houve uma grande mobilização de esforços no sentido de analisar suas causas, entender as deficiências dos mercados de capitais e estruturas de governança e encontrar meios de evitar que isso se repita.

Hoje em dia, os participantes do mercado estão cada vez mais preocupados em restaurar a confiança. O desafio da administração de construir confiança é especialmente importante à luz das análises pós-crise, que identificaram uma perda de confiança generalizada no modelo capitalista atual como uma força para o bem de todos na sociedade.

Dominic Barton, diretor geral da McKinsey, incitou os líderes corporativos a enfrentarem o desafio de reformar o capitalismo para o longo prazo. No entanto, como ele destaca no estudo *Tomorrow's Business Success*, há três desafios que precisam ser superados para atingir esse objetivo: as empresas devem focar no longo prazo; No entanto, como ele destaca no estudo *Tomorrow's Business Success*, há três desafios que precisam ser superados para atingir esse objetivo: a necessidades das empresas se concentrarem no longo prazo; os executivos devem garantir que suas organizações atendam os interesses dos principais stakeholders (funcionários, fornecedores, clientes, credores, comunidades e o meio ambiente); e os conselhos de empresas de capital aberto devem governá-las como se fossem seus donos. Ele acredita que o <IR> pode ajudar líderes de negócios a superar esses desafios, afirmando que “o <IR> permite que as companhias demonstrem como criam valor, além de fornecer uma linguagem compartilhada, que possibilita um envolvimento melhor entre conselhos, executivos e investidores, para viabilizar a criação de valor.”

“ Se as empresas não contribuírem de forma positiva para as sociedades em que estão inseridas (ou essa contribuição passar despercebida), elas perderão confiança e valor. ”

Tomorrow's Business Success,
Tomorrow's Company, CIMA and the IIRC

“ A demanda por Relato Integrado está crescendo. Com a confiança do público nas empresas abalada por escândalos constantes, devemos ouvir e agir prontamente. ”

Jean-Marc Huët, Diretor Financeiro da Unilever

A PwC tem refletido sobre a importância da confiança há alguns anos. Ela abre seu artigo de 2010, “Confiança: o ativo negligenciado” (Trust: the overlooked asset), com a seguinte afirmação: “Em uma época de conexão crescente e intenso escrutínio público, a confiança se torna a força vital de qualquer organização – um ativo essencial para garantir sua sobrevivência e sucesso de longo prazo. As consequências da crise financeira demonstraram tanto a importância vital da confiança quanto os graves impactos na prosperidade econômica, quando a confiança é abalada por práticas consideradas não confiáveis.”⁴ No entanto, como confiança não aparece no balanço patrimonial, ela é “amplamente negligenciada”, como observado pelo relatório, o qual ainda levanta questões relevantes para empresas, tais como:

- Você se concentra apenas no crescimento de receita, ou a sua organização atribui a mesma importância à forma como essa riqueza é gerada?
- Até que ponto você vai além do desempenho financeiro para medir a experiência que os stakeholders têm com relação à sua organização, usando métricas como envolvimento do funcionário, fidelidade do cliente e responsabilidade social?

“ Em uma época em que o valor de uma companhia é composto, em grande parte, por ativos intangíveis, confiança é uma moeda essencial – e mesmo assim ela nunca esteve tão vulnerável ou escassa. Os investidores mais inteligentes exigirão mais transparência sobre os elementos não financeiros dos negócios das companhias e seus respectivos riscos e oportunidades. ”

Daniel Tisch, Diretor Presidente da Argyle Communications (Canadá), e presidente da Global Alliance for Public Relations & Communication Management de 2011-2013

Construção de blocos de confiança

Construir e manter a confiança na organização são, sem dúvida, aspectos centrais do papel da administração.

A Edelman, consultora de relações públicas, acredita que “Ao contrário da reputação, a qual é baseada no conjunto de experiências passadas com uma companhia ou marca, a confiança é uma métrica da expectativa do stakeholder para o futuro.” O Barômetro de Confiança da Edelman 2014 constatou, com base em uma ampla pesquisa mundial, que a confiança nos negócios estabilizou (enquanto a confiança no governo caiu), mas, desde 2008, os fatores vistos como geradores de confiança nos negócios mudaram. Os participantes da pesquisa atualmente dão mais importância ao engajamento e a aspectos relacionados à integridade, como tratar bem os funcionários (59%), ouvir os clientes (59%) e adotar práticas éticas e transparentes (56%). Esses fatores são mais importantes hoje do que aspectos baseados na operação, incluindo o desempenho financeiro (36%). A pesquisa da Edelman sugere que os diretores presidentes podem construir confiança neles mesmos e nas suas companhias ao apresentar informações de maneira clara e transparente (82%), dizer a verdade, mesmo quando as notícias forem ruins (81%) e engajar os funcionários (80%).

Um desafio na construção de confiança é a necessidade de fazer com que as empresas – muitas das quais hoje têm um poder financeiro maior que de alguns países – respondam pelos seus atos. As empresas gigantes de hoje em dia possuem mais poder de afetar o desemprego, as finanças e a sociedade do que os órgãos governamentais. Ao

mesmo tempo em que seus poderes aumentaram, também aumentou a necessidade de elas prestarem conta de suas ações – não só para seus acionistas, mas, também, para comunidades em que elas atuam e que fornecem “licença para operar”.

Entretanto, houve, ao mesmo tempo, uma perda generalizada de confiança na habilidade dos relatos corporativos de fornecer aos investidores e outros stakeholders as informações necessárias para que eles analisassem a prestação de contas da administração. Um estudo recente da ACCA, entidade global de contabilidade, intitulado “Entendendo os Investidores: Orientações para o Relato Corporativo” (Understanding Investors: Directions for Corporate Reporting), revelou que mais de dois terços dos investidores perderam a confiança nos relatórios das companhias desde o início da crise financeira mundial⁵.

Construção de confiança por meio do <IR>

O prêmio Construindo Confiança Pública da PwC realça as melhores práticas de relato. A companhia holandesa de serviços financeiros Aegon foi premiada, em 2014, na categoria das companhias internacionais que utilizam o IIRC Pilot Programme. Os juízes acharam que o Relato Integrado da Aegon era “conciso, com uma descrição simples e acessível da cadeia de valor da companhia. A divulgação das prioridades e desempenhos não financeiros da Aegon é especialmente impressionante.”



Transform Tomorrow

A resposta da administração

Como a administração pode responder? Muitas companhias já estão adotando o <IR> como um meio de construir confiança e se comunicar com vários stakeholders de forma clara, tendo relevância para a sociedade como um todo, não só para os acionistas.

A edição de setembro de 2014 da revista *Strategic Finance*, publicada pelo Instituto de Contabilidade Gerencial (IMA), descreve como a franquia de lojas de conveniência do Japão Lawson Inc. elaborou seu primeiro relato integrado em 2013, o qual “reflete como o modelo de negócios da companhia está atrelado a possíveis soluções para os desafios sociais e ambientais das comunidades locais”⁶. Questões locais (como o envelhecimento da população) e questões mundiais (como a mudança climática) “estão relacionadas a diversas ações que a Lawson, Inc. implementou, como parte da sua missão de combinar o crescimento sustentável de seu negócio em harmonia com a sociedade e o meio ambiente”.

O <IR> é um mecanismo-chave que a administração pode utilizar para apresentar a visão geral do uso que a companhia faz de todos os recursos relevantes (ou ‘capitais’), e, assim, sanar as deficiências do mercado de capitais atual. Em seu artigo, “Manifesto para o Capitalismo Sustentável” (A Manifesto for Sustainable Capitalism), Al Gore e David Blood afirmam que o Relato Integrado incentiva companhias a integrarem seus desempenhos financeiro, ambiental, social e de governança em um só relatório, o qual inclui “apenas as métricas mais evidentes ou relevantes”. Eles declaram que “isso permite que as companhias e os investidores tomem decisões mais acertadas com relação à alocação de recursos ao observarem como

o desempenho ambiental, social e governamental contribui para a criação de valor sustentável no longo prazo.”

Da mesma forma, o relatório oficial da seguradora global Aviva, “Um Guia para Mercados de Capitais Sustentáveis” (A Roadmap for Sustainable Capital Markets), argumenta que os mercados de capitais não incorporam todos os custos ambientais e sociais da companhia e, por isso, esse capital não está sendo alocado corretamente⁷. O documento alega que “o relato integrado das companhias é essencial para a capacidade de realizar estratégias de investimento responsáveis” e ainda alerta que, sem o <IR>, os investidores não conseguem integrar as medidas de desempenho ambiental social e de governança relacionadas à sustentabilidade empresarial em seu trabalho de avaliação. “Como resultado, o custo de capital de uma empresa não reflete sua sustentabilidade.” Os investidores não são capazes de perceber se a companhia consegue se manter como um negócio viável.

Darryl Button, Diretor Financeiro e membro da administração da Aegon, disse

“ Confiança está no coração do que a Aegon faz: entregar promessas financeiras para milhões de nossos clientes ao redor do mundo. O Relato Integrado nos ajudou a explicar nossos negócios e divulgar como criamos valor para nossos clientes, funcionários, investidores e outros stakeholders.”

Consenso generalizado

Órgãos reguladores e outras entidades estão pensando de forma parecida. O Conselho de Estabilidade Financeira (FSB) e a Organização Internacional das Comissões de Valores Mobiliários (IOSCO), por exemplo, são duas das entidades que estão se interessando mais pelo <IR> como um meio de alcançar relatos mais coesos e estabilidade financeira.

O Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) possui um grande interesse em apoiar a estabilidade financeira. Vânia Maria da Costa Borgerth, assessora especial do presidente do banco para questões relacionadas à transparência de mercado, reconhece que há grandes benefícios em incentivar o <IR>. No IIRC Pilot Programme Yearbook, ela afirmou que “nós entendemos que a melhora da transparência resultará em mais mercados de capitais estáveis, mais bem preparados para crescer [...] Nós estamos envolvidos com o Relato Integrado porque acreditamos ser uma maneira muito mais transparente de enxergar a companhia como um todo, não apenas como uma entidade voltada para o lucro”.

“Como contadora, acredito que já não basta mais só fornecer informações financeiras para que o mercado e os investidores possam tomar decisões. Isso beneficia a todos: investidores, fornecedores, clientes e a sociedade em geral; a transparência reduz a incerteza. Apresentar uma companhia de uma maneira mais transparente, de modo que o mercado a compreenda melhor, pode ajudar a evitar decisões drásticas e riscos sistêmicos, até mesmo durante uma crise.”

O principal objetivo é que, ao adotar o <IR> para apresentar informações relevantes com mais transparência e uma história de criação de valor mais clara, a administração possa criar e manter confiança não só em sua companhia, mas no mercado de capitais como um todo.

“A questão não é mais se o Relato Integrado deve ser adotado. Devemos nos concentrar em como implementá-lo com tranquilidade.”

U.K. Sinha, Presidente da Comissão de Valores Mobiliários da Índia (SEBI)

“ A Comissão de Valores Mobiliários, juntamente com entidades profissionais e outros stakeholders, está buscando formas de melhorar a qualidade da informação disponível ao mercado de capitais. Uma opção é a introdução do Relato Integrado. ”

Datuk Seri Najib Tun Razak, Primeiro-Ministro da Malásia

Articulação de estratégias e um modelo de negócios para melhorar o diálogo com investidores

Contar o histórico de desempenho da companhia é uma parte importante das responsabilidades da administração. Para fornecer informações claras e completas para investidores e outros stakeholders, é essencial explicar sua estratégia e seu modelo de negócios.

Ativos líquidos das companhias do S&P 500 representaram apenas cerca de

19%

do valor de mercado em 2009

em comparação com

90%

na década de 1970s

Um problema das decisões de investimento tradicionais é que elas são baseadas apenas em métricas financeiras. Mas, de acordo com a pesquisa realizada em 2013 pela consultoria global Interbrand,⁸ o valor da marca Coca-Cola chegou a cerca de 48% do seu valor de mercado.

Esse não é um exemplo isolado. Uma pesquisa realizada em 2010 pelo banco de negócios americano Ocean Tomo, especialista em capital intelectual, analisou tendências por quatro décadas e descobriu que os ativos líquidos das companhias do S&P 500 representaram apenas cerca de 19% do seu valor de mercado em 2009, em comparação com 90% na década de 1970. Em outras palavras, o capital intelectual e outros ativos intangíveis, não registrados no balanço, atualmente respondem pela maior parte do valor de mercado.

A administração precisa tratar dessa falta de informação, divulgar de maneira clara e concisa como suas estratégias criam valor ao longo do tempo e como geram lucros e gerenciam riscos. O processo do <IR> possibilita que organizações façam isso ao levar em consideração as relações entre diferentes áreas do negócio, seu uso do capital e seu modelo de negócios

Relato Holístico

De acordo com Bob Laux, Diretor Sênior de Contabilidade Financeira e Relato na Microsoft Corporation, o <IR> ajuda organizações a articular seu desempenho e potencial futuro. Segundo ele, “O <IR> proporciona um método holístico para explicar o desempenho atual da organização e as expectativas da administração para o futuro... Ele leva em consideração a conexão e interdependência entre os fatores que possuem um impacto relevante na habilidade da organização em criar valor ao longo do tempo”.

Dimitris Lois, Diretor Presidente da Coca-Cola HBC, também vê benefícios. Segundo ele, “o Relato Integrado reflete como nossa companhia pensa e faz negócios [...] Essa abordagem nos possibilita discutir questões essenciais para nosso negócio e comunidades e mostrar como criamos valor para os acionistas e para a sociedade como um todo”.

O que interessa aos investidores é justamente a percepção da administração de como a estratégia, governança, desempenho e expectativas da organização – no contexto do seu ambiente externo – levam à criação de valor no curto, médio e longo prazo. Uma pesquisa recente, realizada pela PwC, revelou

que grande parte dos profissionais de investimento (87%) considera útil para a sua análise quando as empresas apresentam de forma clara as relações entre os objetivos estratégicos, riscos, indicadores de desempenho e demonstrações financeiras.

Quase dois terços (63%) acredita que a qualidade do relato de uma companhia – incluindo informações sobre estratégia, riscos e outros drivers de valor – pode ter um efeito direto no seu custo de capital, de acordo com o relatório “Desempenho Empresarial: O que os investidores querem saber?” (Corporate Performance: What do investors want to know?). Mesmo assim, é possível perceber uma grande lacuna entre a importância desses tópicos e a qualidade dos relatos das companhias, nesses pontos. O relatório da PwC concluiu afirmando que “a implementação de relatos mais integrados pode atender melhor às necessidades dos profissionais de investimento, assim como incentivar decisões mais coerentes dentro das companhias, de modo a apoiar a criação de valor de longo prazo”.



Preenchendo lacunas de informação

Sonja Simon, Chefe do Grupo de Contabilidade e Relato da SAP, companhia de software para aplicações empresariais e participante da Rede de Negócios de <IR>, acredita que, ao preencher lacunas de informação importantes, o <IR> pode ajudar investidores a entender melhor as empresas.

“Já ouvi diversas vezes que analistas e investidores não têm acesso a todas as informações de que necessitam e são obrigados a adivinhar, o que implica um prêmio de risco”, explica. “Quanto mais transparente nós formos sobre como pretendemos enfrentar desafios, e quanto mais informações nós fornecermos sobre como administramos ativamente não só nossos dados financeiros de curto prazo, mas também as ações para garantir nosso futuro, menor será o nosso prêmio de risco. O Relato Integrado pode nos ajudar a divulgar essas informações.”

Nos últimos anos, há indícios substanciais que sugerem que os métodos tradicionais de relato corporativo não estão atendendo às necessidades dos investidores – eles não fornecem as informações necessárias para que possam entender o potencial de criação de valor no futuro. Por exemplo, a Pesquisa de Relato Empresarial da KPMG (The KPMG Survey of Business Reporting), publicada em maio de 2014, analisou relatos de 90 companhias em 10 países durante cinco anos ¹⁰ e revelou que, embora 56% dos comitês de auditoria (analisados separadamente) considerem o foco no cliente como um dos três principais drivers de valor, apenas 7% das companhias fornecem dados sobre foco no cliente, ou sua satisfação. A pesquisa aponta que “a administração possui um papel crucial em garantir que seus relatórios abordem o que eles consideram serem os principais drivers dos seus negócios”. A pesquisa ainda revela que “atualmente, o peso das informações relatadas não refletem os drivers de valor do negócio, e, portanto, poderiam estar mais bem alinhadas com a perspectiva que os investidores possuem do valor da companhia”.

“ O Relato Integrado que mostra todas as atividades da empresa permite que investidores e outros stakeholders entendam completamente o valor geral a ser criado pela companhia. ”

Conclusão do Comitê de Peritos em Sistemas de Economia de Mercado Desejáveis, liderado por Yoshimitsu Kobayashi, Presidente e Diretor Presidente da Mitsubishi Chemical Holdingsby

“ O Relato Integrado de qualidade fornece informações sobre o desempenho da empresa em todo o espectro de capital financeiro, social, intelectual e natural necessário para a criação de valor.

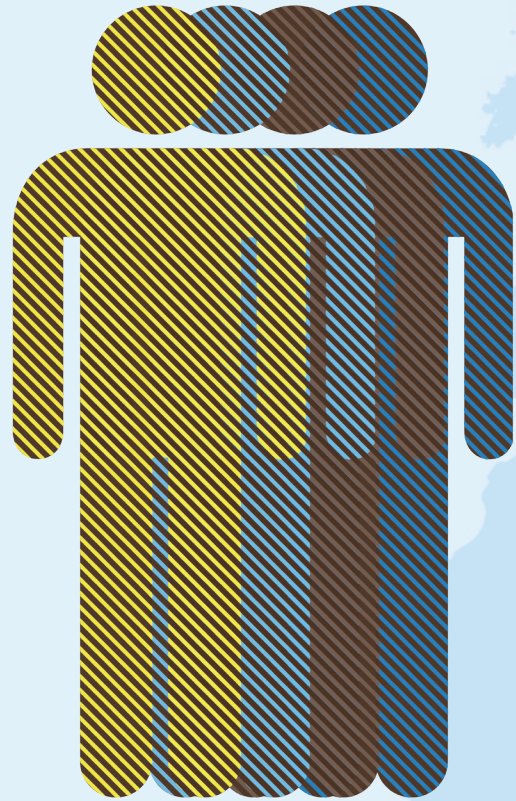
Isso dá uma visão muito mais completa das expectativas de longo prazo da empresa, além de nos ajudar a tomar melhores decisões de investimento.”

Euan Munro, Diretor Presidente da Aviva Investors

<IR> melhora o relacionamento com stakeholders

A Black Sun, especialista em comunicação corporativa, realizou pesquisas para o IIRC.

O relatório publicado em setembro de 2014, “Usufruindo dos Benefícios: O impacto do Relato Integrado” (Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting), baseado na experiência de organizações do IIRC Pilot Programme, aponta que o <IR> tem um impacto nos stakeholders externos, incluindo investidores.



Importância do modelo de negócios

A pesquisa da KPMG (mencionada na página 15) defende a importância de descrever o modelo de negócios. Primeiramente, a explicação do modelo é o ponto de partida para construir uma visão da empresa focada nos negócios, e deve incentivar a divulgação mais ampla de métricas do desempenho operacional relevantes. Em segundo lugar, o modelo proporciona um contexto crucial, que ajuda o leitor a começar a avaliar o possível impacto de eventos futuros.

Um dos frutos do <IR> é tornar o modelo de negócios mais claro tanto para os membros da administração quanto para os stakeholders externos. “Todos os stakeholders se beneficiarão com o <IR> por conta de seu foco voltado para o futuro e por garantir uma compreensão clara da história de criação de valor por meio do desenvolvimento de um modelo de negócios organizacional,” comenta Sandra Guerra, Presidente do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e membro do Conselho do IIRC. “Tanto investidores quanto outros stakeholders poderão usufruir dos benefícios do <IR>, uma vez que há uma cultura de transparência e estabilidade intrínseca à sua estrutura.”

Companhias que já adotam o <IR> estão percebendo uma melhor comunicação com seus stakeholders. “O <IR> nos permite comunicar melhor como estamos executando nossa estratégia e, assim, criar valor para nossos principais stakeholders,” afirmou Mikkel Larsen, Diretor Geral e Chefe das Políticas Fiscais e de Contabilidade do DBS Bank Ltd.

91%

dos entrevistados observaram um efeito positivo no engajamento de stakeholders externos, incluindo investidores.

Das empresas que já publicaram pelo menos um relato integrado,

87%

acreditam que os investidores compreendem melhor suas estratégias.

70%

das empresas que publicaram um relato integrado acreditam que fornecedores de capital financeiro possuem mais confiança na viabilidade de longo prazo do seu modelo de negócios.

A evolução do relato corporativo

De acordo com o “Relatório Anual sobre Relatórios Anuais de 2014” (Annual Report on Annual Reports 2014) da ReportWatch, o relato integrado representam a evolução do relato corporativo.

“O Relato Integrado é a consequência lógica do crescimento das questões de sustentabilidade e responsabilidade corporativa. Um em cada três dos 50 melhores relatórios no “Relatório Anual sobre Relatórios Anuais de 2014” pode ser considerado totalmente ou parcialmente “integrado”. A ReportWatch também ressalta que um terço das decisões de investimentos é baseada em aspectos não financeiros; “atualmente as companhias precisam comunicar-se com um público que vai além dos acionistas – que muitas vezes também estão interessados em mais do que apenas números – e se dirigir a diversas categorias de stakeholders, os quais esperam mais do que contabilidade, finanças e indicadores de negócio e querem saber por que, onde e como as companhias criam e agregam valor, além de como elas lidam com a responsabilidade e sustentabilidade.” O estudo também alude a uma pesquisa realizada pela empresa americana Rivel Research com analistas buy-side ao redor do mundo, a qual apontou a “clareza da estratégia de negócios” e o “potencial de crescimento” como os dois aspectos mais observados em investimentos de longo prazo.

Damien Walsh, Diretor Geral do banco australiano bankmecu, resume o que muitos pensam sobre os benefícios de comunicação do <IR>. “Essa abordagem de relato reconhece que as companhias não existem e atuam em um vácuo – e sim fazem parte de uma rede complexa de interdependências entre insumos, desempenhos e impactos econômicos, sociais, culturais e ambientais,” disse ele. “Basicamente, é uma divulgação melhor e mais completa que ajudará a estabelecer relações mais fortes entre nosso banco e nossos clientes – e isso é bom para os negócios.”

Crescimento do papel da administração na governança

As empresas modernas cada vez mais têm um objetivo maior que simplesmente criar valor para seus acionistas. À medida que o papel da administração na governança está crescendo, o <IR> está sendo cada vez mais usado como uma ferramenta para compreender e comunicar a criação de valor no seu contexto mais abrangente

Teorias de negócios recentes têm sido permeadas pela noção de que maximizar o valor para o acionista é o único objetivo das empresas. Contudo, novas vertentes de pensamento estão desafiando essa premissa, defendendo que as empresas têm um papel mais amplo e a necessidade de uma perspectiva de governança mais abrangente por parte da administração.

Em um artigo publicado em 2014 pela organização de políticas públicas sem fins lucrativos Brookings Institution, intitulado “Capital Social, Objeto Social e o Renascimento do Capitalismo Americano” (Social Capital, Corporate Purpose and the Revival of American Capitalism), Steven Pearlstein declara que há pouca evidência histórica ou legal para a noção de que o único objetivo de uma corporação é maximizar o lucro de seus acionistas.¹¹ Ele argumenta que essa ideia só foi disseminada a partir da década de 1990, por meio de uma combinação entre aquisições hostis, aumento de remuneração de executivos, baseado em ações, e previsões de lucros trimestrais. Pelo contrário, segundo ele, “no final da década de 1960, as corporações em geral eram vistas como se deveriam algo para as comunidades em troca das proteções legais especiais e do ecossistema econômico que lhe proporcionavam, para que pudessem crescer e prosperar”.

Capital Social

Pearlstein discute a falta de ênfase no ‘capital social’ nos sistemas capitalistas em comparação ao capital financeiro, humano ou físico.

Em seu artigo, ele afirma que “O capital social é a confiança que temos uns nos outros e o sentimento de responsabilidade mútua pelo outro, que nos dá segurança para arriscar, fazer investimentos de longo prazo e aceitar as inevitáveis alterações causadas pela destruição criativa”.

Empresas que implementaram o <IR> estão reconhecendo a importância do capital social e da criação de valor para a sociedade de forma mais ampla, assim como o papel que o <IR> pode desempenhar contribuindo com as necessidades de governança relacionadas. Christie B. Kelly, Diretora Financeira da JLL, empresa global de serviços imobiliários, e participante da Rede de Negócios de <IR>, diz que “nosso objetivo é criar valor para nossos clientes, acionistas, funcionários e a comunidade global. Na JLL, nós entendemos que essa história de criação de valor também inclui o foco em questões ambientais, sociais e de governança”.

Mervyn King, Presidente da IIRC, e Leigh Roberts, Diretor de Projetos, Sustentabilidade e Relato Integrado no Instituto Sul-Africano de Contadores (SAICA), analisam as implicações de um papel corporativo mais amplo em seu livro, “Integração: Fazendo Negócios no Século XXI” (Integrate: Doing business in the 21st Century), – no qual eles sugerem que o <IR>

pode ajudar a administração a enfrentar desafios complexos de governança. Os autores declaram que “no mundo atual, boa governança corporativa significa compreender que não é possível separar as estratégias, riscos, oportunidades e desempenho financeiro de uma companhia e o impacto que ela tem na sociedade e no meio ambiente”.

“Isso exige uma liderança eficiente por parte da administração, com uma abordagem de pensamento integrado para realizar a estratégia, desempenho e relato integrados. Também exige uma abordagem integrada e inclusiva da governança, de modo a levar em consideração as necessidades dos principais stakeholders. Também é necessário que as decisões tenham por objetivo julgamentos que resultem na continuação de criação de valor de longo prazo”.

Riscos interligados

Gerar valor de longo prazo depende da gestão eficaz dos riscos. Como ressaltado pelo Fórum Econômico Mundial em seu relatório “Riscos Globais 2014” (Global Risks Report 2014), os riscos mundiais estão interligados. Segundo o relatório, para realizar a gestão eficaz dos riscos e desenvolver resiliência nos seus impactos, “serão necessários esforços melhores para entender, medir e prever a evolução da interdependência entre os riscos, complementando ferramentas tradicionais de medição de riscos com novos conceitos elaborados para ambientes incertos”.

Como as empresas atuam em ambientes incertos, elas precisam, cada vez mais, entender as interdependências que as afetam, assim como os investidores, os quais precisam ter uma compreensão global dos riscos enfrentados pelas empresas para poder alocar capital de forma adequada. Contudo, a rede estabelecida de padrões e legislação tem uma deficiência que impede os leitores de formar uma compreensão significativa, concisa e comparável. É nesse contexto que o <IR> se torna uma ferramenta valiosa para a gestão de riscos.

Relato integrado fornece uma visão mais completa para investidores e outros stakeholders e, como eles exigem que as unidades de negócio e áreas se comuniquem, desafiam a compartimentalização interna de dados, tornando as informações mais coesas. Isso possibilita um sistema de alerta que informa a administração com antecedência sobre riscos consideráveis e leva a decisões que poderiam não ter sido tomadas, se não fosse por esse sistema. Portanto, o <IR> desempenha um papel importante no reforço de estruturas de governança.

Políticos e reguladores estão buscando novos modos de incentivar o crescimento econômico estável e de longo prazo. Cada vez mais o <IR> está sendo visto como um elemento crucial para a construção de uma estrutura de governança eficaz. Em julho de 2014, por exemplo, o relatório da Comissão Britânica sobre o Futuro de Gestão e Liderança, intitulado “Gestão em 2020: liderança para fomentar crescimento de longo prazo” (Management 2020: leadership to unlock

long-term growth), inclui diversas recomendações com o propósito de melhorar a qualidade da gestão. O relato corporativo é o foco de uma das principais recomendações para o governo. O relatório da Comissão incita o governo a “incentivar empregadores a expandirem os relatórios anuais de modo a incluir sua função social e métricas mais amplas relacionadas a pessoas.” Ele se refere especificamente à Estrutura de <IR> como um bom ponto de partida para as organizações.

A bolsa de valores de Cingapura, juntamente com entidades profissionais e outros stakeholders, também está buscando meios de melhorar a qualidade de informação disponível ao mercado de capitais. Magnus Bocker, Diretor Presidente da instituição, afirmou: “nós apoiamos diálogos e discussões contínuos sobre o Relato Integrado, uma vez que queremos ajudar a moldar o futuro”.

Benefícios Mútuos

A boa notícia para as equipes de administração que assumiram um papel de governança mais amplo por meio do <IR> é que, provavelmente, tanto o desempenho corporativo quanto o apoio dos investidores devem sair fortalecidos.

Em 2014, um relatório da Escola de Negócios de Harvard, realizado com uma amostra de 1.066 empresas americanas que utilizam o Relato Integrado em graus diferentes, concluiu que “há uma relação entre <IR> e uma base de investidores de mais longo prazo” e que “o <IR> é associado de forma positiva com a porcentagem de ações detidas por investidores dedicados e de forma negativa com a porcentagem de ações detidas por investidores temporários”, sugerindo que “as empresas que utilizam o <IR> não só atraem investidores dedicados, mas também repelem investidores temporários”.

“O Relato Integrado é muito mais do que apenas um processo de divulgação de relatórios anuais melhores,” disse Thomas Kusterer, Diretor Financeiro da EnBW. “Além de ser uma ferramenta de comunicação poderosa, o Relato Integrado pode ser usado como uma ferramenta eficiente de governança para uma administração focada no desempenho.”

Apoio do ICGN ao Relato Integrado

A Rede Internacional de Governança Corporativa (ICGN) reconheceu a importância do Relato Integrado em seus Princípios Globais de Governança revisados, publicados em 2014, os quais descrevem as responsabilidades da administração e dos acionistas, além de estabelecer o padrão ICGN para empresas com boa governança.

O princípio 7.5, na edição de 2014, discute a necessidade de informações não financeiras ao declarar que “A administração deve fornecer um relato integrado que contextualize o desempenho histórico e descreva os riscos, oportunidades e expectativas da companhia para o futuro, ajudando os acionistas a entender os objetivos estratégicos da companhia e a sua jornada para atingi-los.” O princípio exige que essas informações sejam ligadas ao modelo de negócios e “integradas de maneira adequada a outras informações que possibilitam que os acionistas tenham uma visão da companhia como um todo”. O princípio também demanda o uso de indicadores de desempenho ligados à estratégia.

O relato corporativo na Austrália

A bolsa de valores da Austrália atualizou, recentemente, o Princípio 4 de Governança Corporativa, atribuindo aos conselheiros a responsabilidade pela fiscalização de todo o relato corporativo, e não apenas o financeiro. Em julho de 2014, o relatório “Supervisão do relato corporativo pelos conselheiros das empresas” (Oversight of corporate reporting by company directors), da KPMG na Austrália, discutiu a oportunidade que isso traz para o desenvolvimento de um relato “líder” no centro do portfólio de relatos corporativos, o qual “explica como a companhia criou valor até então e, mais importante, como ela planeja entregar valor no curto, médio e longo prazo”. Nesse modelo, o relato líder seria baseado na Estrutura de <IR>. Segundo o relatório da KPMG, “o relato integrado servirá de ponto inicial para os investidores, analistas e outros stakeholders fundamentais entenderem a visão da companhia sobre sua história de criação de valor”.

Apoio a decisões melhores por meio do pensamento integrado e do <IR>

O pensamento integrado é cada vez mais visto como um requisito para a criação de valor de longo prazo por empresas que estão estabelecendo conexões entre organizações, derrubando barreiras internas e melhorando o processo decisório.

Os desafios enfrentados pela administração das empresas em termos de construir confiança, comunicar sua estratégia aos acionistas e desempenhar um papel de governança mais amplo são expressivos. Enquanto as companhias tentam lidar com esses desafios, a necessidade de um pensamento integrado se torna cada vez mais clara.

Em seu livro “Integração: Fazendo Negócios no Século XXI” (Integrate: Doing business in the 21st Century), Mervyn King e Leigh Roberts discutem o conceito de pensamento integrado, explicando que essa prática por parte da administração inclui “entender a dependência da companhia com relação aos seus vários recursos e relacionamentos, assim como seus respectivos riscos e oportunidades”. Segundo eles, “no processo constante de tomada de decisão da administração, o pensamento integrado significa que ela avaliará se uma determinada ação agrega valor à companhia e qual o seu efeito sobre os principais stakeholders e a reputação da companhia, assim como o impacto na disponibilidade e acessibilidade futura dos recursos dos quais a companhia necessita”.

O pensamento integrado contrasta com a “mentalidade

de compartimentalização”, uma vez que leva em consideração as conexões e interdependências entre uma série de fatores que afetam a capacidade da organização de criar valor ao longo do tempo. Quanto mais o pensamento integrado estiver incorporado nas atividades da companhia, mais natural será a incorporação de informações conectadas no relato, análise e decisões da administração.

A KPMG estudou a implementação do <IR> na África do Sul, incluindo a necessidade de desenvolver o pensamento integrado. “A utilização de princípios do Relato Integrado para identificar e avaliar uma visão comum das questões relevantes exigiu um ‘pensamento integrado’ com o envolvimento de todas as disciplinas relevantes do negócio”, comenta Mark Hoffman, Relato Integrado, KPMG na África do Sul.

“ Os maiores benefícios do relato integrado não virão do ser compatível ou dos novos investidores, mas da disciplina de ter que pensar, planejar e administrar de modo mais integrado, o que ajudará as companhias a atingirem a agilidade e flexibilidade necessárias para reagir à mudança – e agarrar oportunidades – em um mundo cada vez mais transitório. ”

Paul Barnett, founder and CEO of the Strategic Management Forum, writing in *Corporate Finance Review*, July/August 2014

“ As companhias estão adotando o <IR> porque ele gera uma melhora no desempenho de negócios. Um dos benefícios mais comentados do <IR> é a oportunidade de conectar diferentes equipes de uma organização, acabando com a compartimentalização e promovendo um pensamento mais integrado. ”

Oversight of corporate reporting by company directors, KPMG Austrália, julho de 2014

Decisões integradas

Essa experiência parece estar replicada em algum outro lugar. Diversas empresas observam que, ao trilharem a jornada do <IR>, precisam desenvolver o pensamento integrado na organização.

Isso leva a um relato interno da administração mais integrado, além de influenciar a tomada de decisões segundo a mais recente pesquisa da IIRC realizada pela Black Sun. O relatório “Usufruindo dos Benefícios: O impacto do Relato Integrado” (Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting), publicado em setembro de 2014, constata que “o processo de tomada de decisão está mudando à medida que as organizações estão mudando a percepção dos seus processos de criação de valor e o modo de medir e gerenciar seu desempenho. Nossa pesquisa revela que uma grande parte das organizações percebeu uma melhora no processo decisório. Nesse caso, melhoras significativas foram observadas em todas as etapas do processo do relato”.

O relato integrado de 2013 da SAP ressalta a relação entre o desempenho financeiro e não financeiro da empresa, medido, por exemplo, pela receita e margem e pela fidelidade dos clientes e engajamento dos funcionários.

Ele explora a relação causal entre indicadores financeiros e não financeiros. Após estudarem companhias que já estão implementando o <IR>, os teóricos Cristiano Busco, Mark L. Frigo, Paolo Quattrone e Angelo Riccaboni observam que “entender as cadeias integradas de causa e efeito dentro do processo de criação de valor ajuda a companhia a administrar os processos e atividades de forma mais eficiente e, ainda mais importante, se conscientizar sobre os capitais, recursos e relacionamentos diferentes empregados e afetados”¹²

O relatório da SAP, corroborado por uma análise específica, sugere que a cultura de uma companhia com funcionários engajados beneficia o ranking do empregador, ajudando a atrair talentos, o que estimula a inovação e, conseqüentemente, aumenta a receita.

<IR> melhora

A mais recente pesquisa da IIRC realizada pela Black Sun revelou que, entre as 66 organizações que já começaram a implementar o <IR>:

65%

observaram o benefício de melhora na tomada de decisões de longo prazo

92%

acreditam ter uma melhor compreensão sobre criação de valor

79%

relataram melhoras na tomada decisão

78%

observaram o benefício atual do pensamento colaborativo entre o conselho, os executivos e os departamentos estratégicos sobre objetivos e metas

Dada a influência que o <IR> pode ter sobre a tomada de decisão, é evidente que os benefícios em adotá-lo vão além da simples divulgação de informações. Essa é a visão de Bertrand Badré, Diretor Geral e Diretor Financeiro do World Bank Group. Segundo ele, “o Relato Integrado faz mais para as organizações do que apenas facilitar a criação de um relatório holístico sobre o desempenho geral [...] Ele fomenta e incorpora o pensamento integrado – todos possuem o mesmo entendimento e falam a mesma língua.

No World Bank Group, não somos apenas uma instituição de desenvolvimento global, mas também uma instituição financeira, e consideramos a Estrutura Internacional de <IR> uma excelente ferramenta para alinhar nosso desempenho aos nossos objetivos estratégicos de desenvolvimento”.

“ O <IR> nos ajudou a tomar decisões melhores.

Nós descobrimos que o relato isolado de sustentabilidade exigia o relato de outras áreas do negócio. Com uma abordagem integrada, é mais fácil focar os aspectos relacionados à criação de valor. ”

Emma Sweet, CPA Australia

“ Nossos colaboradores da área financeira estão aprendendo como questões não financeiras afetam o desempenho financeiro. Nós realmente estamos aprendendo uns com os outros. ”

Carla Neefs, EY Netherlands

Source: *Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting*, Black Sun, September 2014

a tomada de decisão

Entre as organizações que já divulgaram um relato integrado:

82%

fizeram mudanças nas informações sobre desempenho

84%

acreditam que o processo beneficiou a administração

84%

observaram benefícios em termos de colaboração entre o conselho e os executivos

INTEGRATED REPORTING <IR>

Referências

- 1 PwC, *Corporate performance: What do investors want to know?*, Setembro 2014
- 2 IIRC and Black Sun, *Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting*, Setembro 2014
- 3 Tomorrow's Company, CIMA and IIRC, *Tomorrow's business success: Using Integrated Reporting to help create value and effectively tell the full story*, Julho 2014
- 4 PwC, *Trust: The overlooked asset*, Setembro 2010
- 5 ACCA, *Understanding investors: Directions for corporate reporting*, Junho 2013
- 6 Busco C., Frigo M., Quattrone P., and Riccaboni A., *Leading practices in Integrated Reporting*, *Strategic Finance*, Setembro 2014
- 7 Aviva, *A roadmap for sustainable capital markets: How can the UN Sustainable Development Goals harness the global capital markets?*
- 8 Interbrand's, *Best Global Brands 2013* <http://interbrand.com/assets/uploads/Interbrand-Best-Global-Brands-2013.pdf>
- 9 ReportWatch, *Annual Report on Annual Reports 2014*
- 10 KPMG, *The KPMG Survey of Business Reporting*, May 2014
- 11 Pearlstein, S., *Social capital, corporate purpose and the revival of American capitalism*, Janeiro 2014
- 12 Serafeim G., *Integrated Reporting and investor clientele*, 2014

O International Integrated Reporting Council (Conselho Internacional para Relato Integrado, ou IIRC na sigla em inglês) é uma coalizão global de reguladores, investidores, empresas, definidores de padrões, profissionais do setor contábil e ONGs. Essa coalizão, como um todo, compartilha a visão de que comunicar a criação de valor deverá ser o próximo passo evolutivo para relatos corporativos

A Estrutura Internacional de <IR> foi desenvolvida para atender a esta necessidade e estabelecer os alicerces para o futuro.

Para mais informações sobre o IIRC, acesse o site www.theiirc.org

Esse documento foi publicado pelo Conselho Internacional para Relato Integrado (IIRC) e pode ser baixado gratuitamente, apenas para uso pessoal, no site do IIRC: www.theiirc.org. O IIRC não se responsabiliza por qualquer prejuízo causado a qualquer pessoa que aja ou deixe de agir com base no conteúdo desta publicação, seja este prejuízo causado por negligência ou outro motivo qualquer. Direitos Autorais © Novembro de 2014 do Conselho Internacional para Relato Integrado (IIRC). Todos os direitos reservados.

É permitido fazer cópias deste documento, desde que tais cópias sejam para uso pessoal ou educacional, não sejam vendidas ou distribuídas e que cada cópia mencione o seguinte crédito: "Direitos Autorais © Novembro de 2014 do Conselho Internacional para Relato Integrado (IIRC). Todos os direitos reservados. Uso autorizado pelo IIRC. Entre em contato com o IIRC (info@theiirc.org) para obter permissão para reproduzir, armazenar, enviar ou usar este documento de outra forma". Caso contrário, exige-se autorização prévia por escrito por parte do IIRC para reproduzir, armazenar, enviar ou usar este documento de outra forma, salvo conforme permitido por lei. Contato: info@theiirc.org.

O IIRC agradece o apoio da MZ" na elaboração desta tradução e também a Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI), a equipe do Grupo de Trabalho de Comunicação e os seguintes profissionais: Fernando Fonseca (Crowe Horwath Brasil), Denys Roman (MZ"), Marcello Mattos (MZ").

INTEGRATED REPORTING <IR>