

A large circular graphic composed of two overlapping circles. The top circle is teal and the bottom circle is yellow. The intersection of the two circles is a dark green area where the text is located.

**RELATO  
INTEGRADO  
PERSPECTIVA  
BRASILEIRA**

“O relato integrado transpõe a informação puramente financeira, insuficiente para a análise de crédito de uma empresa. Um banco de desenvolvimento como o BNDES objetiva impactos abrangentes, como a geração de emprego e o desenvolvimento nacional. Assim, é fundamental termos a garantia de que o recurso destinado a uma empresa será bem utilizado, não apenas no aspecto econômico.”

**Vânia Borgert**, BNDES

“*[O que eu espero das diretrizes do relato integrado é a]* objetividade, porque é imprescindível que as empresas concentrem seus relatórios naquilo que é relevante para elas e com linguagem que faça sentido para o mercado. E consequência – afinal, é preciso enxergar muito claramente o porquê de trazer cada informação, sua utilidade para o público leitor dos relatos e sua relevância para o presente e o futuro do negócio.”

**Reginaldo Ferreira Alexandre**, Apimec

## sumário

- 02 prefácio
  - 04 introdução
  - 06 o cenário brasileiro
  - 14 cinco temas – conceitos novos (ou nem tanto)
    - 16 materialidade
    - 20 criação de valor
    - 23 capitais
    - 25 modelo de negócio
    - 30 conectividade
  - 34 cinco desafios – o caminho pela frente
    - 36 integração interna
    - 37 materialidade
    - 39 interesse dos investidores
    - 42 coleta e análise das informações
    - 43 um formato a ser construído
  - 46 conclusão
  - 48 report sustentabilidade
  - 50 referências
  - 52 créditos
-

---

## prefácio

A forma com que as empresas relatam seu desempenho financeiro mudou pouco desde a criação dos padrões de contabilidade corporativa, há 80 anos. No entanto, o mundo em que as empresas operam – e os riscos e oportunidades que enfrentam – sofreu alterações dramáticas.

A população mundial pulou de 2 bilhões para 7 bilhões, gerando uma abundância de capital humano e de capital manufaturado. Por outro lado, o capital natural vem se tornando cada vez mais escasso e precioso. A própria natureza das empresas mudou, com um maior número de corporações conduzindo suas atividades em nível global. Os serviços ganharam importância em comparação à manufatura. Ativos intangíveis, como capital intelectual, marca e reputação, tornaram-se direcionadores-chave do valor dos negócios.

A dependência excessiva de dados financeiros nos relatórios corporativos, sem a devida consideração a outras informações materiais, tem contribuído para a instabilidade dos mercados. A confiança pública nas empresas e nos mercados de capitais vem sofrendo porque investidores e outros não têm clareza sobre riscos, oportunidades e desempenho das empresas e suas perspectivas no mais longo prazo.

O Relato Integrado estimula um deslocamento da mentalidade tradicional para além dos números em si e ajuda a superar o paradigma de curto prazo vigente, que compromete a estabilidade dos mercados e testa os limites do planeta.

Dentro desse contexto, o IIRC (International Integrated Reporting Council) e suas diretrizes internacionais de Relato Integrado – <IR> buscam promover a evolução do modelo de relato corporativo para garantir que seja adequado às necessidades do século XXI. No coração do trabalho do IIRC está o Programa Piloto, que abrange mais de 130 empresas e investidores líderes. Organizações como BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), Grupo CCR, CPFL Energia e Itaú Unibanco asseguraram que o trabalho do IIRC permaneça fundamentado na realidade do atual ambiente empresarial e focado nas necessidades dos provedores de capital financeiro. O Programa Piloto foi, e continua sendo, central para o desenvolvimento das diretrizes de <IR>.

---

---

Embora o IIRC busque avançar com o atual modelo de relatório corporativo, o relato em si não é o objetivo final. Pelo contrário, o <IR> estimula um deslocamento da mentalidade tradicional para uma que enxergue além dos números, no que se refere a entender melhor o contexto. Ao destacar conexões-chave entre estratégia, modelo de negócios e geração de valor no longo prazo, o relatório integrado desafia a forma com que as empresas e os provedores de capital financeiro gerenciam e alocam recursos. De fato, isso representa uma oportunidade de mudar o foco do relatório do desempenho financeiro histórico para a geração de valor no mais longo prazo. Sob esse aspecto, o <IR> ajuda a superar um paradigma de curto prazo prevalecente que, se não for contido, continuará a comprometer a estabilidade dos mercados, ameaçar a solidez das empresas e testar os limites do planeta.

O objetivo é que as empresas comuniquem seu valor e seus valores aos diversos *stakeholders*, de maneira relevante, detalhada, transparente, oportuna e crível.

Criar valor a partir da gama de insumos ou “capitais” disponíveis é fundamental para o êxito de um negócio; comunicar esse processo a provedores de capital financeiro é crítico. Com esse objetivo, o <IR> ajuda empresas ao redor do mundo a comunicar seu valor e seus valores, a investidores e outros *stakeholders*, de maneira relevante, detalhada, transparente, oportuna e crível. Ao fazer isso, está desencadeando o poder das empresas.

**Lisa French** head de Relações Exteriores (Américas)  
do International Integrated Reporting Council

---

## introdução

Nos últimos 12 anos, o relato de informações não financeiras, sociais e ambientais ganhou espaço e se consolidou como uma prática, especialmente entre as grandes empresas. Essa necessária evolução gerou, no entanto, dois mundos paralelos de divulgação de desempenho das corporações: a já tradicional comunicação de resultados financeiros, desenvolvida ao longo do século passado, e a recém-instalada cultura de produção de relatórios de sustentabilidade.

Criada em 2000, a GRI (Global Reporting Initiative) foi um mecanismo essencial para incluir a temática socioambiental nas discussões das empresas, ampliar os processos de gestão por meio de indicadores de acompanhamento e estabelecer um padrão global de divulgação. No Brasil, o exemplo de empresas pioneiras na adoção dos parâmetros socioambientais também ajudou a evoluir o tema. A Natura foi a primeira empresa da América Latina a publicar relatório no formato GRI, em 2001, e, no ano seguinte, a unificar as publicações anual e de sustentabilidade em uma única peça. A experiência do então Banco Real, adquirido pelo Santander Brasil em 2007, é outro exemplo que inspirou muitas companhias.

Esta publicação reúne o conhecimento construído no Grupo de Estudos do Relato Integrado e oferece ao leitor um olhar crítico acerca das principais referências sobre o tema.

Desde sua criação, em 2002, a Report Sustentabilidade participou ativamente desse processo de construção de uma prática brasileira de comunicação de resultados não financeiros, com o apoio à produção de mais de 400 relatórios de sustentabilidade. Com experiência fortemente concentrada nas grandes empresas, esse período serviu para instalar em muitas delas a consciência sobre a amplitude da gestão da sustentabilidade – antes confundida com desempenho ambiental ou investimento social privado –, construir processos de mensuração e desenvolver cultura interna em torno dos diversos temas abrigados nesse grande guarda-chuva.

Na maior parte dos casos, o processo de construção foi a parte mais valiosa da comunicação da sustentabilidade, uma vez que era frágil a conexão entre o desempenho socioambiental e a estratégia central do negócio, tampouco com os resultados financeiros. Essa falta de alinhamento ajuda a explicar o desinteresse dos diversos agentes do mercado de capitais para com a sustentabilidade corporativa.

A proposta do IIRC (sigla em inglês para Conselho Internacional de Relato Integrado – International Integrated Reporting Council) é acabar com o

---

---

paralelismo e entender as dimensões social e ambiental dentro do contexto econômico e de estratégia de negócios da organização. Por exemplo: de que maneira questões como a dependência da empresa por recursos naturais e os riscos sociais ou políticos podem afetar sua geração de valor e que práticas adota para que seu negócio compartilhe dividendos com os acionistas e valor para os demais públicos com os quais se relaciona num contexto de longo prazo.

O Relato Integrado (<IR>, no símbolo como ficou conhecido) surge da necessidade de conectar esses mundos – que atuam, até então, como se fossem dimensões distintas – e deve contribuir não apenas para ressignificar a divulgação de resultados das empresas, como para influenciar os processos internos e a tomada de decisões.

As diretrizes de <IR> procuram mobilizar os negócios e o mercado de capitais para reavaliar o entendimento sobre criação de valor no curto, médio e longo prazos. As empresas devem ter mais clareza sobre os direcionadores de valor dos negócios (como saúde financeira, reputação, inovação, marca e acesso a matérias-primas) e geri-los de forma adequada. Da mesma forma, os provedores de capital devem passar a considerar riscos e oportunidades de longo prazo na valoração das companhias e suas decisões de investimento.

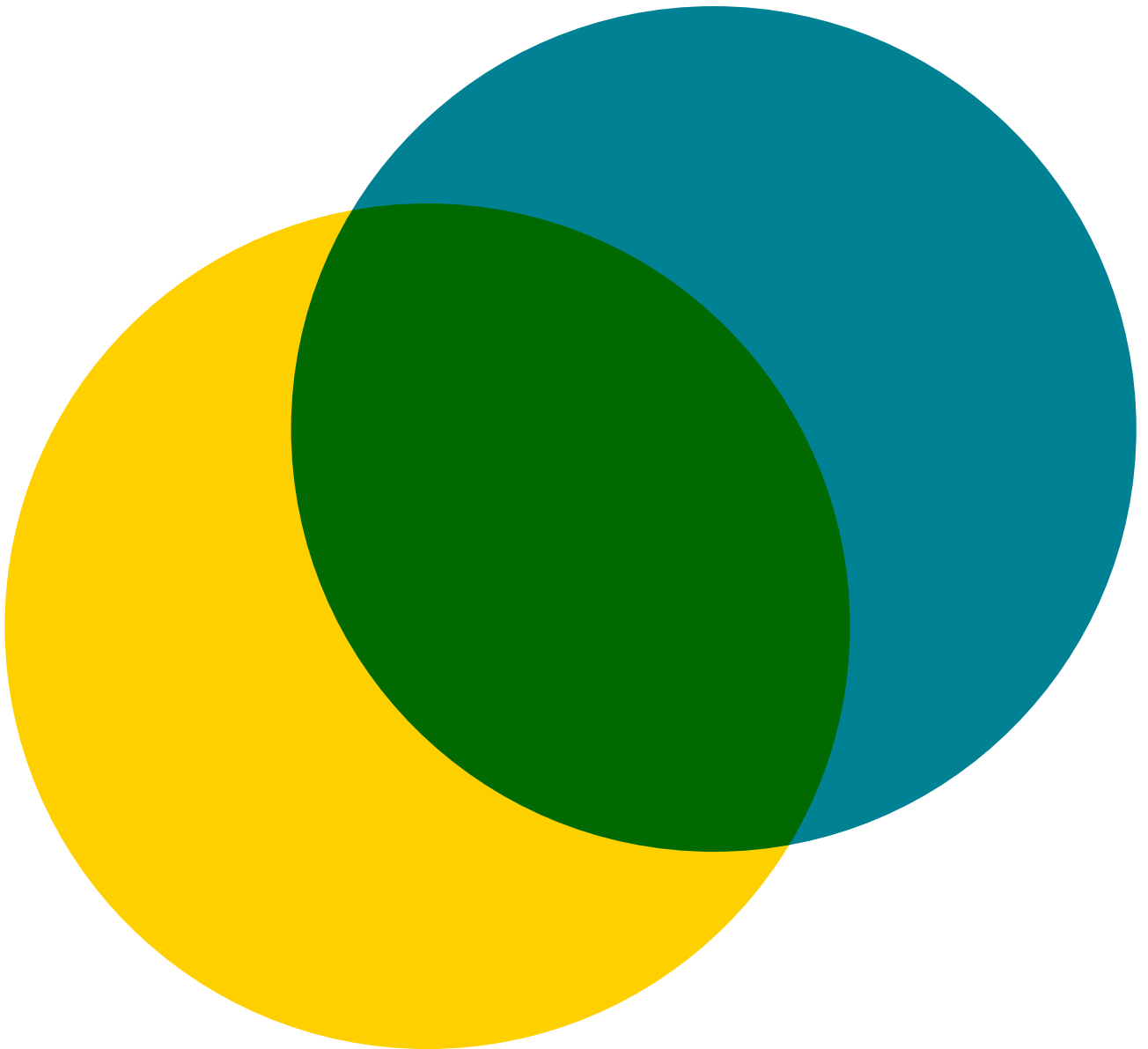
Nesse contexto de transformação futura da comunicação do desempenho que nasce este primeiro grupo de estudos de empresas brasileiras sobre o tema. O propósito foi construir um entendimento conjunto e, a partir da troca de experiências, identificar riscos e oportunidades para a evolução do relato corporativo no Brasil.

O conteúdo a seguir é o registro do conhecimento reunido ao longo de seis encontros de manhã inteira, que provocaram intensos debates (*para saber mais sobre o grupo de estudos, consulte a página 48*). Não se trata de um ponto de chegada, uma vez que a integração do relato corporativo será um processo de médio prazo, que demandará esforços das empresas ao longo de toda esta década. É, sim, um ponto de partida para a concretização de uma comunicação de resultados integrada pelas empresas brasileiras.

---

---

# o cenário brasileiro





---

## A comunicação financeira e a socioambiental compartilham o esforço de melhoria em qualidade e transparência, mas ainda se desenvolvem em separado, com interseções eventuais ao longo do caminho. Diversas iniciativas buscam mudar essa realidade.

---

Embora faltem dados precisos a respeito dos relatórios corporativos no País, um conjunto de informações ajuda a entender o cenário atual da comunicação (e da gestão) dos resultados e impactos das companhias brasileiras. É notório o crescimento da atenção sobre os aspectos não financeiros, mas é inegável que ainda há um importante caminho a ser percorrido.

Os institutos e associações setoriais têm se mobilizado em torno de uma divulgação de resultados mais abrangente e precisa por parte das empresas. Em 2012, o Codim (Comitê de Orientação para Divulgação de Informações ao Mercado) – que reúne 12 organizações de representação – divulgou um comunicado em que aconselha as companhias a divulgarem suas estratégias, ações e compromissos com o desenvolvimento sustentável, colaborando para uma melhor percepção do futuro das empresas. O mesmo documento aponta que as informações integradas de todas as áreas de uma companhia, “além de tornar a análise e o entendimento dos negócios, riscos e oportunidades mais completos, proporciona um importante teste de consistência entre as várias fontes de divulgação das informações em uma empresa”<sup>1</sup>.

Um dos integrantes do Codim, o Ibri (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) conta com uma comissão de sustentabilidade desde 2007, que estimula o debate, produz materiais técnicos, discute metodologias e dissemina práticas de responsabilidade corporativa aos profissionais da área. Por sua vez, a Abrasca (Associação Brasileira das Companhias Abertas) e a Anefac (Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade) incluem temas não financeiros, como estratégia,

---

<sup>1</sup> *Pronunciamento de orientação nº 14 (setembro/2012) do Codim, disponível em:* [http://www.codim.org.br/downloads/Melhores\\_Praticas\\_de\\_Divulgacao\\_de\\_Informacoes\\_sobre\\_Sustentabilidade\\_fnal.pdf](http://www.codim.org.br/downloads/Melhores_Praticas_de_Divulgacao_de_Informacoes_sobre_Sustentabilidade_fnal.pdf). Acesso em 21 de outubro de 2013.

---

gestão de risco e investimento socioambiental, na avaliação dos melhores relatórios anuais. Segundo o consultor Lélío Lauretti, criador do Prêmio Abrasca de Relatório Anual, desde a primeira edição, em 1999, a premiação valoriza a transparência e a consistência das comunicações de resultados. Além de relatar o desempenho em si, as empresas precisam explicar como o alcançaram.

Os analistas de mercado também têm iniciativas – ainda tímidas – para elevar seu conhecimento a respeito. A Apimec (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais) tem uma diretoria de sustentabilidade. “Minha vivência na área de relações com investidores demonstrou que o interesse sobre sustentabilidade começa a estar presente nas análises, mas ainda é limitado”, afirma Alessandra Polastrini, coordenadora da Comissão Técnica do Ibri.

“Deslocamos o foco do demonstrativo financeiro puro por entender que o resultado é derivado do ativo, de questões como estratégia, segmentação de mercado, investimentos etc.”

Lélío Lauretti, consultor

#### **a contribuição do IFRS**

Um elevado nível de governança e as práticas mais transparentes estão associados à menor percepção de risco por investidores e analistas, que tem potencial de reduzir o custo do capital (o retorno mínimo exigido pelos investidores em função do grau de risco daquele ativo). A adoção da norma internacional IFRS (International Financial Reporting Standards), estabelecida pelo Iasb (International Accounting Standards Board) para as demonstrações financeiras, antecipou a necessidade de maior contextualização dos dados contábeis, ampliando consideravelmente as informações complementares que devem ser comunicadas por meio das Notas Explicativas. O padrão passou a ser utilizado formalmente pelas empresas brasileiras a partir de 2010.

As demonstrações financeiras no modelo IFRS oferecem a oportunidade de ir além do registro das atividades contábeis, evoluindo no detalhamento sobre ativos, passivo e receita e no relato de aspectos de gestão de risco e dos ativos intangíveis, por exemplo. Por outro lado, o formato não é nada simplificado: “alguns chegam a ocupar 80% do espaço total, resultando em informações extensas e confusas”, aponta o consultor Lélío Lauretti.

---

## relato da sustentabilidade

Ao longo da última década, uma série de iniciativas induziu as companhias na direção do relato das informações sociais, ambientais e de governança. Criado em 2005, o ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial), da BM&FBovespa (Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros), é o quarto dessa natureza a ser lançado no mundo e pioneiro na América Latina. Para fazer parte de sua carteira, as empresas precisam estar entre as 200 mais negociadas na bolsa e demonstrar uma gestão responsável por meio de informações sobre suas práticas socioambientais. A iniciativa ajuda especialmente os investidores a identificar os negócios mais sustentáveis.

### AVANÇO DO ISE



Fonte ISE - Sustentabilidade no Mercado de Capitais e site BM&FBovespa  
<http://www.bmfbovespa.com.br>

Oficializados em Nova York, em 2006, os Princípios para o Investimento Responsável (PRI, na sigla em inglês) chegaram ao Brasil um ano depois e também incluem a comunicação com os *stakeholders* como um dos seus seis pilares de atuação. Quase 90% dos signatários do PRI na América Latina são do Brasil, comprovando o interesse de investidores brasileiros em buscar ativos de empresas com níveis diferenciados de responsabilidade socioambiental<sup>2</sup>.

Entre as empresas de capital aberto, é possível estimar que um terço publicou relatórios de sustentabilidade ou documento similar, segundo a iniciativa *Relate ou Explique*, da BM&FBovespa. A adesão à orientação da bolsa para que as companhias indiquem nos Formulários de Referência se publicam relatórios de sustentabilidade ou justifiquem a ausência desse tipo de comunicação foi de 66% em 2012. Ou seja, das 455 empresas listadas na BM&FBovespa, quase 300 atenderam à solicitação de relatar ou explicar, e, destas, 157 efetivamente publicaram e disponibilizaram o acesso a seus relatórios de sustentabilidade.

“As empresas que se destacam nessa iniciativa são geralmente as que fazem parte do ISE ou de outras listagens no tema. Mas trata-se de um caminho evolutivo, que as demais empresas estão começando a percorrer”, explica Sônia Favaretto, diretora de sustentabilidade da BM&FBovespa.

<sup>2</sup> O Valor do ISE - Principais Estudos e a Perspectiva dos Investidores, BM&FBovespa e GVces - Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV, novembro de 2012. pág. 7.

Segundo acompanhamento da GRI (Global Reporting Initiative), que contabiliza apenas as organizações que comunicam voluntariamente à organização a publicação do relato (seguindo ou não a sua metodologia), 158 relatórios foram lançados em 2012 e 45 até agosto de 2013. Mas a própria GRI reconhece que esse número é bem maior, já que muitas não fazem o comunicado oficial. A estimativa de Gláucia Terreo, ponto focal da organização no Brasil, é de que 1.200 empresas no mundo utilizem a metodologia em seus relatórios de sustentabilidade. Destas, 250 são brasileiras, incluindo companhias de diversos tamanhos, de capital aberto ou fechado.

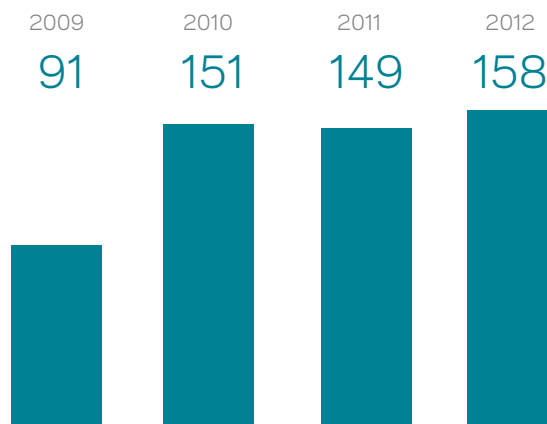
Embora pareça pouco abrangente se comparado com o número total de empresas do País, a disseminação da GRI no Brasil é um feito notável, com avanço de 60% em três anos, pelos números oficiais. Em 2009, havia apenas 90 relatórios que seguiam as diretrizes. Para se ter uma ideia do alcance global da GRI, desde 2000, 5.563 organizações produziram um total de 14.749 relatórios.

**3** KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011. Disponível em (em inglês): <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/2011-survey.pdf>. Acesso em 21 de outubro de 2013.

Um estudo global da KPMG<sup>3</sup> realizado em 2011 apontou o Brasil como sexto colocado no *ranking* de 34 países que publicam relatórios do gênero (incluindo GRI e outras diretrizes). A pesquisa considerou 3.400 grandes empresas (as 250 maiores segundo a Fortune Global 2010 e as 100 maiores de cada país). No Brasil, 88% das companhias pesquisadas publicaram relatórios em 2011. Os primeiros colocados foram Reino Unido (100%), Japão (99%), África do Sul (97%), França (94%) e Dinamarca (91%).

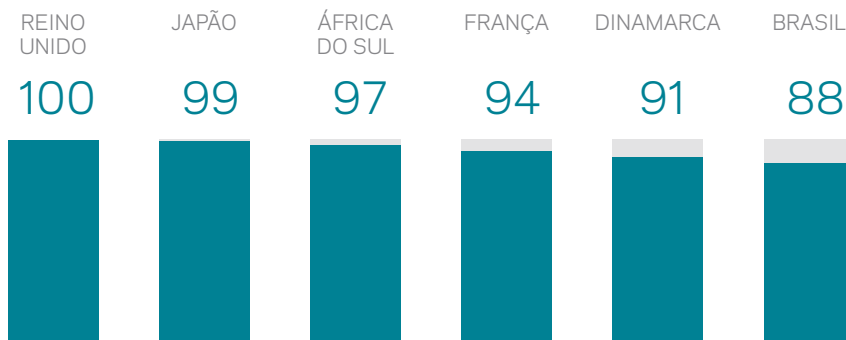
“Cada vez mais, as empresas estão percebendo que o relato de responsabilidade corporativa é mais que uma questão de boa cidadania corporativa; impulsiona a inovação e promove aprendizagem, que ajudam as empresas a crescer e a aumentar seu valor. (...) Isso se tornará cada vez mais crítico, não apenas para manter a competitividade no contexto da sociedade, mas também para entender melhor como as atividades de responsabilidade corporativa impactam e beneficiam o negócio em áreas como economias de custos e novas oportunidades de negócios”, justifica o documento da KPMG.

#### RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE (BRASIL)



**Fonte** Banco de dados da GRI (inclui relatórios de outras metodologias).

## RELATO DA RESPONSABILIDADE CORPORATIVA



**Fonte** KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011. O percentual é referente ao universo pesquisado: as 250 maiores companhias segundo a Fortune Global 2010 e as 100 maiores empresas de cada país.

### e a qualidade?

Como peça de comunicação, os relatórios financeiros e de sustentabilidade são fontes complementares de informação. Podem também ser um ponto de partida para o diálogo, desde que a empresa possua canais estruturados para isso, o que não é comum.

Em estudo<sup>4</sup> recente sobre a inserção da sustentabilidade nos Conselhos de Administração de empresas que integram o ISE, o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) concluiu que, “por um lado, ‘o que’ as empresas e seus Conselhos de Administração fazem pode ser observado por meio de relatórios corporativos, do diálogo [entrevista feita para o estudo] e do conteúdo de *websites*, por outro, não fica tão claro ‘como’ essa atuação se dá de fato e ‘quanto’ [os conselheiros] estão realmente comprometidos com a sustentabilidade”.

A qualidade final dos relatórios ainda está distante das expectativas dos públicos de interesse. Na maioria, falta relevância e significado para a grande massa de informação. Inúmeras dúvidas não são respondidas para aqueles que acompanham o negócio, como investidores e acionistas, e para o público geral que deseja entender as prioridades da empresa. Quando os relatórios têm substância e coerência, são lidos e fazem parte do processo decisório de todos os seus públicos. Quando não, tornam-se apenas peças de *marketing* com discurso vazio. “Para elaborar um relatório integrado, é necessário profunda análise da empresa, com foco em oportunidade e riscos, na situação dos negócios atuais e nos processos operacionais, além da estratégia da empresa. Essa avaliação ampla e profunda ainda é um desafio que percebemos”, afirma Amador Rodrigues, presidente da Anefac.

<sup>4</sup> *Sustentabilidade nos Conselhos de Administração: Práticas de Algumas Empresas Listadas Brasileiras*, IBGC, da Série Experiências em Governança Corporativa 2. 2013, pág. 11.

---

**interesse cresce**

Concentrado inicialmente nas empresas brasileiras que integram o grupo piloto do IIRC (International Integrated Reporting Council), o interesse pelo <IR> no País vem crescendo e, em julho de 2013, motivou a criação da Comissão Brasileira de Acompanhamento do IIRC. No início, eram apenas 17 pessoas, mas apenas dois meses depois já envolvia quase 200 pessoas, de 100 organizações, em discussões e trabalhos sistemáticos sobre o tema.

O grupo é liderado pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social) e reúne representantes da academia, empresas, organizações setoriais, consultorias e entidades como Abrasca, Anefac, Apimec, BM&FBovespa, GRI, IBGC, Ibracom (Instituto dos Auditores Independentes do Brasil), Ibri e PRI.

A comissão busca consolidar o posicionamento do Brasil e as contribuições locais para as reuniões do Conselho do IIRC. Também trabalha na divulgação do tema e busca engajar empresas, segmentos como contábil e financeiro e investidores. Mais informações: [www.facebook.com/RelatoIntegradoBrasil](http://www.facebook.com/RelatoIntegradoBrasil).

---

---

**entrevista**

# <ir> pode influenciar concessão de crédito vânia borgerth

## **Por que o BNDES está liderando as discussões sobre o Relato Integrado – <IR> no Brasil?**

Vânia Borgerth: O que nos motivou foi a proposta de inter-relação de questões financeiras, impactos gerados, alocação de recursos, oportunidade de antecipação de riscos e outras questões fundamentais da gestão de uma empresa nesse relato. Fomos até o Banco Mundial para mostrar o quanto faz sentido fazermos parte dessa iniciativa.

## **O BNDES utilizará o <IR> nas análises para concessão de crédito?**

Vânia: O <IR> transpõe a informação puramente financeira, insuficiente para a análise de crédito de uma empresa. Um banco comercial tem como principal objetivo receber o dinheiro de volta dos seus clientes, com juros. Mas um banco de desenvolvimento como o BNDES objetiva impactos muito mais abrangentes, como a geração de emprego e o desenvolvimento nacional. Assim, é fundamental termos a garantia de que o recurso destinado a uma empresa será bem utilizado, não apenas no aspecto econômico.

## **Qual a receptividade do mercado para o tema?**

Vânia: O relatório integrado fará com que o investidor tenha uma melhor visão das perspectivas do negócio. Acredito que a sociedade como um todo e os analistas serão bastante receptivos. Durante nossos trabalhos na Comissão Brasileira de Acompanhamento do IIRC, observamos uma resposta positiva das áreas de contabilidade, o que me enche de entusiasmo. Na minuta do *framework* do <IR>, entregue no mês de julho, pude perceber que o documento é algo em que o mercado acredita.

**Vânia Borgerth** é assessora em Contabilidade e Transparência do Mercado do BNDES

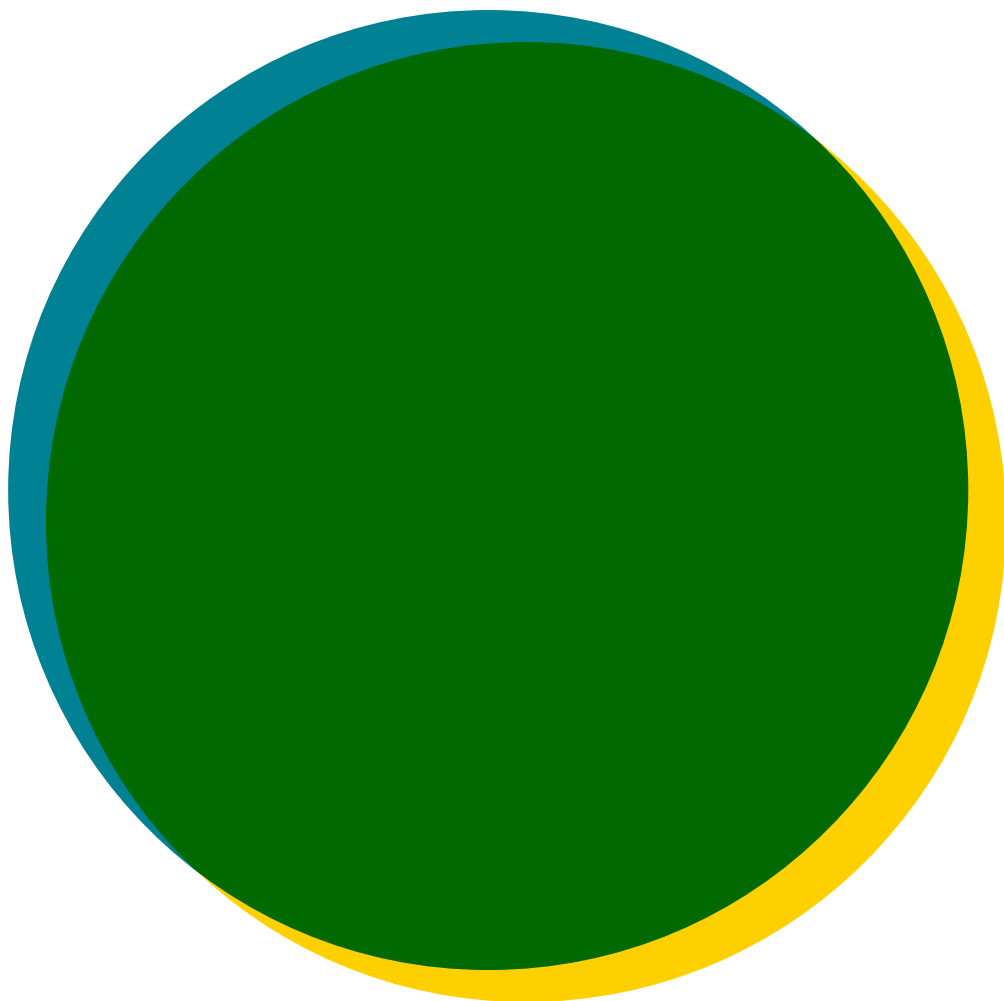
---

Veja a íntegra da entrevista em <http://reportsustentabilidade.com.br/2013/relato-integrado>.

---

---

# cinco temas - conceitos novos (ou nem tanto)





---

Na base dos elementos de conteúdo que compõem o Relato Integrado de uma organização estão cinco aspectos-chave: materialidade, geração de valor, capitais, modelo de negócio e conectividade.

---

É relato ou relatório? A questão tornou-se comum nos debates sobre comunicação corporativa. A dúvida é se as novas diretrizes vão modificar a rotina de comunicar da empresa – seu processo de relato – ou se as orientações impactarão apenas a peça específica, no caso, o relatório.

A resposta é: ambas as coisas. E isso vai exigir um amadurecimento consistente das companhias, que comece na gestão e se reflita, na outra ponta, em comunicações de resultado mais concisas, transparentes e equilibradas, que apresentem informações essenciais para investidores e possam interessar também a outros públicos.

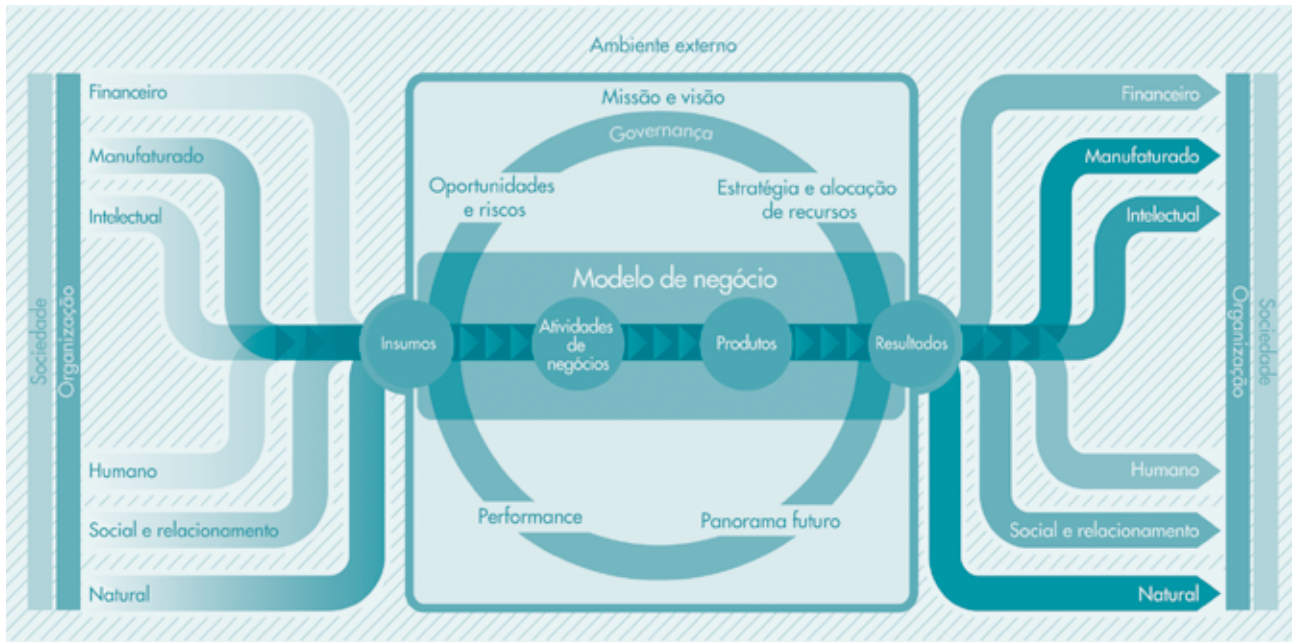
Os debates globais conduzidos pelo IIRC (International Integrated Reporting Council) pregam uma análise holística e abrangente de impactos, dependências e relações das empresas, que podem influenciar uma melhoria na contextualização e no entendimento do processo de comunicação corporativa como um todo.

Os cinco aspectos destacados devem embasar a construção de uma mensagem consistente sobre a organização, como atua, o cenário onde está inserida, sua visão de riscos e oportunidades, a estratégia de alocação de recursos, o desempenho alcançado no período e as perspectivas.

Para isso, em primeiro lugar é preciso definir – dentre a diversidade de fatores que afetam o negócio de uma empresa – os temas capazes de influenciar a tomada de decisão dos investidores sobre aplicar ou não os seus recursos (a materialidade). Em uma história coerente e com estrutura lógica, esses tópicos devem guiar a narrativa sobre o processo de criação de valor

---

da organização – valor esse que é gerado a partir da relação do modelo de negócios com uma ampla gama de fatores internos e externos (os capitais). Por fim, todos esses elementos precisam estar interligados e prover informações coerentes (conectividade), de modo a facilitar a compreensão dessa visão geral pelo público leitor do relatório (*veja figura abaixo*).



Fonte Business Model Background Paper for <IR>, IIRC: 2013.

## materialidade só o essencial

“Uma empresa que não tem um processo estruturado de identificação de temas relevantes para o futuro dos seus negócios é como um avião que voa sem instrumentos. Pode chegar ao seu destino, mas dependerá de habilidades especiais de seus tripulantes.” A analogia feita por Álvaro Almeida, diretor de Planejamento da Report Sustentabilidade, na introdução da primeira grande pesquisa<sup>5</sup> sobre o tema feita no Brasil, ajuda a traduzir o espaço cada vez mais destacado que a materialidade vem ganhando nos anos recentes.

**5** *Materialidade no Brasil: Como as Empresas Identificam os Temas Relevantes*. Report Sustentabilidade. Disponível em <http://www.reportsustentabilidade.com.br/2013/?q=pt-br/node/133>. Acesso em 19 de setembro de 2013.

As origens do conceito remontam ao período de revitalização econômica após a crise de 1929, nos EUA. A recessão profunda jogou luz sobre informações importantes que estavam sendo negligenciadas na gestão das empresas, e percebeu-se a necessidade de maior regulação e transparência corporativa. Nos últimos anos, diversos movimentos ligados à comunicação da sustentabilidade incorporaram o conceito e incluíram um escopo mais amplo de impactos e de *stakeholders* na determinação dos temas materiais. Diretrizes da AA1000 (Accountability), do relato da sustentabilidade da GRI (Global Reporting Initiative) e do Relato Integrado do IIRC tornaram-na essencial para que qualquer empresa consiga comunicar, de modo claro e eficiente, seu desempenho e suas práticas (*veja quadro na página ao lado*).

## A MATERIALIDADE EM DIFERENTES VISÕES

relatório financeiro	relatório de sustentabilidade	relatório integrado
A relevância dos temas é determinada por seu efeito na capacidade de decisão causado pela natureza e extensão de uma omissão ou de distorções no relato da empresa.	Considera os impactos econômicos, sociais e ambientais da organização e a percepção destes pelos seus públicos na determinação da priorização de temas.	Inclui os temas e informações que possam afetar substancialmente a análise e a decisão dos leitores do relato sobre a capacidade de a organização criar e preservar valor.

Em um contexto de Relato Integrado – <IR>, o processo de materialidade deve indicar os aspectos críticos para os quais a organização deverá apresentar uma análise consistente da sua importância, as ações e o desempenho relacionados, a contextualização sobre os riscos e oportunidades que o tema oferece ao negócio e sua estratégia para curto, médio e longo prazos.

Mas a principal novidade apontada pelo IIRC, e refletida também na nova versão das diretrizes da GRI, chamadas de G4, está na real inclusão da alta administração na definição dos temas materiais, como maneira de dar coerência entre o relato, o foco estratégico e a alocação de recursos e esforços das companhias. Vale lembrar que a liderança sempre foi um público considerado no processo e fornecia *inputs* importantes para a definição dos temas materiais. O que se pede, agora, é que a decisão final sobre os temas materiais passe pelos administradores e, assim, crie-se um vínculo entre os tomadores de decisão e os resultados da gestão. “Os responsáveis pela governança respondem diretamente pela estratégia e pelo desempenho da organização. Só eles podem assegurar o encaminhamento eficaz desses temas internamente”, enfatizou Lisa French, *head* de Relações Exteriores (Américas) do IIRC, durante o encontro que debateu o tema no grupo de estudos promovido pela Report.

Dessa forma, o foco se desloca da comunicação para a gestão propriamente dita. “Apenas com o envolvimento da alta gestão é possível garantir que os temas serão integrados à estratégia e às ações do dia a dia”, concorda Luciano de Souza, gerente de comunicação do Banco Bradesco.

É claro que essa decisão deve estar alinhada e apoiada no processo de relacionamento e diálogo com as partes interessadas. A capacidade de respostas aos públicos de relacionamento é, inclusive, outro princípio orientador do <IR>.

Embora pareçam óbvios os benefícios para a capacidade das empresas de identificar demandas estratégicas – como deixa claro a metáfora do avião no início do texto –, essa é ainda uma prática pouco comum entre as companhias, principalmente no Brasil. Mesmo empresas com maior experiência no processo de relato ainda precisam avançar na integração de todos os fatores estratégicos e incluir, com peso semelhante, as temáticas social, ambiental e econômica na definição dos temas materiais (*os desafios da materialidade são detalhados na página 37*).

Por isso, é muito bem-vinda a inclusão desse tema como um dos princípios orientadores do relatório integrado. Nesse contexto, a definição da materialidade envolve três etapas: a) identificação dos temas relevantes; b) avaliação da capacidade de influência desses assuntos na tomada de

---

decisão; c) priorização dos assuntos identificados. Por se tratar de fatores diretamente associados à capacidade de geração de valor em longo prazo pela empresa, também devem permear a elaboração da materialidade: riscos e oportunidades, resultados favoráveis e desfavoráveis, influências no desempenho financeiro, operacional, social e ambiental, gestão de riscos e relacionamento com *stakeholders*, entre outros aspectos.

O princípio também é essencial para garantir a concisão, uma vez que apenas os temas mais críticos e reais alvos da gestão devem ser comunicados no relatório integrado. Contribui, ainda, para o equilíbrio do relato, já que todos os temas considerados materiais – positivos e negativos – devem ser abordados.

---

### **processo consistente**

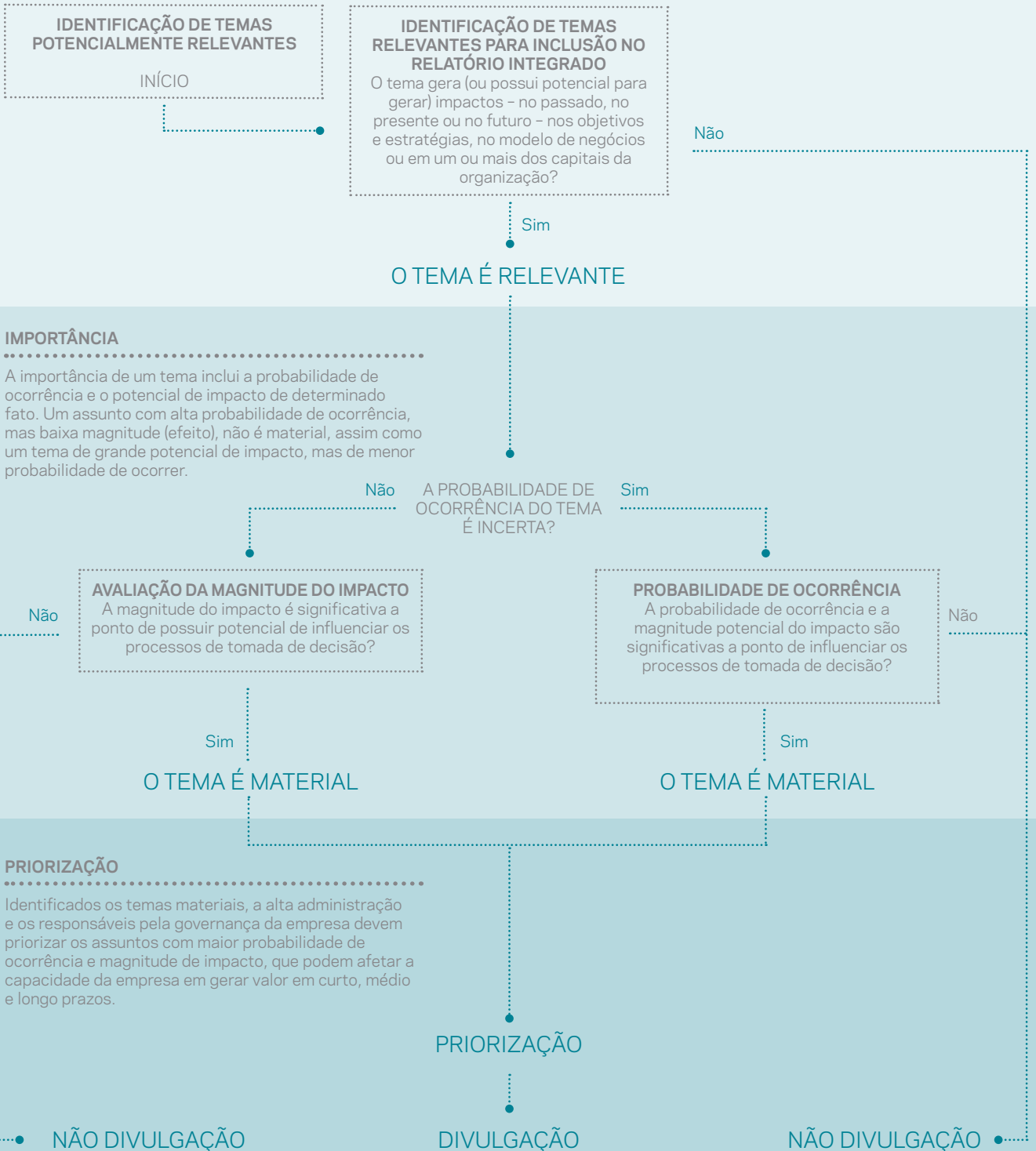
Para assegurar qualidade, credibilidade e confiabilidade ao processo de materialidade, a elaboração do relatório integrado deve seguir as seguintes recomendações:

- descrever os mecanismos para desenvolver a materialidade;
  - incluir todos os temas materiais, positivos e negativos, de maneira equilibrada;
  - explicar como o assunto afeta a estratégia, o modelo de negócio e os capitais;
  - fornecer a visão da empresa sobre o tema e explicar como ele é gerenciado internamente;
  - trazer dados comparativos com anos anteriores;
  - expor as metas e expectativas em relação a cada tema;
  - divulgar as razões de omissão de possíveis temas materiais;
  - realizar asseguarações externas independentes.
-

## PROCESSO DE DEFINIÇÃO DA MATERIALIDADE

### RELEVÂNCIA

Temas que tiveram efeito no passado, têm efeito no presente ou que podem ter efeito no futuro sobre a habilidade da organização em criar valor no decorrer do tempo.



## criação de valor o que fica para os acionistas e para a sociedade?

Qual a abrangência do processo de geração de valor? Como mensurar o valor agregado de um produto de menor impacto ambiental? Como valorar o ar, a água e o ecossistema? Essas questões, de respostas nada simples, afetam diretamente a capacidade da empresa de gerar valor. Imagine, por exemplo, uma greve geral de operários durante a construção de uma usina hidrelétrica: atrasos no início da operação ou danos à infraestrutura causados nas manifestações podem prejudicar todo o planejamento e afetar o resultado. Ou, ainda, indenizações a trabalhadores ou o valor de um seguro para operar em regiões que vivenciam instabilidades sociais também podem pesar no valor do projeto. Todo esse contexto deve estar apresentado, portanto, nos relatórios integrados para que os provedores de capital possam avaliar de forma mais completa a capacidade da empresa de gerar valor ao longo do tempo.

Ainda que tradicionalmente o conceito de valor esteja associado ao retorno financeiro, o IIRC reconhece que esse desempenho econômico depende de uma série de fatores, como interações com outros tipos de capital, os riscos relacionados e os efeitos entre perdas e ganhos, relacionamentos e atividades da organização (*leia mais sobre capitais na página 23*).

Hoje, já se estima que cerca de 80% do valor de mercado de uma empresa está presente nos ativos intangíveis, como reputação, marca, inovação e talento – não expressos nos balanços financeiros<sup>6</sup>. Mas como comunicar essa geração de valor indo além da tabela de Demonstrações de Valor Adicionado (item, aliás, solicitado tanto nas demonstrações contábeis como nos indicadores GRI)? Essa mensuração é um ponto que ainda exigirá evolução de forma (como medir) e de conteúdo (que nível de abertura e profundidade será necessário).

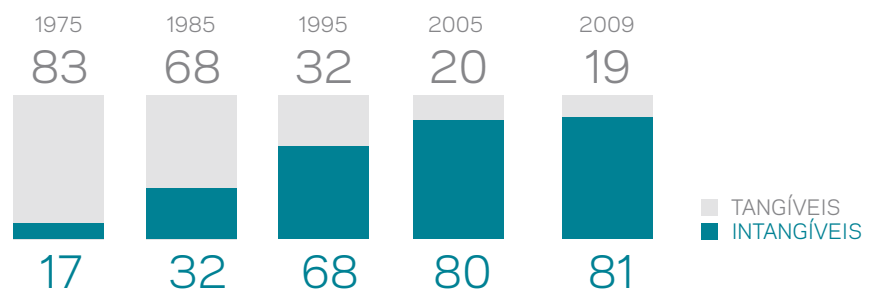
Por um lado, ganham importância iniciativas de mensuração dos impactos positivos e negativos sobre o uso de recursos naturais, como o projeto de valoração de ganhos e perdas ambientais da fabricante de artigos esportivos

<sup>6</sup> Segundo estudo anual da consultoria Ocean Tomo, especializada em serviços financeiros relacionados à propriedade intelectual: *Ocean Tomo 300R Patent Index*, disponível em: <http://www.oceantomo.com/productsandservices/investments/indexes/ot300>. Acesso em 19 de setembro de 2013.

### DVA

É um indicador quantitativo que apresenta tudo o que uma empresa distribui em valor monetário aos públicos com os quais se relaciona. Inclui o que paga em salários e bônus para seus colaboradores, os dividendos que distribui aos acionistas, as taxas e impostos pagos ao governo e o valor gasto com fornecedores, entre outros.

### O VALOR DA EMPRESA (%)



Fonte Ocean Tomo Advisors.

Puma, Environmental Profit and Loss Account – EP&L. O projeto busca identificar e medir as chamadas externalidades ambientais que as atividades da empresa geram e incorporar esse custo ao valor do produto, para fins de melhor avaliar o impacto (*leia mais na página 42*).

Por outro lado, ainda há várias lacunas a serem preenchidas, como a busca por métricas aplicáveis a diferentes cadeias produtivas e segmentos de negócios. Até mesmo recursos “mais tradicionais”, como o capital humano, ainda precisam ser mais bem representados nos atuais relatórios. A maioria das empresas aponta o público interno como um valor fundamental, mas ele consta apenas como “despesa” ou “passivo nas demonstrações contábeis”. “Ainda existe um *gap* entre as informações que o investidor necessita para essa avaliação e o que é comunicado pelas empresas”, provoca Clarissa Lins, sócia fundadora da Catavento Consultoria (*leia mais sobre os desafios da mensuração na página 42*).

### externalidades

São entendidas como situações em que a produção impõe custos ou benefícios aos capitais que não estão refletidos no preço cobrado pelo produto ou serviço da empresa. Em outras palavras, são os impactos positivos ou negativos que as atividades de um negócio podem causar.

**Fonte** IIRC Background Paper: Create Value, citando conceito da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico).

### cálculo do capital humano

De forma pioneira, a empresa indiana de tecnologia Infosys mensura desde 1998 o valor dos recursos humanos. Em 2012, apresentou seu case na conferência The New Metrics of Sustainable Business, promovida pelo Sustainable Brands, em São Francisco (EUA). Sua metodologia própria considera, entre outros fatores, o aumento de ganhos futuros dos empregados na companhia e avalia os potenciais benefícios à sociedade proporcionados por um profissional qualificado depois que este deixar a empresa (uma externalidade positiva). O modelo ainda desconta dos ganhos futuros a inflação do período, projetada a partir das metas oficiais dos órgãos financeiros oficiais (*veja abaixo*).

	2012	2011	Annual Change
Employees (No.)			
Software professionals	1,41,788	1,23,811	14.52%
Support	8,206	7,009	17.08%
Total	1,49,994	1,30,820	14.66%
Value of human capital			
Software professionals	1,15,900	89,507	29.49%
Support	9,817	8,640	13.62%
Total	1,25,717	98,147	28.09%
Value of human capital externality			
Software professionals	6,182	4,702	31.48%
Support	640	563	15.28%
Total	6,831	5,265	29.74%
Total value of human capital and human capital externality	1,32,548	1,03,412	28.17%
Ratio			
Value of human capital per employee	0.84	0.75	12.00%

Assumptions:  
 1. Long run inflation rate assumed at 5%  
 2. Discounting rate assumed at 4%

**Fonte** Infosys Additional Information 2010-11.

### Tradução da tabela

**Colunas** 2012 | 2011 | variação anual

**Linhas funcionários (nº)** | profissionais de *software* | apoio | total | **valor do capital humano** | profissionais de *software* | apoio | total | **valor de externalidades do capital humano** | profissionais de *software* | apoio | total | valor total do capital humano e de externalidades do capital humano | **relação proporcional** | valor do capital humano por funcionário

**Notas Premissas** 1. Taxa de inflação de longo prazo presumida de 5% / 2. Taxa de desconto presumida de 4%.

## **geração de valor**

### **como acontece**

- considerando os interesses de todos os *stakeholders*;
- pelo retorno financeiro e pelos efeitos positivos a outros tipos de capital;
- aumentando, diminuindo ou transformando os capitais nas atividades da organização;
- pela interação entre os capitais impactados pelas atividades da organização;
- pelas atividades, relações, causas e impactos diretamente associados à receita financeira ou ao acréscimo de capital financeiro;
- gera valor e retorno financeiro aos provedores de capital;
- em diferentes momentos e para diferentes *stakeholders*.

### **direcionadores**

- financeiros: crescimento da receita; eficiência operacional; marca; equity e custos de capital;
- não financeiros: relações com clientes; expectativa social; meio ambiente; inovação e governança corporativa;
- valores: tais como integridade e confiança.

**Fonte** Consultation Draft of the International <IR> Framework, IIRC: 2013; págs. 16 e 17.

Mesmo a mensuração do valor de marca ainda não está totalmente coberta. “Como a valoração das práticas de responsabilidade socioambiental ainda é um campo em construção, isso não está presente nas metodologias atuais que estabelecem o valor da marca”, afirmou o consultor de imagem Alejandro Pinedo no encontro que discutiui a geração de valor no grupo de estudos da Report. “No entanto, empresas como Novo Nordisk [*farmacêutica*], Dow Chemical [*química*], Natura [*cosméticos, higiene pessoal e perfumaria*], Marks & Spencer [*varejo*], Unilever [*bens de consumo*], Puma [*artigos esportivos*], Whole Foods [*alimentos*] e Patagonia [*artigos esportivos*], entre outras, compreendem a relevância desse intangível e vão além da conformidade legal. Não à toa, são marcas fortes, reconhecidas e diferenciadas no mercado.”

## **histórias também comunicam valor**

O <IR> não incentiva apenas a tradução para valores monetários dos impactos positivos e negativos das atividades comerciais. Deve-se fornecer um conjunto de informações que permita ao público usuário do relatório avaliar a capacidade da organização para criar valor no decorrer do tempo.

Pense em uma área rica em bauxita, com reservas suficientes para abastecer uma indústria de alumínio por 70 anos. Assegurar uma boa relação com a comunidade local e contribuir para o desenvolvimento regional em longo prazo pode significar a diferença entre poder operar ao longo de sete décadas ou deixar de aproveitar todo o potencial do negócio. Da mesma forma, é importante justificar aos investidores a destinação de R\$ 69 milhões em ações socioambientais de 2006 a 2013, o equivalente a quase 3% da sua receita líquida anual.

Esse foi o desafio enfrentado pela mineradora Alcoa em sua nova unidade, em Juriti Velho, no extremo oeste do Pará. A companhia elaborou, em conjunto com a Fundação Getulio Vargas e o Fundo Nacional da Biodiversidade (Funbio), o Modelo Juruti Sustentável, um plano que envolve o engajamento da comunidade local, a definição e acompanhamento de indicadores da evolução socioambiental (essenciais para passar a medir o valor gerado na região) e um fundo para garantir recursos financeiros para essas atividades. Esse trabalho resultou em uma agenda positiva traduzida em iniciativas de formação e capacitação de pessoas (educação) e investimentos em saúde, segurança, participação social e meio ambiente, entre outros. Além da gestão integrada de diferentes capitais (financeiro, manufaturado, social e de relacionamento, intelectual, humano e natural), o trabalho vem permitindo que a empresa conquiste a confiança da sociedade local e, assim, obtenha a licença social para operar – outro importante requisito associado ao capital social.



---

## capitais os recursos e relações essenciais para a empresa

Uma das principais contribuições das diretrizes de <IR> para aprimorar a comunicação de resultados e a consequente análise dos negócios é a ênfase nos impactos sobre os capitais disponíveis e empregados pelas companhias. Embora muitos deles já fossem tratados nas publicações atuais – notadamente nos relatórios de sustentabilidade –, o IIRC explicitou de forma didática a inter-relação e o fluxo desses capitais, que devem ser considerados desde a tomada de decisão até a divulgação dos resultados.

“Um dos méritos desse conceito dos capitais é colocar holofote em temas que às vezes não estão na agenda. É um exercício que ajuda bastante a entender na prática como diferentes recursos impactam o negócio ou são impactados por ele”, avalia Michele Shayer, especialista em gestão corporativa da sustentabilidade, integrante do grupo de estudos.

Para acabar com a dicotomia entre relato financeiro e não financeiro, o IIRC definiu seis capitais que passam por todas as dimensões da sustentabilidade: financeiro, manufaturado, humano, intelectual, social e de relacionamento e natural. Como estoques de valor, esses capitais agregam em si os diferentes recursos dos quais uma organização depende para criar seus produtos e serviços e/ou impactar com as suas atividades.

Os produtos, as atividades e os serviços disponibilizados por uma empresa têm potencial para diminuir, transformar, aprimorar, consumir, modificar, destruir ou afetar esses capitais. O capital financeiro, por exemplo, é automaticamente elevado quando a companhia obtém mais lucro, e o capital humano se potencializa quando boas práticas de gestão de pessoas, como treinamentos, aperfeiçoamento de competências e investimento em aprendizagem contínua, são desenvolvidas frequentemente.

Em alguns casos, o crescimento de um tipo de capital pode catalisar o aumento de outro. “Imagine, por exemplo, lojas revendedoras de veículos dispersas que passam a atuar em torno da marca de um fabricante. A partir daí, esse grupo se transforma em uma rede de concessionárias, com estratégia de *marketing* definida e serviços padronizados e de qualidade. Esse é um exemplo claro de como uma companhia se vale de um capital social e de relacionamento – os revendedores de carros – para agregar valor por meio de suas técnicas de treinamento e *marketing*, gerando como resultado uma rede de concessionárias, capaz de compartilhar um valor maior para os lojistas e seus funcionários e clientes”, comparou Álvaro Almeida, diretor de Planejamento da Report, no grupo de estudos.

Os seis capitais servem como referência para que as companhias observem os principais insumos dos quais dependem ou que impactam de forma ampla. Mas nem todos os capitais serão igualmente relevantes para todas as empresas. “Devemos trabalhar de forma conjunta com a materialidade e buscar os *links* com a estratégia da companhia – o que pode significar, por exemplo, um agrupamento em quatro capitais. Assim, essa reflexão servirá também para a gestão, e não apenas para a produção do relatório”, analisa Luiz Pires, especialista em sustentabilidade da AES Brasil.

---

### só o que é relevante

Nem todos os capitais são materiais e relevantes para uma empresa. Além disso, nem sempre eles são de propriedade da organização que os utiliza. Podem pertencer, por exemplo, a outras pessoas, empresas ou ao Estado (como estradas e portos), ou até mesmo não pertencer a ninguém (como o ar puro e a biodiversidade).

## DESCRIÇÃO DOS CAPITAIS

<b>financeiro</b>	conjunto de recursos disponíveis para a empresa investir na produção de bens ou na prestação de serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• financiamentos</li> <li>• patrimônio líquido ou subsídios</li> </ul>
<b>manufaturado</b>	objetos físicos – não naturais – utilizados na produção de bens ou nas atividades da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• edifícios</li> <li>• equipamentos</li> <li>• infraestrutura (estradas, portos, pontes, instalações de tratamento de resíduos e de água etc.)</li> </ul>
<b>intelectual</b>	valores intangíveis baseados no conhecimento, com potencial de alavancar a criação de valor por meio de investimentos em pesquisa e inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• patentes</li> <li>• investimento em pesquisa e inovação</li> <li>• desenvolvimento de <i>software</i> e de produtos</li> <li>• percepção da marca/prestígio</li> </ul>
<b>humano</b>	competências, capacidades e experiências dos funcionários, bem como suas motivações para inovar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• habilidade e experiência das pessoas</li> <li>• engajamento na estratégia, que gere motivação para inovar</li> <li>• lealdade e motivações para melhoria de processos, incluindo a capacidade para liderar, gerenciar e colaborar</li> <li>• alinhamento com governança, valores éticos e mecanismos de gestão de riscos</li> </ul>
<b>social e de relacionamento</b>	relações estabelecidas com comunidades e outras partes interessadas; habilidade de compartilhar informações para aprimorar o bem-estar individual e coletivo. Obs.: exclui relacionamentos com público interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interações dentro de, e entre, comunidades e outros grupos de <i>stakeholders</i></li> <li>• relação com clientes, fornecedores e parceiros</li> <li>• licença social para operar</li> </ul>
<b>natural</b>	insumos, renováveis ou não, utilizados para produção de bens e serviços ou impactados – de forma positiva ou negativa – pelas atividades do negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ar</li> <li>• água</li> <li>• terra</li> <li>• minerais</li> <li>• florestas</li> <li>• biodiversidade</li> <li>• equilíbrio ecossistêmico</li> </ul>

Fonte *Capitals Background Paper for <IR>*, IIRC: 2013.

# modelo de negócio como uma organização cria e distribui valor

Você sabe descrever brevemente qual é o modelo de negócios da CSN, da Natura ou do Itaú? Uma empresa trabalha com diversos tipos de recursos, os quais transforma, consome, reduz ou aumenta, gerando produtos, serviços e impactos – positivos e negativos – a diferentes públicos ligados ao seu negócio e ao ambiente a que está associado. Muitas vezes, o que conhecemos é apenas uma parte visível desse sistema, a ponta do iceberg. Uma visão geral e mais completa possível é o que se espera ver representado nos modelos de negócio das companhias, de forma clara, objetiva e, preferencialmente, apoiando-se em representações gráficas que favoreçam a compreensão dos leitores.

Se o <IR> prevê uma comunicação de valor em um contexto ampliado e de longo prazo e os capitais são os inputs para a criação de valor de uma empresa, o modelo de negócios pode ser definido como o veículo por meio do qual a empresa transforma esses recursos em um novo valor. É como as engrenagens de uma máquina que vai integrar e ressignificar todos os elementos para originar produtos e serviços.

“Comunicar o modelo de negócios contribui para o entendimento de como a empresa opera, quais são seus diferenciais e como isso está aplicado no dia a dia de tudo o que você faz”, define Jaqueline Nichi, coordenadora de comunicação na Natura e à frente do processo de relato na empresa.

Existe uma grande diversidade de conceitos sobre modelos de negócios e suas funções em uma companhia. Para fins de <IR>, o IIRC o definiu como a representação de “como as organizações obtêm recursos e se relacionam com o ambiente a sua volta”, incluindo “os capitais (recursos), atividades de negócios, produtos e serviços e resultados que permitam criar valor no curto, médio e longo prazos”. Esse sistema está no centro da organização e é influenciado e influencia uma série de fatores, como a estratégia, a visão de riscos de oportunidades e a alocação de recursos (*veja exemplos nas próximas páginas*).

## ELEMENTOS DE UM MODELO DE NEGÓCIOS

insumos	atividades empresariais	produtos	resultados
<b>capitais, que podem assumir a forma de:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ modelo de financiamento</li> <li>▪ infraestrutura</li> <li>▪ pessoas</li> <li>▪ propriedade intelectual</li> <li>▪ matérias-primas</li> <li>▪ serviços ecossistêmicos</li> <li>▪ relacionamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pesquisa e desenvolvimento</li> <li>▪ planejamento</li> <li>▪ <i>design</i></li> <li>▪ produção/transformação</li> <li>▪ diferenciação de produtos</li> <li>▪ segmentação de mercado</li> <li>▪ distribuição</li> <li>▪ controle de qualidade</li> <li>▪ melhorias operacionais</li> <li>▪ gestão de relacionamentos</li> <li>▪ serviços de pós-venda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ produtos</li> <li>▪ serviços</li> <li>▪ resíduos</li> <li>▪ outros subprodutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ satisfação do cliente</li> <li>▪ lucros/perdas</li> <li>▪ retorno aos acionistas</li> <li>▪ consumo de ativos</li> <li>▪ contribuição para a economia local por meio de impostos</li> <li>▪ criação de emprego</li> <li>▪ desenvolvimento e engajamento dos funcionários</li> <li>▪ melhora de padrão de vida</li> <li>▪ impacto ambiental</li> <li>▪ licença para operar</li> </ul>

**Fonte** Business Model Background Paper for <IR>, pág. 10.

## NATURA

Líder brasileira do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e com um processo de relato que é referência internacional no campo da sustentabilidade, a Natura foi uma das primeiras empresas brasileiras a testar as diretrizes do IIRC e publicou uma representação do seu modelo de negócios pela primeira vez no relatório anual de 2012. Com base no levantamento das características do negócio e de seus diferenciais competitivos, a peça se destaca, primeiramente, pela clara conexão dos seus valores (Essência e Proposta de Valor) com as atividades da empresa. De forma objetiva, também é apresentado o valor gerado pelo negócio em todos os aspectos da sustentabilidade, negativos e positivos.

### destaques

- 1 **coerência** conexão da Essência e Proposta de Valor com a prática de negócio;
- 2 **resultados** quantifica o valor gerado por meio dos principais indicadores ligados aos temas materiais;
- 3 **ícones** setas indicam se o resultado é maior ou menor em relação ao ano anterior, facilitando a interpretação;
- 4 **principais atividades** os diferenciais competitivos estão relacionados.

### oportunidades de melhoria

- maior priorização de indicadores para reduzir o número de informações e focar o panorama geral;
- recursos digitais podem melhorar a conexão dos elementos, oferecendo, por exemplo, *hiperlinks* para direcionamento do conteúdo para as páginas que detalham cada item.



2

## valor gerado e impactos em 2012

- ↗ R\$ 861 milhões de lucro líquido
- ↗ R\$ 6,3 bilhões de receita líquida
- ↗ R\$ 1,5 bilhão de Ebitda e margem de 23,8%
- ↗ R\$ 73,2 milhões investidos sustentabilidade
- ↗ R\$ 437 milhões investidos em infraestrutura e logística
- ↗ 104 novos produtos lançados
- ↗ R\$ 121,8 milhões gerados em negócios na Amazônia

### DISTRIBUIÇÃO DE RIQUEZA:

- ↗ Acionistas R\$ 846 milhões
- ↗ CNs, R\$ 3,2 bilhões
- ↗ Colaboradores R\$ 803 milhões
- ↗ Fornecedores R\$ 4,8 bilhões
- ↗ Comunidades fornecedoras R\$ 12 milhões
- ↗ Governo, R\$ 1,7 bilhão

## 4 como agregamos valor

- Visão de inovação que engloba todos os elementos do negócio: desenvolvimento de produtos e conceitos, modelo comercial e busca por novos negócios
  - Plataforma de inovação aberta com parceiras no País e no exterior
  - Centros de Pesquisa e Desenvolvimento em Cajamar (SP) e Benevides (PA) e um centro de conhecimento em Manaus (AM)
  - Política própria que estabelece o relacionamento e a repartição de benefícios com comunidades tradicionais e fornecedoras de insumos da sociobiodiversidade
  - Sistema de Gestão Natura, que estrutura os principais diferenciadores da Natura, de forma que eles estejam inseridos na gestão e nos processos e rotinas da companhia
    - Programas e ações que trabalham os temas prioritários da Natura, definidos em conjunto com os públicos de relacionamento: qualidade das relações; mudanças climáticas; sociobiodiversidade; resíduos sólidos; água; empreendedorismo sustentável; educação
    - Programa de desenvolvimento de lideranças, criado especificamente para a Natura, e pelo qual passarão os 600 líderes da companhia
    - Programa de desenvolvimento de fornecedores abrangente com foco também em critérios socioambientais, com acompanhamento periódico de oito dos principais indicadores desses aspectos como emissões de CO<sub>2</sub>, consumo de água, investimento em educação dos colaboradores, entre outros

- ↘ 51% de lealdade dos consumidores brasileiros
- ↗ 72% na pesquisa de clima com os colaboradores
- ↗ 24% de índice de lealdade das consultoras e 40% das CNOs no Brasil
- ↘ 22,6% de índice de lealdade com os fornecedores no Brasil e 23% com as comunidades fornecedoras
- ↗ R\$ 12,8 milhões arrecadados na linha Natura Creer para Ver no Brasil e R\$ 4,5 milhões nos demais países da América Latina. Recursos são investidos em ações de educação
- ↗ 8% de aumento em horas de treinamento por colaborador, em relação à meta do ano

- ↔ 0,40 litro de água consumidos por unidade produzida,
- ↘ 25,56 gramas de resíduos gerados por unidade produzida
- ↘ 14% de refis sobre itens faturados no Brasil
- ↗ 125 mpt/kg é o impacto ambiental das embalagens por quantidade de produto
- ↘ 47% dos insumos da biodiversidade com processo de manejo certificado
- ↗ Ampliação em 67% do reúso de água nos processos internos

↗ 280.209 tCO<sub>2</sub> foi o total de emissões geradas considerando toda a cadeia de valor Natura

↗ maior do que 2011

↘ menor do que 2011

3

↔ estável em relação a 2011

## NOSSOS recursos

mais de 1,5 milhão de consultoras e res Natura no Brasil, em outros cinco es da América Latina e na França

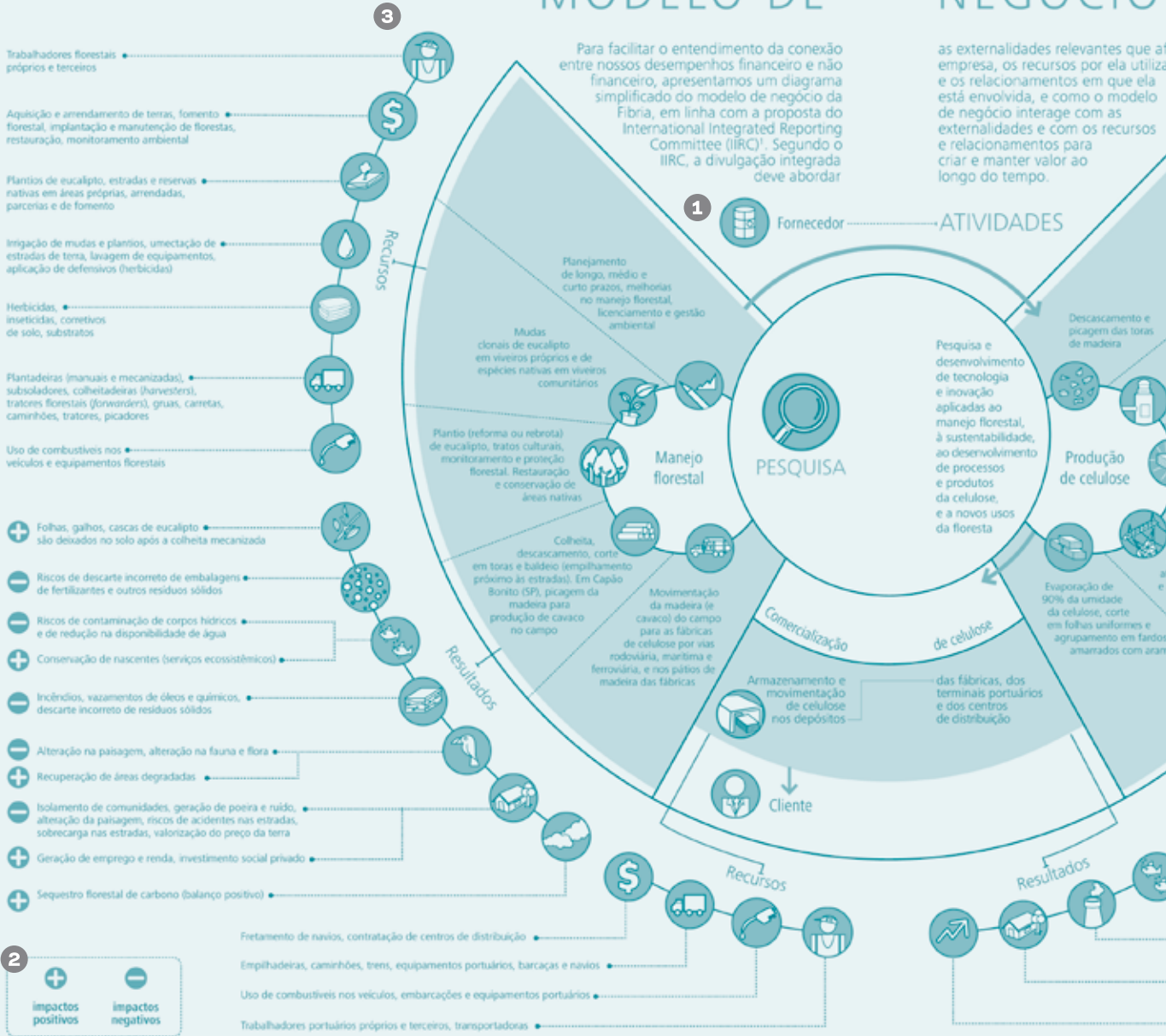
Quase 7 mil colaboradores

- 4,7 mil fornecedores, sendo 190 de produtos acabados (fabricantes terceiros) de insumos da biodiversidade, matérias-primas e materiais de embalagem, grupos que representam 50% do volume de compras
- Cerca de 100 milhões de consumidores

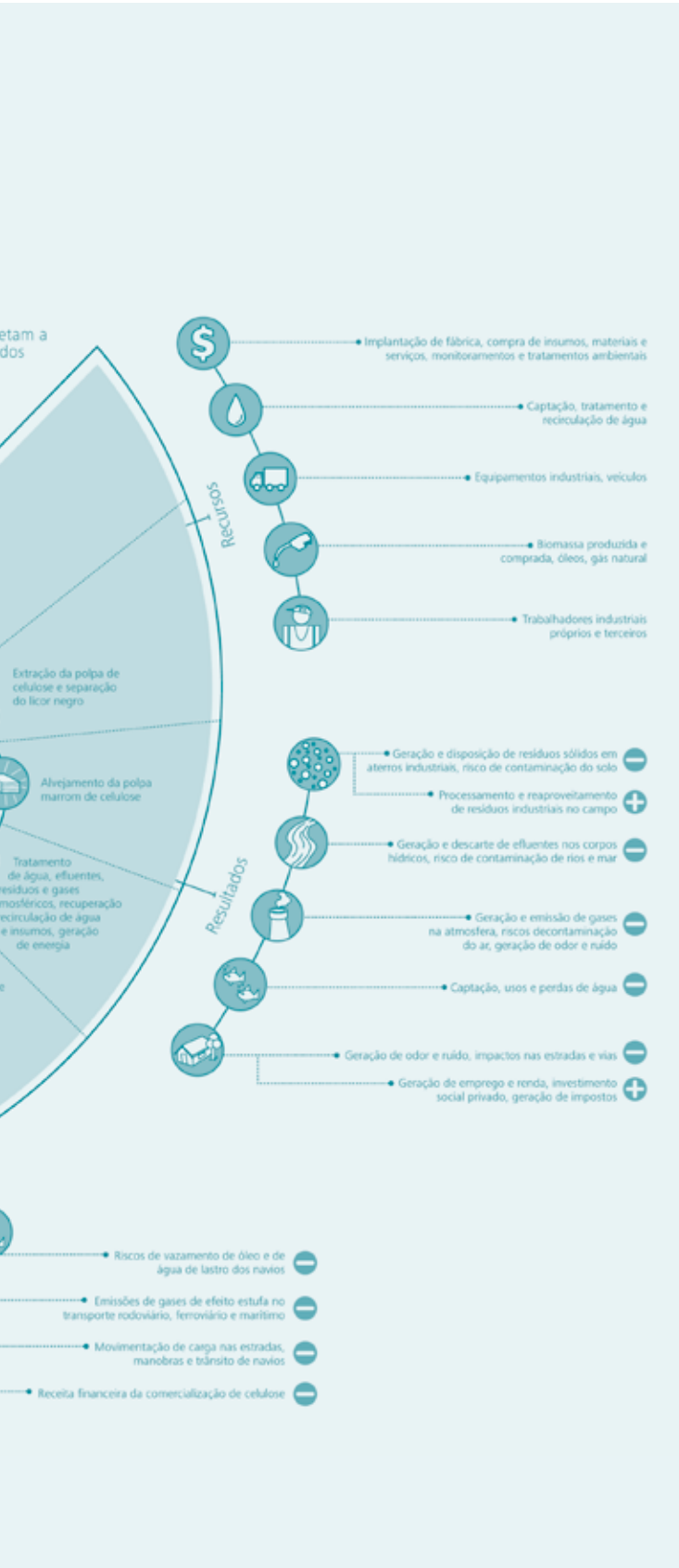
de uali-ador

e consul- o os pri- dores da venda das re- semi-itar

# MODELO DE NEGÓCIO



Fonte Relatório de Sustentabilidade Fibria 2012.



**FIBRIA**

A experiência da brasileira Fibria, do setor de papel e celulose, comprova que uma percepção clara do modelo de negócios favorece a estratégia e a análise de longo prazo. A empresa realizou, em 2010, um processo de pensamento sistêmico que envolveu diversos gestores para a definição das metas para os 15 anos seguintes. O exercício incluiu a análise das mais diversas variáveis que envolvem o negócio da Fibria, incluindo os recursos (capitais) da organização. “Para estabelecer metas de longo prazo, sentimos a necessidade de ter um processo mais profundo, contemplando nosso impacto financeiro e não financeiro, as relações com os capitais e outros elementos. Feito esse trabalho, foi fácil traduzir nosso modelo de negócios no relatório”, explica o consultor de sustentabilidade da Fibria, Cristiano Resende de Oliveira. “Resolvemos testar os princípios do IIRC, mesmo sabendo que nosso processo ainda não é integrado em todas as dimensões. Refletir sobre esse assunto estimula uma análise mais ampla e interfere no processo de decisão”, complementa.

**destaques**

- 1 **negócio** recursos, atividades e resultados de cada segmento da empresa: manejo florestal, produção de celulose e comercialização;
- 2 **externalidades** o potencial de impacto positivo e negativo está claramente descrito;
- 3 **ícones** os símbolos facilitam a comunicação.

**oportunidades de melhoria**

- apresentar o real impacto da empresa;
- usar recursos digitais para explicitar a inter-relação entre os diversos elementos apresentados e permitir a rápida navegação entre o item integrante do modelo de negócio apresentado e os textos que aprofundam o seu entendimento.

---

Nos dois exemplos citados nas páginas anteriores, foi preciso um profundo conhecimento interno do negócio e da forma de operar da companhia, como seu sistema de gestão, seus diferenciais e seus valores. Criar uma imagem coerente também depende de uma clara compreensão das questões mais relevantes (materiais) e deve refletir um pensamento integrado – ou seja, considerar as informações financeiras e não financeiras mais relevantes para contar a história dos negócios. Compreender e descrever o contexto externo no qual a companhia está inserida também é fundamental. O modelo de negócios é desenhado para executar a estratégia da companhia, a partir de uma realidade que pode se modificar no médio e longo prazos. Especialmente no cenário atual de instabilidades e incertezas na economia global, as empresas precisam demonstrar a flexibilidade e a capacidade de resposta às mudanças de seus modelos.

Esse é um caminho que pode envolver muitas áreas e pessoas, não só para fornecer as informações, como também para validar o conteúdo a ser publicado, além de sintonia com a alta gestão.

---

#### o que pode melhorar a descrição do modelo de negócios

- identificação explícita dos elementos-chave do modelo de negócio;
- diagrama simples que destaque os elementos-chave do modelo, apoiado por uma explicação clara da relevância desses elementos para a organização;
- fluxo narrativo que aborde todos os temas materiais e que seja lógico no contexto das circunstâncias específicas da organização;
- identificação de fatores externos importantes, incluindo fatores controlados pela organização;
- posicionamento da organização dentro da cadeia de valor como um todo;
- conexão com outros aspectos de relato, incluindo estratégia, riscos e indicadores-chave de desempenho, e considerações financeiras, como receitas e contenção de custos.

**Fonte** Working Draft of Prototype Framework, IIRC: 2012, pág. 14.

## conectividade tudo junto e combinado

Conectar informações, associar a estratégia ao desempenho financeiro e não financeiro, dar causa e consequência para a comunicação de resultados e interligar pessoas e dados de diferentes áreas para, enfim, apresentar um pensamento integrado da companhia sobre seus negócios. Isso é conectividade no contexto de <IR>.

---



Por tudo isso, a conectividade não é apenas um princípio orientador do <IR>, mas também pode se traduzir em valor para a organização. As ligações feitas melhoram a compreensão dos próprios colaboradores e líderes sobre a gestão e a estratégia do negócio e ajudam a romper silos internos, integrar áreas, subsidiárias e/ou segmentos de negócio.

O princípio da conectividade é apontado como uma das principais fragilidades dos relatórios corporativos atuais e um grande desafio para as organizações. “A necessidade de integração fica evidente durante o processo de relato, quando coletamos indicadores e percebemos, em alguns casos, que o dado era coletado por duas áreas diferentes e com números distintos”, comenta Viviane Vianello, gerente financeira do Santander.

Esses desafios podem ser divididos em três principais aspectos: o pensamento integrado, ou seja, a análise e interpretação conjunta das informações financeiras e não financeiras; a integração das áreas-chave responsáveis por esses dados; e, por fim, os recursos técnicos e tecnológicos que facilitam a comunicação e a conexão do conteúdo.

O exercício do pensamento integrado envolve uma correta contextualização e interpretação cruzada de informações quantitativas e qualitativas e elementos como governança, estratégia e perspectivas, contribuindo para um panorama geral e a conexão entre horizontes de tempo (passado/presente/futuro e curto/médio/longo prazo). O resultado desse processo é a construção de uma mensagem mais consistente, que estará presente no relatório integrado e em todas as demais comunicações de resultados da empresa, como destaca o documento de referência desenvolvido pelo grupo de trabalho do IIRC sobre o tema.

“Embora seja uma cultura ainda a ser difundida no mundo corporativo, faz todo o sentido e vai permitir uma análise mais apurada das informações, evitando alguns absurdos hoje ainda observados, como a falta de correlação entre o que é comunicado nas demonstrações financeiras e o discurso dos relatórios de sustentabilidade”, conclui Viviane, que é da área financeira, mas também gerencia o relato dos indicadores.

A quebra de barreiras internas na companhia, o segundo obstáculo da conectividade, demanda uma revisão da governança do processo de relato para identificar sinergias e oportunidades de melhoria no processo de coleta dos dados (*sobre a integração interna, leia mais na página 36*).

No último aspecto, da comunicação integrada, é possível implementar evoluções imediatas por meio dos recursos tecnológicos existentes. A líder em tecnologia corporativa SAP, por exemplo, utiliza muito bem os recursos digitais em favor da compreensão das informações no seu Relatório Integrado 2012<sup>7</sup>. Gráficos animados e interativos, *hiperlinks* e uma navegação intuitiva facilitam a apresentação do conteúdo (*veja figura na próxima página*).

#### **questão de método**

A integração dos relatos financeiro e não financeiro lança a oportunidade de aproximar a gestão dos indicadores, de modo que sua coleta e sua análise sejam conectadas.

#### **o formato**

Pense não apenas no que reportar (materialidade), mas em como reportar (formato, estrutura lógica, seções interligadas, recursos tecnológicos, navegação facilitada por ícones ou outros códigos, como uma classificação por cores etc.) (*leia mais sobre o desafio do formato na página 43*).

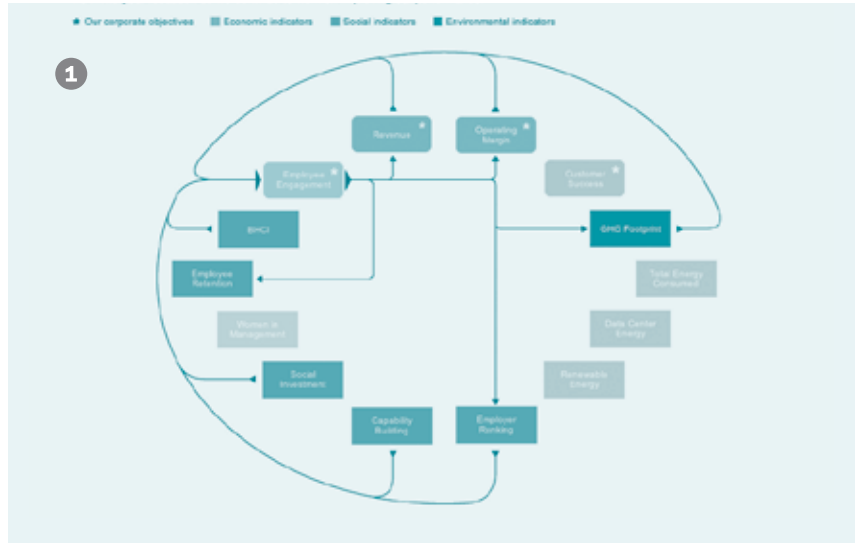
**7** SAP Integrated Report 2012, disponível em: <http://www.sapintegratedreport.com>. Acesso em 19 de setembro de 2013.

SAP

**1 diagrama de objetivos estratégicos** – econômico, social e ambiental – e suas inter-relações, contextualizando cada uma;

**2 termos técnicos** ou palavras específicas são explicados de forma instantânea, ao passar o mouse sobre a expressão;

**3 chart generator** quadro com todos os indicadores quantitativos. Navegação rápida e simples, diferentes opções de visualização dos gráficos e dados complementares em números absolutos ou percentuais.



**Employee Engagement** More

**BHCI (Business Health Culture Index)** Less

The BHCI is a score for readiness of employees to accept change, in particular their perception of affiliation and purpose, leadership, recognition, empowerment, reward, stress level, and life balance at SAP.

**Women in Management >> BHCI (Business Health Culture Index)**  
We believe that a balance of men and women in our organization is valued and people feel it affects our Business Health Culture Index.

**Business Health Culture Index**  
A score for readiness of employees to accept change, in particular their perception of affiliation and purpose, leadership, recognition, empowerment, reward, stress level, and work-life balance at SAP.

**BHCI (Business Health Culture Index) >> Employee Retention:**  
Studies show that an organization is four times more likely to lose talent if its employees have an unfavorable view of health and well-being at the company (World Economic Forum Report, 2010). By implication, stronger performance on the Business Health Culture Index will correlate with a higher level of employee retention.

**BHCI (Business Health Culture Index) >> Operating Margin:**  
According to Mercer's survey on the total financial impact of employee absences (2010), a high absence rate causes significant costs for the company (35% of base payroll). We believe that a lower Business Health Culture Index will most likely lead to higher absence rates (for example due to burnout or other illnesses). By comparison, it is our expectation that a high BHCI will lead to a decrease in absences and costs, thereby resulting in a higher operating margin.

**Social Investment >> BHCI (Business Health Culture Index):**  
We believe that by supporting our employees in engaging in activities with a positive social impact, such as skills-based volunteering, we are enhancing the meaning they find in work. This sense of purpose helps to create a richer and more rewarding work environment that reduces stress and promotes satisfaction and well-being.

**BHCI (Business Health Culture Index) >> Employee Engagement:**  
Several studies have found a positive relationship between "employee welfare" or "wellness" (and thus the Business Health Culture) and employee engagement (Ennema et al., 2012; World Economic Forum Report, 2010).



Com recursos diferentes, a sul-africana do setor têxtil Truworths contextualiza, em seu relatório anual<sup>8</sup>, o desempenho das suas metas face aos desafios enfrentados no período e os riscos e ações de mitigação relacionados, além de indicar as metas para o futuro.

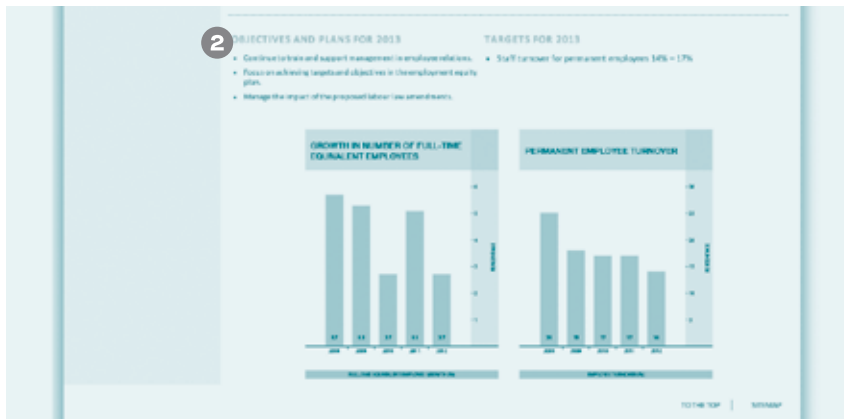


<sup>8</sup> Truworths Annual Report 2012, disponível em: <http://www.truworths.co.za/annualreport2012>. Acesso em 19 de setembro de 2013.

truworths

**1 consistência** para cada meta, apresenta o desempenho, os desafios enfrentados no período, os riscos inerentes a esse tema e as ações de mitigação correlacionadas;

**2 compromissos** divulga objetivos e planos futuros.



É verdade que ainda existem dificuldades sem respostas na missão de integrar as informações financeiras e não financeiras. Algumas, de base tecnológica: a maioria das empresas realiza o monitoramento e a coleta das informações socioambientais de forma quase artesanal, em geral com a utilização de planilhas Excel dentro de um ambiente Sharepoint. As ferramentas existentes no mercado ainda carecem de mais evolução para comprovar sua real contribuição, caso dos *softwares* Webfilings, Credit 360 e Enablon, que permitem a coleta e a construção colaborativa de conteúdo, e da linguagem xBRL (sigla que vem do inglês Extensible Business Reporting Language – linguagem extensível de relato de negócios), que aplica *tags* aos indicadores do mercado financeiro, viabilizando a localização, o cruzamento e a comparação de informações entre as empresas. Não à toa, a GRI investiu na criação de taxonomia no padrão xBRL para seus indicadores socioambientais: cada vez mais, será exigida dos relatórios de sustentabilidade a mesma precisão dos resultados financeiros.

sharepoint

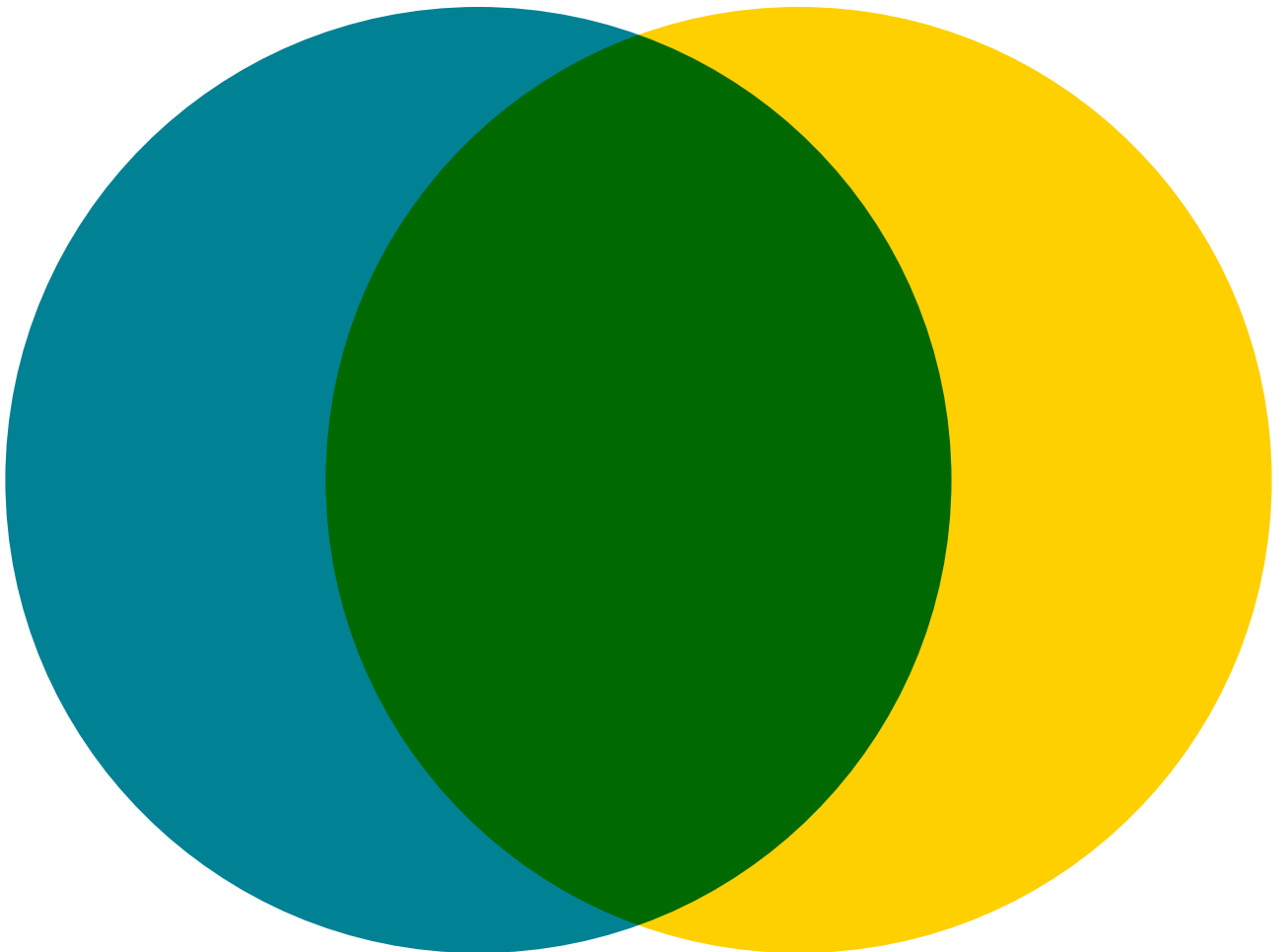
é uma plataforma de aplicações online geralmente utilizada para criar portais empresariais, *intranets* e *sites* colaborativos e gerir conteúdos e documentos.

xbrl

é uma linguagem taxonômica que permite a automação do processo de divulgação dos dados financeiros eletrônicos, substituindo o papel. Auxilia a gestão corporativa e facilita a busca e comparação de dados.

---

# cinco desafios - o caminho pela frente



---

Como acontece com toda nova abordagem, adotar o Relato Integrado – <IR> exigirá disposição e flexibilidade para vencer a inércia. Conhecer as barreiras e preparar-se para elas será fundamental para a consistência do processo.

---

Sem soluções prontas ou fórmulas mágicas, o grupo de estudos ofereceu um espaço para as empresas colocarem na mesa suas dúvidas, percepções e experiências. O aprendizado conjunto, nascido da riqueza da troca, concretiza-se em um mapa mais claro das oportunidades e barreiras do Relato Integrado – <IR> no contexto brasileiro.

Engajar as equipes e garantir uma gestão integrada. Oferecer aos investidores as informações de que eles necessitam, no tempo certo. Analisar os impactos e o valor gerado, gerenciar prioridades e afinar os formatos de apresentação dos dados. Não resta dúvida: os caminhos propostos para a integração dos relatórios sinalizam uma série de desafios que vão muito além da sua produção – instigam, sobretudo, as empresas a mudar seu modo de pensar.

A boa notícia é que se traduzem em oportunidades de evolução da gestão corporativa. Romper com silos internos, ampliar a análise das informações, incluindo aos indicadores financeiros as implicações socioambientais, e buscar novas formas de comunicação com os públicos são elementos que podem gerar inovação e revelar novas oportunidades de negócio.

O grupo de estudos foi um importante espaço de diálogo: organizações de segmentos como financeiro, energético, de cosméticos, de mineração e de seguros puderam compartilhar seus aprendizados, planos, dúvidas e perspectivas. Confira, nas páginas seguintes, alguns pontos que se destacam como um guia na lição de casa que o <IR> lança ao mundo corporativo.

---

---

# integração interna o caminho para o pensamento integrado

A noção de pensamento integrado (*integrated thinking*), um dos conceitos explorados pelo IIRC, é o ponto de partida do trabalho. Indica que a tomada de decisão e as ações focadas na geração de valor devem nascer do diálogo entre as diversas equipes e áreas de uma companhia, preferencialmente conectando aspectos financeiros e não financeiros, ambos peças cruciais para o sucesso do negócio.

Alcançar isso, porém, não é tarefa fácil. A publicação de relatórios anuais e de sustentabilidade separadamente – e em prazos distintos – pela maioria das grandes organizações brasileiras é sintoma de que a gestão e a estratégia das empresas tratam como partes diferentes e dissociadas os temas financeiros e os socioambientais. “O principal desafio, hoje, é encontrar conexões que ajudem o leitor do relato a entender como uma empresa desenvolve sua gestão, coloca em prática seus valores e incorpora as demandas de seus públicos na hora de agir,” diz Luiz Pires, especialista em sustentabilidade da AES Brasil.

## a favor das conexões

Executivos engajados na boa *performance* socioambiental e maior proximidade entre as áreas são a principal alternativa para quem quer publicar comunicações de resultados – e pensar – de modo integrado.

A busca por respostas a esse desafio se traduz em esforços de sensibilização da alta liderança para temas não financeiros e mudanças estruturais concretas. No primeiro eixo, destacam-se experiências de atrelar os compromissos socioambientais às metas da gestão. É o caso, por exemplo, das empresas que incluem metas não financeiras ao desempenho e à remuneração variável de executivos, como já fazem Natura, Grupo André Maggi, Walmart, Vale e Unilever.

O segundo caminho propõe a interação entre diferentes áreas de uma empresa, que atuam na análise dos indicadores e dados que atestam sua *performance* social, ambiental e financeira.

Na SulAmérica, por exemplo, a área de sustentabilidade faz parte da vice-presidência de Controle e Relações com Investidores, que engloba os segmentos financeiro, de gestão de riscos, de compras, jurídico, de relações com investidores e de governança corporativa. “Com a proximidade entre essas diversas áreas, a integração de temas ambientais, sociais e de governança nos processos operacionais é mais fácil, bem como a inclusão de alguns indicadores na divulgação de resultados da empresa”, afirma Adriana Boscov, superintendente de Sustentabilidade Empresarial. Essa troca de informações constante também possibilita um maior conhecimento dos diferentes aspectos e, portanto, melhora a tomada de decisão. “A área tem uma cobrança por resultados maior, por conta da subordinação ao CFO e do reporte do Comitê de Sustentabilidade ao Conselho de Administração”, complementa Adriana.

Na AES Brasil, o planejamento estratégico inclui, desde 2009, ciclos periódicos de diálogos com *stakeholders*, como clientes e fornecedores; com isso, áreas como Compras e Engenharia foram envolvidas na identificação de demandas e na elaboração de objetivos. “Os canais de comunicação com a sociedade nos permitem criar metas e compromissos sociais e ambientais,

---

---

que são assumidos formalmente pelas lideranças no que denominamos contratos de gestão. Anualmente, comunicamos o andamento deles em nossos relatórios”, afirma Luiz Pires.

A complexidade da ideia de *integrated thinking*, no entanto, lança às empresas o desafio de, mais que aproximar, colocar essas áreas para trabalhar efetivamente juntas – criar, coletar e analisar indicadores que mensurem as diferentes formas de geração de valor.

A Natura – que tem buscado, em seus relatórios anuais, apresentar seu modelo de negócios e seus resultados com maior integração – obteve aprendizados nos últimos anos. Como consequência, uma equipe responsável por analisar os resultados *triple bottom line* – econômicos, sociais e ambientais – do negócio foi criada dentro da estrutura de Finanças em 2013 e deve desenvolver uma metodologia própria, construída com apoio de outras áreas da companhia.

Além disso, recentemente a área de Comunicação Institucional da Natura, que coordena o processo do relatório anual, foi incorporada à vice-presidência de Finanças, Jurídico e Relações Institucionais. “As discussões sobre relato integrado têm feito a empresa viver um momento muito interessante de aproximação de áreas”, afirma Jaqueline Nichi, coordenadora de Assuntos Corporativos. “As orientações e discussões do IIRC nos fizeram perceber a importância de as áreas dialogarem, compartilharem objetivos e propostas, para alcançar uma gestão integrada do negócio e refletir isso no relato”, completa.

Única empresa a incluir no grupo de estudo representantes de todas as áreas envolvidas nas publicações de resultados (relatórios de sustentabilidade, anual e de administração), o Banco Bradesco também está atento a essa demanda. “É evidente que a integração interna entre as áreas envolvidas favorece o processo de elaboração do relatório”, afirma Diogo Zulli, da Secretaria-geral, que produz o relatório anual. “No Bradesco, sempre adotamos esse caminho, e já contamos com um grupo de trabalho para atender a essa demanda”, complementa.

## materialidade questão de prioridade

Informações relevantes e concisas que permitam uma avaliação sobre a capacidade da empresa de gerar valor no curto, médio e longo prazos é o que pede o IIRC. Para tal, a materialidade é um dos elementos-chave – e um importante desafio a ser trabalhado pelas empresas.

Algumas informações sobre o contexto brasileiro nos indicam o estágio de maturidade dos processos de materialidade realizados no País. De acordo com a pesquisa Materialidade no Brasil: Como as Empresas Identificam os Temas Relevantes, desenvolvida em 2012 pela Report Sustentabilidade, muitos processos ainda servem apenas de insumo para a definição do conteúdo a ser divulgado nos relatórios de sustentabilidade e não se inserem

---

---

diretamente no planejamento estratégico da gestão. Tem-se, então, um cenário desafiador: como envolver a alta liderança no processo de forma que esta garanta a inclusão dos temas na gestão do negócio e na concreta alocação de recursos, a partir de uma visão de longo prazo?

Desse cenário suscita outra questão: garantir que a materialidade cubra de forma equilibrada aspectos financeiros e não financeiros. Na tendência atual dos processos de materialidade no País, sobressaem-se temas sociais e ambientais, sem que haja relação consistente com a gestão econômico-financeira da empresa, fenômeno que pode ser reflexo da histórica carência de prestação de contas das organizações nesses âmbitos. Também é preciso considerar o risco de os responsáveis pela condução do negócio estabelecerem apenas as questões econômicas como relevantes, desconectando-as dos aspectos socioambiental e de governança corporativa – elementos importantes para o futuro do negócio e que podem impactar o desempenho econômico.

Esse desvio potencial também pode estar presente nas análises de investidores e analistas de mercado, público prioritário do relato integrado. “A mudança de pensamento deve ocorrer aos poucos”, alerta Alessandra Polastrini, coordenadora da Comissão Técnica do Ibri (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores).

“A grande maioria dos investidores e analistas foca seus questionamentos na geração de caixa e na distribuição de dividendos, com visão de curtíssimo prazo.”

Alessandra Polastrini, Ibri

### **exemplos de evolução**

Para vencer esses desafios, alguns caminhos começam a ser desenhados. A pesquisa da Report mostra que ainda é pequeno o número de empresas que incluem investidores em seu processo de construção da materialidade. Dentre as organizações estudadas, o processo de materialidade da Petrobras, realizado entre 2011 e 2012, destaca-se pelo amplo processo de consultas, que envolveu, no eixo interno, o presidente e diretores executivos e, no eixo externo, painéis com uma série de *stakeholders*, incluindo investidores. Com tópicos relevantes por público e distribuição geográfica, ao final todos os resultados foram considerados para a composição da matriz de materialidade, presente no relatório de sustentabilidade e que será trabalhada pela gestão, com a adoção de metas e objetivos.

Especialmente quanto ao envolvimento da alta gestão, a Cosan é outro exemplo. Para estruturar seu modelo de gestão para a sustentabilidade, a companhia acaba de realizar um amplo trabalho, que contou com o engajamento da liderança de todas as suas empresas, a composição de grupos

---



de trabalho (GTs) – estrutura de governança da sustentabilidade – e um processo de materialidade, que envolveu análises setoriais e de documentos internos e da mídia, além de entrevistas com executivos, especialistas externos e discussões nos GTs. Os temas mais significativos passam a estar alinhados aos processos de tomada de decisão e à visão de longo prazo da companhia.

“Esses são exemplos ainda associados a processos de sustentabilidade, mas que já apontam evoluções, como a preocupação de inserir os temas na gestão da companhia, considerar o aspecto econômico e envolver a alta liderança na sua formatação”, avalia Álvaro Almeida, diretor de Planejamento da Report Sustentabilidade (*leia mais sobre materialidade na página 16*).

#### **no meio do caminho**

- 50% dos relatórios apresentam matriz de materialidade;
- das 98 empresas que publicaram materialidade em seus relatórios, 89 realizaram consultas com *stakeholders*; destas, 89% envolveram funcionários; 64% ouviram fornecedores; 63%, clientes, e 38%, a direção;
- apenas 45 companhias (menos da metade do grupo que apresentou materialidade) divulgaram metas associadas aos temas relevantes.

**Fonte** pesquisa *Materialidade no Brasil: Como as Empresas Identificam os Temas Relevantes*, que analisou 195 empresas que publicaram relatórios entre 2009 e 2012.

## interesse dos investidores o conteúdo certo, na hora adequada

Outro ponto crítico na construção do relato integrado é entender e levar em conta as expectativas de seus principais leitores – os investidores. Para atender a elas, cabe às companhias gerar informação na periodicidade adequada, selecionando os temas e indicadores que mais fazem sentido para atestar o desempenho do negócio perante o mercado de capitais.

Diversos estudos têm sinalizado que, cada vez mais, as decisões de investimento, essenciais para o sucesso do negócio, consideram os impactos sobre outros capitais, além do financeiro ou do manufaturado. “Os investidores não podem mais pensar nas empresas apenas como geradoras de lucro. Devem considerar, e cobrar, o compromisso das companhias com a sustentabilidade. Sob esse aspecto, há algum tempo incentivamos as empresas a considerarem os aspectos de responsabilidade socioambiental no seu planejamento estratégico, na sua tomada de decisões etc.”, afirma Marco Geovanne, diretor de participações da Previ, a Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil, maior fundo de pensão da América Latina.

Segundo estudo<sup>9</sup> publicado em 2011 por George Serafeim e Robert G. Eccles, da Harvard Business School, alguns países, em especial no norte da Europa, conseguem reunir investidores com interesse por resultados sociais e ambientais e empresas que buscam comunicar seu desempenho para além do relato financeiro. No Brasil, entretanto, o cenário é positivo apenas no segundo aspecto: ostenta o segundo e o sétimo lugares nos *rankings* de divulgação de dados sociais e ambientais pelas empresas, respectivamente.

A realidade nacional, portanto, seria de empresas cada vez mais comprometidas e de investidores pouco interessados nas informações não financeiras. Nesse contexto, a atuação das empresas com diferenciais sustentáveis torna-se ainda mais estratégica: ampliar a percepção de valor do mercado a respeito desses investimentos e apoiar os agentes do mercado de capitais em tomadas de decisão mais responsáveis.

**9** Artigo: *The Role of the Board in Accelerating the Adoption of Integrated Reporting*, Robert G. Eccles e George Serafeim. Disponível em <https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=TCB-DN-V3N23-11.pdf&type=subsite>. Acesso em 21 de outubro de 2013.

---

Diante do desafio de produzir relatórios integrados, as companhias se deparam com a necessidade de adequar os conteúdos – o que demanda cuidados na linguagem e no tipo de informação reportada – e a lógica de mundos distintos. De um lado, o mercado de capitais, com metodologias objetivas de coleta e análise de dados e prazos enxutos para a divulgação de resultados; do outro, o campo da sustentabilidade, que tende a lançar balanços até seis meses após o encerramento do período de relato, recorrendo às diretrizes da GRI (Global Reporting Initiative).

#### **empresas x investidores**

Confirmando o senso comum, no Brasil investidores ainda têm pouco interesse em temas socioambientais, embora se destaque pelo número de empresas que buscam integrar seus relatos.

A combinação adequada desses universos passa por dois eixos centrais: a conexão dos dados – o investidor precisa entender o impacto financeiro de um indicador socioambiental, por exemplo – e a adequação de prazos. “Hoje, já temos métodos para calcular o impacto financeiro de aspectos ambientais e sociais – de projetos de ecoeficiência a implicações trabalhistas. O relato integrado é uma oportunidade de colocar isso em prática, por meio do entendimento das áreas financeira e de sustentabilidade na hora de comunicar os resultados ao mercado”, argumentou Clarissa Lins, sócia fundadora da Catavento Consultoria, no encontro sobre geração de valor.

Ela cita como exemplo o setor de papel e celulose. Empresas desse segmento poderiam indicar em seu fluxo de caixa custos com água, energia e reflorestamento de áreas degradadas, despesas com certificações florestais e receita com a venda de créditos de carbono.

Ainda sem um modelo formal, empresas brasileiras têm buscado algumas alternativas. Uma delas é antecipar o lançamento dos relatórios de sustentabilidade – ou anuais que também adotem as diretrizes GRI – para um período próximo ao das divulgações de resultados financeiros e relatórios de administração, para alcançar o investidor a tempo.

O Itaú Unibanco busca aplicar à comunicação do desempenho social e ambiental as mesmas diretrizes do desempenho financeiro e divulga os resultados em sustentabilidade até 72 horas depois do relatório econômico. “O objetivo é permitir que os *stakeholders* acessem nossas informações de desempenho econômico, social e ambiental de forma consolidada e possam orientar suas decisões com base nelas”, afirma Denise Gibran Nogueira, gerente de sustentabilidade da instituição. O mesmo objetivo estimula bancos como Santander Brasil e Bradesco a lançar seus relatos ainda no primeiro trimestre do ano.

Em decisão estimulada pela presidência, a AES Brasil lançou os relatórios anuais e de sustentabilidade 2012 ao mesmo tempo, na primeira semana de março. “É essencial tornar o relatório de sustentabilidade respeitado pelo setor financeiro, visto como um documento de consulta essencial para os investidores”, diz Luiz Pires. Na Natura, as divulgações trimestrais de resultado contemplam alguns indicadores socioambientais, como pegada de carbono e consumo de água, desde 2006.

---

---

**entrevista**

# comunicação sem firulas ou jargões

## reginaldo ferreira alexandre

**O que falta para que os analistas considerem fatores como mudanças climáticas, escassez de recursos e práticas com fornecedores em suas análises?**

Reginaldo Ferreira Alexandre: Existem duas dificuldades centrais. A primeira é conseguir quantificar esses fatores. Quando falamos da análise no mercado de capitais, temos como parâmetro básico a valoração. Se uma empresa não consegue estabelecer relação quantitativa entre impactos, atividades e contribuição para a criação de valor no longo prazo, cria-se uma barreira para o investidor. A segunda, fácil de identificar, mas bastante difícil de resolver, é a questão da linguagem. Temos uma cultura de trabalho focada na objetividade – a comunicação deve se adequar a essa realidade, sem firulas, jargões e discursos vazios.

**A que você credita a dificuldade das empresas em produzir relatórios de desempenho integrados?**

Alexandre: Na dúvida sobre o que colocar ou excluir, as equipes responsáveis inserem muita informação nos balanços; e quantidade está longe de representar qualidade, sobretudo para o mercado financeiro.

**O que você espera das diretrizes de relato integrado?**

Alexandre: Objetividade, porque é imprescindível que as empresas concentrem seus relatórios naquilo que é relevante para elas e com linguagem que faça sentido para o mercado. E consequência – afinal, é preciso enxergar muito claramente o porquê de trazer cada informação, sua utilidade para o público leitor dos relatos e sua relevância para o presente e o futuro do negócio.

**Reginaldo Ferreira Alexandre** é presidente da Apimec (Associação Nacional dos Analistas e Profissionais de Investimentos de Mercado de Capitais)

---

Veja a íntegra da entrevista em <http://reportsustentabilidade.com.br/2013/relato-integrado>.

---

## coleta e análise das informações o desafio da valoração

**10** Artigo: *Accountants Will Save the World*, publicado na *Harvard Business Review* e disponível em: [http://blogs.hbr.org/cs/2013/03/accountants\\_will\\_save\\_the\\_world.html](http://blogs.hbr.org/cs/2013/03/accountants_will_save_the_world.html). Acesso em 9 de setembro de 2013.

Em artigo<sup>10</sup> publicado pela *Harvard Business Review* em 2013, Peter Bakker, presidente do WBCSD (World Business Council for Sustainable Development), faz uma afirmação ousada sobre a integração das comunicações de desempenho nas empresas: “São os contadores que vão liderar o caminho”. A explicação: à hora de sistematizar os dados de *performance* socioambiental, é preciso adotar critérios e métricas objetivos, como no relato financeiro. Para Bakker, “muitos relatórios corporativos descrevem a sustentabilidade como uma ‘jornada’ sem destino específico. Além disso, os trechos não financeiros dos relatos de hoje não são estruturados com base em regras, tornando impossível a comparação de desempenho entre setores”. É preciso, portanto, engajar os profissionais de contabilidade no processo de valoração.

Embora haja métricas para o cálculo de alguns indicadores ambientais, torná-los tangíveis para avaliação do mercado ainda é um desafio, e cabe às companhias estudar metodologias que façam sentido para seu negócio e seus públicos.

Uma referência importante, sob esse aspecto, é o Environmental Profit and Loss Account (EP&L), da fabricante de artigos esportivos Puma. A ferramenta pioneira permitiu o cálculo dos custos à sociedade gerados pelas operações, incluindo parte de sua cadeia de valor, dos fornecedores até as atividades próprias. Contemplando os aspectos de emissões de gases de

T.16 ENVIRONMENTAL COSTS OF SHOES							
PRODUCT	GREEN-HOUSE GAS	WATER	WASTE	AIR POLLUTION	LAND USE	ENVIRONMENTAL COSTS	RETAIL PRICE
	€	€	€	€	€	€	€
CONVENTIONAL PUMA SUEDE	2.16	0.61	0.30	0.74	0.48	4.29*	85
BIODEGRADABLE PUMA INCYCLE BASKET	1.41	0.49	0.12	0.84	0.09	2.95*	95
INCYCLE SAVINGS IN %	-35%	-21%	-60%	+14%	-20%	-31%	+12%

\* These environmental costs are provided as units of comparison and are not related in any way to the retail price of the product.

Fonte Puma Business and Sustainability Report 2012, pág. 39.

### Tradução da tabela

**Título** custos ambientais de calçados

**Colunas** produto | gás de efeito estufa | água | resíduos | poluição do ar | uso de solo | custos ambientais | preço de varejo

**Linhas** Puma camurça convencional | Puma Incycle Basket biodegradável | economias Incycle (%)

**Nota** esses custos ambientais são fornecidos como unidades de comparação e não se relacionam de forma alguma ao preço de varejo do produto.

---

efeito estufa (GEE), consumo de energia, uso do solo, poluição atmosférica e geração de resíduos, o estudo identificou que o prejuízo ambiental gerado pela empresa em 2010 – não incluído nos preços de produtos – foi de 145 milhões de euros. Isso significa um custo de cerca de 6,70 euros para cada 100 euros investidos em calçados. O modelo demanda um complexo trabalho de mapeamento das práticas na cadeia de suprimentos, bem como de cálculo do valor econômico ligado aos impactos por localidade, ao modo de uso dos recursos naturais e ao tipo de atividade.

A iniciativa da Puma foi o embrião do recém-criado B Team, consórcio de empresas como Virgin (viagens, telefonia, serviços financeiros e música, entre outros), Natura (cosméticos), Unilever (bens de consumo), Tata Group (comunicação, tecnologia da informação, seguros, energia e bens de consumo, entre outros), Patagonia (artigos esportivos) e consultores com o intuito de desenvolver um modelo de valoração dos impactos sociais e ambientais das companhias.

Ao redor do mundo, há várias iniciativas para encontrar formas de valorar a real contribuição da sustentabilidade para os negócios. A química Dow Chemical firmou parceria com a organização não governamental The Nature Conservancy para determinar o valor monetário da contribuição da natureza na proteção da bacia hidrográfica que abastece seu processo produtivo. A empresa considera, por exemplo, que o custo da água pode aumentar em função da maior demanda hídrica, da probabilidade de tempestades mais frequentes e graves e da elevação do nível do mar em função das mudanças climáticas. A valoração do serviço prestado pela natureza ao proteger o manancial ajudará a comparar o investimento em conservação e a necessidade futura de construir diques de contenção. Em outro exemplo, a Procter & Gamble desenvolveu um *scorecard* para seus fornecedores relatarem indicadores socioambientais, atitude semelhante ao do grupo Walmart.

Esses são sinais positivos que comprovam que é possível desenvolver métodos inovadores para ampliar a análise sobre a geração de valor das empresas. Mas ainda há, sem dúvida, muito desenvolvimento pela frente até que seja possível alcançar as métricas certas, especialmente no Brasil (*leia mais sobre geração de valor na página 20*).

## um formato a ser construído para adequar a comunicação

O <IR> pressupõe uma nova forma de pensar, gerir e comunicar. Diante disso, parece inevitável a dúvida sobre qual o formato mais adequado. Ainda não há respostas conclusivas sobre o assunto, nem se sabe se elas surgirão.

É importante ressaltar que o relatório integrado não substituirá os documentos já existentes (relatórios anuais, de sustentabilidade ou outros tipos de comunicação específicos). Nem o <IR> – nem qualquer outro tipo de processo ou peça de comunicação – será capaz de esgotar todas as necessida-

---

---

des de comunicação de uma empresa ou de cobrir todas as interfaces necessárias com seus diversos *stakeholders*. É natural imaginar que outras peças, com finalidades e públicos específicos, continuarão sendo desenvolvidas.

Por outro lado, o relatório integrado não pode ser relegado a apenas mais um item da cada vez mais extensa lista tipos de comunicação de resultados à sociedade. A mudança de mentalidade operada pelo exercício dessa nova abordagem aponta conexões e relações que não podem mais ser consideradas por nenhuma forma de divulgação de resultado de uma companhia, e o processo servirá, naturalmente, de alavanca para a melhoria de qualidade e coerência de uma ampla gama de formatos de comunicação, podendo ser aplicado de forma mais imediata e intensa na comunicação com os investidores. A adequação dos materiais existentes para a lógica integrada parece ser o caminho natural a adotar.

## O relatório integrado não substitui os atuais formatos de comunicação nem deve ser apenas um relatório a mais; ele tem o potencial de modificar a própria abordagem da comunicação de resultados.

Álvaro Almeida, diretor de Planejamento da Report, identifica a oportunidade de revalorizar os relatórios de administração. Item obrigatório da divulgação de resultados das companhias abertas no Brasil, essa peça pode ganhar mais significado ao se assumir como veículo preferencial do <IR> no País. “O relatório de administração é o primeiro documento a ser publicado no ano e já é naturalmente voltado para o mercado financeiro, analistas e investidores. Em geral, também é conciso e traz a essência do desempenho da empresa. Deve agora evoluir para que apresente estratégia e desempenho econômico, social e ambiental integrados”, afirma.

Outra oportunidade é transformar o relatório em uma comunicação mais corriqueira. Com o avanço das técnicas de coleta de informações e da maior sinergia e proximidade entre as principais áreas da empresa, o pensamento integrado pode fazer parte das comunicações trimestrais. Dessa forma, amplia-se a prática do relato, tornando-se uma comunicação consistente de resultados com a sociedade (*stakeholders*).

Antes mesmo das discussões sobre a integração das informações, os relatórios já passavam por uma profunda discussão sobre sua adequação e capacidade de leitura. O que se viu até o momento ainda são pequenas experiências na busca pelo melhor formato (*veja alguns exemplos na próxima página*), prática que deve se intensificar com o lançamento da primeira versão de diretrizes do IIRC.

---

---

Como já apontado, a inovação tecnológica é uma grande aliada para impulsionar a conectividade das informações. Fazendo uso das plataformas digitais, as empresas e os profissionais têm a chance e o desafio de apresentar o conteúdo do relatório integrado de modo diferenciado, fomentando a interação com os *stakeholders* – como faz a SAP (*leia mais na página 31*) –, aumentar a frequência das atualizações, facilitar a comparabilidade entre diferentes documentos e fortalecer o nível de transparência.

---

### **diferentes formas de relatar**

---

#### **Natura**

Empresa de capital aberto, desde 2006 a Natura inclui temas socioambientais nos comunicados trimestrais de desempenho ao mercado e vem buscando ampliar a qualidade das publicações. Em 2012, ampliou de três para seis o número de indicadores desses aspectos relatados trimestralmente — todos eles ligados aos seus temas materiais, como consumo de água, geração de resíduos, emissões de carbono e valor movimentado na Amazônia. Em 2013, lançou um novo *site*, que inclui a atualização trimestral dessas informações e fatos mais relevantes do período.

Veja mais em: [www.natura.net/relatorio](http://www.natura.net/relatorio).

---

#### **SulAmérica**

Desde 2008, a SulAmérica divulga seu relatório anual apenas na *web*. Apoiando-se nos recursos tecnológicos, a seguradora investe, principalmente, na comunicação audiovisual, em que os executivos contextualizam os resultados da empresa.

Veja mais em: [relatorioanual2012.sulamerica.com.br](http://relatorioanual2012.sulamerica.com.br).

---

#### **The Guardian**

O jornal britânico *The Guardian* apresenta seu *Relatório de Sustentabilidade 2012* como uma página a mais de seu portal na *web*, em um formato de *blog*, que oferece ao leitor a possibilidade de registrar seu comentário em cada seção ou “notícia” da publicação. Embora sem a integração com o balanço financeiro, o formato destaca-se pelo dinamismo e pela flexibilidade. Por se tratar de um *blog*, a atualização periódica é mais simples, de forma coerente com seu nicho de negócio, a comunicação.

Veja mais em: [www.guardian.co.uk/sustainability](http://www.guardian.co.uk/sustainability).

---

---

# conclusão

## hora de inovar

A evolução da comunicação de resultados das companhias sempre foi impulsionada em tempos de crise econômica e, invariavelmente, caminhou na direção da maior transparência e clareza sobre o desempenho das organizações. Agora, não será diferente. O que o movimento atual traz de particular é que enfrentamos, digamos, uma crise *triple bottom line*, que soma a forte depressão econômica à crise climática global e à pressão social, refletida de forma diferente em países desenvolvidos, emergentes ou pobres. Para completar, ainda presenciemos uma crise de governança com o enfraquecimento da Organização das Nações Unidas como fórum de solução desse cenário.

Transposto para o ambiente das empresas, há pressões por todos os lados – econômico, social, ambiental e de governança – por uma nova evolução na comunicação de resultados, e esse avanço se traduz em uma integração de esforços hoje dispersos nas companhias. Conectar esses quatro pilares em torno de um pensamento único e, portanto, integrado. E mais: permitir que todo tomador de decisão (primeiramente, na alocação de recursos financeiros, mas esse raciocínio é válido para qualquer outro recurso) tenha o mesmo nível mínimo de informação que lhe garanta segurança para uma decisão estratégica sobre essa companhia.

Assim, o Relato Integrado – <IR> não é mais uma tendência futura. Seus resultados serão percebidos ao longo desta década, mas a evolução da comunicação corporativa é um ponto sem retorno. O novo padrão que está sendo discutido no IIRC (International Integrated Reporting Council) – assim como a nova versão das diretrizes da GRI (Global Reporting Initiative), a G4 – fornece um guia que pode ser adaptado à realidade de cada companhia na busca da melhor forma de comunicar. Basta observar o grupo de organizações que compõem o IIRC, incluindo as entidades que estabelecem os *standards* para os balanços financeiros, a própria GRI, as grandes empresas de auditoria do mundo e representantes de empresas, analistas e investidores internacionais.

Vale enfatizar que não se trata de uma discussão apenas de forma ou de produto – o relatório –, mas implica uma mudança significativa de mentalidade nas empresas. **O pensamento integrado é, sem dúvida, a chave para essa (r)evolução.** Para torná-lo realidade, será necessário construir uma nova cultura de produção colaborativa de conteúdo nas companhias, num sentido mais amplo, muito além da produção de textos e mensagens, mas a partir do planejamento estratégico até a análise de informações e a correlação e a interpretação de resultados. A partir desse ponto, o almejado pensamento integrado tem a oportunidade de permear toda a comunicação corporativa.

### E como estão as empresas brasileiras nesse cenário?

Mesmo se concentrarmos a nossa atenção no universo das grandes empresas, no qual se disseminou a prática da comunicação da sustentabilidade no País, percebe-se que não há um equilíbrio de práticas e de estágio de maturidade. Algumas companhias esforçam-se ainda em entender o que é

---



---

relevante para a inserção dos temas socioambientais na estratégia do negócio, outras buscam evoluir na mensuração básica e muitas ainda encubam a sustentabilidade em algum ponto periférico da organização. Portanto, são raros os casos de corporações que estão em condições de desenvolver um pensamento integrado sobre o negócio e utilizá-lo como fio condutor da comunicação de resultados.

O <IR> implica uma mudança de mentalidade, e as empresas que se engajarem neste momento ajudarão a construir as bases para a comunicação corporativa do futuro.

Sob esse aspecto, é premente que as empresas do País: a) evoluam suas técnicas de mensuração e de coleta de dados, especialmente os indicadores socioambientais, para que tenham a mesma precisão (ou confiabilidade) dos dados financeiros; b) produzam processos de materialidade abrangentes, incluindo as percepções de seus principais públicos de relacionamento; c) reforcem o equilíbrio do relato, trazendo, com o mesmo nível de transparência, impactos positivos e negativos do seu desempenho; e d) conectem tanto resultados financeiros como não financeiros à estratégia definida para o presente e para o futuro, de maneira a fornecer aos tomadores de decisão externos o mesmo nível de informação que os controladores e administradores.

Esse não é fim do caminho. Pelo contrário, ainda há muitos obstáculos a serem vencidos nessa trajetória. Assim como os relatórios de sustentabilidade levaram pelo menos uma década para ganhar massa crítica no mundo corporativo, ainda serão necessários alguns ciclos de relato para que o <IR> amadureça nas organizações. Mas a hora de inovar e buscar soluções é agora. As empresas que se engajarem neste momento ajudarão a construir as bases para a comunicação corporativa do futuro e se tornarão referência para todo o mercado, além de estarem mais preparadas para conquistar a confiança de seus parceiros de negócios – e, portanto, para gerar valor não apenas no curto prazo.

---

---

# report sustentabilidade acreditamos que a sustentabilidade é o impulso inovador capaz de mudar o mundo

Quando a Report Sustentabilidade iniciou sua atuação, em 2002, os relatórios corporativos ainda eram práticas pouco frequentes nas empresas brasileiras – a maioria era formada por grandes corporações que precisavam acompanhar suas matrizes na Europa e nos Estados Unidos produzindo informações a respeito do investimento e da gestão socioambiental.

A Report acompanhou essa evolução e foi pioneira no Brasil na introdução das diretrizes da GRI. Sua experiência fez com que estivesse ao lado de publicações de referência nessa área, como relatórios do então Banco Real (2005 a 2008) e da Natura (responsável pelo conteúdo desde 2008).

Passada uma década, com o avanço do relato corporativo nas principais empresas nacionais, a Report se tornou uma empresa dedicada a integrar a sustentabilidade ao mundo dos negócios. Passou a oferecer serviços de consultoria e, mais recentemente, descobriu-se como uma organização de conhecimento, capaz de sistematizar e disseminar os aprendizados que circulam pela sua área de influência.

A partir dos escritórios de São Paulo e do Rio de Janeiro, tem alcance nacional e dispõe de uma equipe fixa de profissionais com diferentes talentos, trajetórias e experiências, que compõem um time diverso e multidisciplinar: mais de 60 profissionais, das áreas de jornalismo, administração, publicidade, design, artes plásticas, fotografia, relações públicas, gestão ambiental e relações internacionais, entre outros, focados em processos de gestão e comunicação da sustentabilidade, com ações de construção de conhecimento, engajamento de *stakeholders*, materialidade, monitoramento de desempenho e elaboração de conteúdos.

## grupo de estudos

Em setembro de 2012, quando surgiam os primeiros documentos do IIRC (International Integrated Reporting Council) sobre Relato Integrado – <IR>, a Report Sustentabilidade decidiu juntar a sua experiência na elaboração de relatórios a empresas com atuação destacada em comunicação de resultados para construir, juntos, um melhor entendimento a respeito desse conhecimento emergente.

O primeiro grupo de estudos sobre <IR> do Brasil teve o objetivo de oferecer às empresas a oportunidade de discutir em profundidade os impactos e barreiras desse novo modelo de comunicação de desempenho, que é tendência mundial e busca integrar dados financeiros e não financeiros de modo objetivo e transparente.

Participaram dos encontros em São Paulo sete empresas, sendo três delas integrantes do grupo piloto do IIRC para testar as novas diretrizes. De di-

---

ferentes segmentos – financeiro, cosméticos, perfumaria e higiene pessoal, energia, seguros e mineração –, as companhias trouxeram uma diversidade de dificuldades, dilemas e realidades que enriqueceu a discussão.

O primeiro encontro teve a presença de Lisa French, *head* de Relações Exteriores (Américas) do IIRC. Também participaram de discussões consultores em gestão de marca e engajamento e integrantes da academia.

O resultado foi um rico debate, com apresentação de exemplos do que está sendo feito globalmente nesse tema e a identificação dos caminhos a serem trilhados pelas empresas brasileiras no desenvolvimento do relato integrado.

O sucesso da iniciativa gerou um segundo grupo, no Rio de Janeiro, cujos encontros tiveram início em setembro de 2013 e seguirão até o fim do ano. Isso vai permitir que clientes, parceiros e organizações instalados na capital carioca e outras regiões do País possam ingressar nessa discussão.

#### participantes

Adriana Boscov ▪ Aurélia Garcia Nunes ▪ Carolina Maestri ▪ Daniel Pareto ▪ Denise Nogueira ▪ Diogo Aparecido Zulli ▪ Ernesto Santibanez ▪ Fernando Fonseca ▪ Guilherme Nahuz ▪ Jaqueline Nichi ▪ Jean Pauline Espinosa ▪ Juliana Mayrink ▪ Karina Aguilar ▪ Karine Siqueira Bueno ▪ Luciano de Souza ▪ Luiz Pires ▪ Máisa de Oliveira Santos ▪ Maria do Carmo Altenfelder ▪ Mauricio Longhini ▪ Michelle Shayer ▪ Natália Tanaka Brandão ▪ Taís de Mello Posada Rodriguez ▪ Viviane Vianello

#### agenda de encontros

**29.11.2012** materialidade  
**21.02.2013** modelo de negócio  
**04.04.2013** geração de valor  
**16.05.2013** capitais  
**27.06.2013** diretrizes IIRC – consulta pública  
**01.08.2013** conectividade



---

## referências

Destacamos, a seguir, os documentos utilizados como fonte de informação para esta publicação, algumas sugestões para os interessados em aprofundar o conhecimento sobre Relato Integrado – <IR> e as principais siglas e acrônimos citados no texto.

### documentos IIRC

*Background Papers for <IR>*: IIRC: 2013. Disponível em: <http://www.theiirc.org/resources-2/framework-development/background-papers/>, acesso em 21 de outubro de 2013.

*Consultation Draft of the International <IR> Framework*, IIRC: 2013. Disponível em: <http://www.theiirc.org/resources-2/other-publications/>, acesso em 16 de setembro de 2013.

*Working Draft of Prototype Framework*, IIRC: 2012. Disponível em: <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2012/10/DraftPrototypeFramework.pdf>, acesso em 20 de setembro de 2013.

### publicações e estudos

Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) da Fundação Getúlio Vargas. *O Valor do ISE: Principais Estudos e a Perspectiva dos Investidores*, BM&FBovespa; São Paulo: 2012. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/O-Valor-do-ISE.pdf>, acesso em 16 de setembro de 2013.

BAKKER, Peter. *Accountants Will Save the World*. Harvard Business Review, 5 de março de 2013. Disponível em: [http://blogs.hbr.org/cs/2013/03/accountants\\_will\\_save\\_the\\_worl.html](http://blogs.hbr.org/cs/2013/03/accountants_will_save_the_worl.html), acesso em 9 de setembro de 2013.

FRANKEL, Carl; HERMAN, Paul; SKRZYNIARZ, KoAnn V.; e, VLAHOV, Dimitar. *Redefining Value: The New Metrics of Sustainable Business – Reflections on Recent Lessons, Case Studies & Forthcoming Opportunities*, Sustainable Brands, 2011. Disponível em: <http://e.sustainablebrands.com/REPORTNewMetricsofSustainableBusiness2013.html>, acesso em 13 de setembro de 2013.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, *Sustentabilidade nos Conselhos de Administração: Práticas de Algumas Empresas Listadas Brasileiras*, IBGC; coordenação Carlos Eduardo Lessa Brandão e Josefa Maria Fellegger Garzillo. São Paulo: 2013 (Série Experiências em Governança Corporativa 2).

KPMG, *International Survey of Corporate Responsibility Reporting*, 2011. Disponível em: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/2011-survey.pdf>, acesso em 12 de setembro de 2013.

MARCONDES, Adalberto Wodianer; e BACARJI, Celso Dobes; *ISE – Sustentabilidade no Mercado de Capitais*, BM&FBovespa: 2010. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/Livro-ISE.pdf> acesso em 12 de setembro de 2013.

Report Sustentabilidade, *Materialidade no Brasil: Como as Empresas Identificam os Temas Relevantes*, São Paulo: 2012. Disponível em: <http://www.reportcomunicacao.com.br/2013/?q=pt-br/node/133>, acesso em 16 de setembro de 2013.

### relatórios citados

Alcoa Inc., *Relatório Anual e de Sustentabilidade 2012*. Disponível em: <http://www.alcoa.com.br>.

Fibra, *Relatório de Sustentabilidade 2012*. Disponível em: <http://fibria.infoinvest.com.br/ptb/s-19-ptb-2012.html>.

Infosys, *Additional Information 2010-11*. Disponível em: <http://www.infosys.com/investors/reports-filings/annual-report/annual/Documents/AR-2012/download.html>.

Natura, *Relatório Anual 2012*. Disponível em: [www.natura.net/relatorio](http://www.natura.net/relatorio).

Petrobras, *Relatório de Sustentabilidade 2010*. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/rs2010/pt/>.

---

---

Puma, *Business and Sustainability Report 2012*. Disponível em: [http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA\\_theme/financial-report/pdf/2012/PUMAGeschaeftsbericht2012\\_en.pdf](http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/2012/PUMAGeschaeftsbericht2012_en.pdf).

SAP, *Integrated Report 2012*. Disponível em: [www.sapintegratedreport.com](http://www.sapintegratedreport.com).

SulAmérica, *Relatório Anual 2012*. Disponível em: <http://relatorioanual2012.sulamerica.com.br>.

The Guardian, *Sustainability Reporting*. Disponível em: <http://www.guardian.co.uk/sustainability>.

Truworths International, *Integrated Annual Report 2012*. Disponível em: <http://www.truworths.co.za/annualreport2012>.

#### **siglas e acrônimos**

**Abrasca** – Associação Brasileira das Companhias Abertas

**Anefac** – Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade

**Apimec** – Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais

**BM&FBovespa** – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros

**Codim** – Comitê de Orientação para Divulgação de Informações ao Mercado

**EP&L** – sigla em inglês para Environmental Profit and Loss Account (Valoração de Lucros e Perdas Ambientais), da Puma

**Funbio** – Fundo Nacional da Biodiversidade

**GEE** – gases de efeito estufa

**GRI** – Global Reporting Initiative

**Iasb** – International Accounting Standards Board

**IBGC** – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

**Ibracom** – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil

**Ibri** – Instituto Brasileiro de Relações com Investidores

**IFRS** – International Financial Reporting Standards

**IIRC** – International Integrated Reporting Council

<**IR**> – Relato Integrado

**ISE** – Índice de Sustentabilidade Empresarial

**PRI** – Principles for Responsible Investment

**WBCSD** – World Business Council for Sustainable Development

**XBRL** – eXtensible Business Reporting Language

---

---

# créditos

## **Grupo de Estudos Report Sustentabilidade**

### **Coordenação geral**

Álvaro Almeida, diretor de Planejamento

### **Workshops**

Carolina Cenciarelli, Judith Mota, Michele Silva e Vinícius Cataldi

**Apoio** Beto Gomes e Rita Nardy

### **Publicação**

**Edição** Judith Mota e Michele Silva

**Redação** Guto Lobato, Paula Andreggheto, Rúbia Piancastelli e Talita Fusco

**Projeto gráfico e diagramação** Guilherme Falcão e Gustavo Inafuku

**Revisão ortográfica** Assertiva Produções Editoriais

**Produção gráfica** Thais Benite – Mínimis Produção Gráfica Responsável

### **Colofão**

**Papel** capa: alta alvura 240 g/m<sup>2</sup>; miolo: alta alvura 120 g/m<sup>2</sup>

**Impressão** Stilgraf

**Famílias tipográficas** Galaxie Polaris, Constellation, 2004

e Georgia, Matthew Carter, 1993

**Tiragem** 250 exemplares

## **Report Sustentabilidade**

### **São Paulo**

Av. Brigadeiro Luís Antônio, 3.530 – cj. 51

01402-001 – São Paulo – SP

Tel. 55 11 3051 8400

### **Rio de Janeiro**

Rua Duque Estrada, 41

22451-170 – Rio de Janeiro – RJ

Tel. 55 21 2556 2677

**[www.reportsustentabilidade.com.br](http://www.reportsustentabilidade.com.br)**

---



