


# Lacunas de engajamento e utilização do Relato Integrado no Brasil\*

Selma Costa Maria<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-4055-5791>  
E-mail: selmacostatmaria1@gmail.com

Marcia Juliana d'Angelo<sup>2</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-1436-5812>  
E-mail: marciadangelo@fucepe.br

Vania Maria da Costa Borgerth<sup>3</sup>

 <https://orcid.org/0000-0001-6366-6123>  
E-mail: vborgerth@gmail.com

<sup>1</sup> Pesquisadora independente não afiliada atualmente, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

<sup>2</sup> Fucepe Business School, Departamento de Administração, Vitória, ES, Brasil

<sup>3</sup> Fucepe Business School, Departamento de Ciências Contábeis, Vitória, ES, Brasil

Recebido em 10.04.2020 – Desk aceite em 08.05.2020 – 4ª versão aprovada em 20.05.2021 – Ahead of print em 08.10.2021

Editor-Chefe: Fábio Frezatti

Editor Associado: Eliseu Martins

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi identificar as lacunas de engajamento e de utilização entre os atores sociais envolvidos com o Relato Integrado (RI) no Brasil: as empresas e os profissionais responsáveis pelo seu fomento, as organizações que o implementam e as empresas e os profissionais que o utilizam. No Brasil, as organizações privadas podem se engajar e utilizar o RI pelo mecanismo de isomorfismo institucional mimético ou normativo, enquanto as públicas o fazem pelo mecanismo coercitivo. Além desse cenário, estudos têm mostrado que as organizações ainda estão se adaptando ao *framework* 1.0 do RI e que há necessidade de discutir as melhorias referentes aos seus princípios norteadores, bem como os fatores que podem contribuir para facilitar sua adoção pelas organizações. Além de mostrar algumas lacunas a serem mitigadas para facilitar o engajamento e a utilização do RI, os achados indicam que a abordagem com os atores sociais pode incluir a mudança de cultura organizacional e não apenas os princípios e elementos metodológicos do RI. Este estudo apresenta reflexões e elementos para que os atores sociais envolvidos com o RI possam implementar ações que acelerem o engajamento e a utilização dessa iniciativa no Brasil, ou seja, que contribuam para mudar o modelo mental dos gestores no tocante ao processo de criação, preservação e erosão de valor no longo prazo. Este é um estudo qualitativo interpretativo exploratório, pois se trata de temática abordada há pouco tempo, tanto na literatura internacional quanto na nacional. Os dados foram coletados em entrevistas, documentos e observações de participantes e não participantes e interpretados por meio da técnica de *templates analysis*. Os achados evidenciaram cinco lacunas de engajamento e de utilização entre os atores sociais a serem transpostas para maior efetividade dessa iniciativa: ausência do pensamento integrado nas organizações; exclusão do RI na governança corporativa; ausência de padronização de metodologias de mensuração de impactos e de *disclosure* de riscos; desconhecimento da abrangência dos temas do RI; e controvérsia entre a regulação e a autorregulação do RI. Assim, o estudo contribui para uma investigação empírica que discute a situação da implementação do RI no Brasil com os protagonistas dessa iniciativa. Também apresenta um modelo conceitual com base nos antecedentes e consequentes do RI que pode ser utilizado para o desenvolvimento de uma escala de mensuração a ser utilizada em países em situação similar à do Brasil.

**Palavras-chave:** relato integrado, engajamento e utilização, antecedentes, consequentes, autorregulação.

## Endereço para correspondência

Selma Costa Maria

Fucepe Business School – Unidade Rio de Janeiro  
Rua da Assembleia, 100 – CEP 20040-007  
Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

\*Trabalho apresentado no XLIII EnAnpad, São Paulo, SP, Brasil, outubro de 2019, e na 6<sup>th</sup> International Conference on Management Studies (ICMS 2020), Dubai, Emirados Árabes Unidos, abril de 2020.



## 1. INTRODUÇÃO

O Relato Integrado (RI) foi difundido pelo International Integrated Reporting Council (IIRC) constituído em agosto de 2010. Trata-se do *framework* 1.0 referente ao processo de criação, preservação e erosão de valor ao longo do tempo de forma integrada pelas organizações (Barth et al. 2017; Higgins et al., 2014; IIRC, 2020; Stubbs & Higgins, 2018). Almeja-se o balanceamento entre as informações financeiras e não financeiras de forma a responder à crescente demanda por informações do mercado (Villiers et al., 2014).

O RI apresenta diversas diferenças em relação às outras iniciativas de natureza semelhante, como os relatórios King da África do Sul, o Relatório de Sustentabilidade do Global Reporting Initiative (GRI) ou as normas do Institute of Social Ethical Accountability (conhecido como AA 1000 AccountAbility) e do Prince's Accounting for Sustainability Project (conhecido como A4S), por exemplo, diferenças em relação ao foco, público-alvo, necessidades de informação (Adams & Evans, 2004; IIRC, 2013; Villiers et al., 2014), importância e qualidade dessas informações (Clarkson et al., 2008; Daub, 2007; Prado-Lorenzo & Garcia-Sanchez, 2010; Skouloudis et al., 2010) e seus níveis de integração (Lozano & Huisinigh, 2011).

Ainda assim, o RI também tem recebido críticas por parte de conselhos, gestores e pesquisadores. Para Flower (2015), as propostas do IIRC têm pouco impacto na prática de relatórios corporativos, devido à composição dos órgãos diretivos do IIRC, dominado pela profissão contábil e empresas multinacionais. Perego et al. (2016) demonstraram que as organizações, além de terem pouco entendimento do RI, percebem-no como um assunto disperso e incoerente e que é necessário aprimorar sua divulgação. Para Dumay e Dai (2017), o pensamento integrado, um dos pilares do RI, atua mais como fator cultural desagregador, não contribuindo para gerar uma cultura de pensamento integrado na organização. Há ainda discussões sobre a possibilidade de adoção compulsória pelas empresas (Carvalho & Kassai, 2014), a exemplo da África do Sul, com o relatório King (Villiers et al., 2014); ou seja, ainda é considerado um assunto controverso (Dumay & Dai, 2017; Milne & Gray, 2013).

No Brasil, no setor público, o artigo 8º, inciso IX, da Lei n. 13.303, de 30 de junho de 2016, dispõe que dentre os “requisitos de transparência das empresas públicas e as sociedades de economia mista está a divulgação anual de Relatório Integrado ou de sustentabilidade”, ou seja, as instituições públicas estão divulgando o Relatório Integrado por força de uma lei, um mecanismo coercitivo

de mudança isomórfica institucional, segundo DiMaggio e Powell (1983).

Já as organizações privadas estão aderindo ao *framework* 1.0 do IIRC por exigência dos atores sociais, que demandam por qualidade da informação (também pelo mecanismo de coerção), e por decisão dos gestores, numa espécie de mecanismo mimético de mudança isomórfica institucional. Mais recentemente, em 26 de novembro de 2020, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) lançou a Norma Brasileira de Contabilidade – Comunicado Técnico Geral (CTG) 09 –, que “trata sobre a Correlação à Estrutura Conceitual Básica do Relato Integrado” (CFC, 2020); ou seja, as organizações que decidirem implementar o *framework* 1.0 do IIRC devem seguir essa norma. Nesse caso, trata-se de um mecanismo normativo de mudança isomórfica institucional para se alcançar padrões de profissionalização considerados eficazes pela comunidade profissional, segundo DiMaggio e Powell (1983).

Além desse cenário com três mecanismos de isomorfismo institucional, Alves et al. (2017) já demonstraram que as empresas ainda estão em processo de adaptação, pois estão adequando seus relatórios anuais e de sustentabilidade ao *framework* 1.0 do RI. Embora tenham indicado haver aderência do Balanço Socioambiental do CFC aos princípios, conteúdo e capitais do RI, Freitas e Freire (2017) também constataram a necessidade de discutir as melhorias referentes aos princípios norteadores do RI. Mio (2020) também sugere pesquisas, normalmente qualitativas, que discutam os mecanismos internos e externos que favoreçam a implementação do RI nas organizações. Assim, este estudo argumenta que há necessidade de mais pesquisas para compreender o que está faltando para facilitar a adesão ao RI pelas organizações no Brasil. Por fim, Rinaldi et al. (2018) recomendam estudos associados a diferentes arenas, abordando, por exemplo, os fatores que facilitam a aceitação das práticas do RI em certos contextos.

Diante do exposto, este estudo tem como objetivo identificar as lacunas (os *gaps*) de engajamento e de utilização entre os atores sociais envolvidos com o RI no Brasil: as empresas e os profissionais responsáveis pelo seu fomento, as organizações que o implementam e as empresas e os profissionais que utilizam as informações geradas ao longo desse processo.

Este estudo contribui para a identificação de cinco lacunas de engajamento e de utilização entre os atores sociais envolvidos nesta temática no Brasil referentes aos antecedentes do RI – conectividade, conteúdo, qualidade da informação, materialidade e concisão – e

ao entendimento do relatório: ausência do pensamento integrado (*gap 1*), exclusão do RI na governança da organização (*gap 2*), ausência de padronização de metodologias de mensuração de impactos e de *disclosure* de riscos (*gap 3*), desconhecimento da abrangência dos temas do RI (*gap 4*) e controvérsia entre a regulação e a autorregulação do RI (*gap 5*).

Tais lacunas podem comprometer os consequentes do RI – criação de valor no longo prazo, confiança, comparabilidade e outros benefícios. As evidências também indicam que a abordagem com esses atores sociais pode incluir a discussão de mudança de cultura e não apenas os aspectos principiológicos e metodológicos do RI.

## 2. DETERMINANTES E CONSEQUENTES DO ENGAJAMENTO E UTILIZAÇÃO DO RI

Um argumento deste estudo é que os fatores – entendimento do RI, conteúdo, qualidade da informação, conectividade – se referem aos antecedentes do RI (processo e relatório). Esses fatores, por sua vez, podem impactar a criação de valor no longo prazo (Barth et al., 2017; Zhou et al., 2017), a confiança (Adams & Evans, 2004; Serafeim, 2015) e a comparabilidade (Eccles et al., 2015; Prego et al., 2016; Serafeim, 2015), bem como a percepção de outros benefícios, ou seja, os consequentes do RI.

### 2.1 Determinantes do Engajamento e Utilização do RI

#### 2.1.1 Entendimento do assunto

O intuito do IIRC é proporcionar um *framework* (uma estrutura básica) para o processo de RI (*integrated reporting*) e o Relatório Integrado (*the integrated report*) e promover seu uso; nesse caso, o *framework* 1.0. Trata-se de um escopo mais abrangente que os relatórios tradicionais, como o Relatório Anual ou o Relatório de Sustentabilidade, pois abrange tanto informações financeiras quanto as não financeiras (Barth et al., 2017). O *framework* 1.0 do IIRC (2013, p. 4) determina que o “objetivo principal de um Relatório Integrado é explicar aos provedores de capital financeiro como uma organização cria valor ao longo do tempo”.

Assim, é preciso entender a diferença entre o processo e o Relatório Integrado. O primeiro diz respeito à prática de gestão para enfrentar os desafios e mudanças do ambiente por meio de estratégias de negócios de criação de valor de longo prazo (Stubbs & Higgins, 2018), até mesmo preservação e erosão de valor (IIRC, 2020), e proteger os interesses dos investidores, simultaneamente (Higgins et al., 2014). Em contrapartida, o relatório é o resultado desse processo; diz respeito à divulgação de um conteúdo em conformidade com uma nova estrutura de relatório global (Higgins et al., 2014). Mais do que uma revolução, o RI é um passo incremental nas atuais formas de relatórios financeiros e de sustentabilidade (Stubbs & Higgins, 2018). Trata-se de fornecer uma explicação mais ampla

e mais conectada do desempenho organizacional do que a fornecida pelos relatórios financeiros e de sustentabilidade tradicionais (Villiers et al., 2014).

Não se trata de uma substituição ou mesmo redução da relevância dos tradicionais relatórios contábeis, cujo propósito é “fornecer informações contábil-financeiras que possam ser utilizadas por investidores, credores e outras partes interessadas”, segundo delimitado pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) 00 (R1), de 2 de dezembro de 2011, referente à estrutura conceitual para a elaboração e divulgação de relatório contábil-financeiro. Por conseguinte, o RI diz respeito à complementação da informação da visão da empresa provida pelos relatórios contábeis, com uma gama de informação que, embora “não financeira” no presente momento, tem igual potencial de influenciar a decisão dos *stakeholders* da empresa.

Embora Carvalho e Kassai (2014, p. 28), ao discutirem o processo evolutivo do IIRC pós a conferência Rio-92, chamem a atenção de que se deve evitar o termo “Relatório Integrado” para não o entender como “Relatório Único”, esses autores também entendem que o RI não é uma mera junção dos demais relatórios com informações financeiras e não financeiras, mas uma visão sistêmica, porém concisa, de como a organização aumenta seu valor ao longo do tempo, por meio do seu planejamento estratégico e sistema de gestão.

Importante ressaltar que dentre os significados para relatório, segundo o dicionário Michaelis (2021), está:

- (i) exposição por escrito sobre a sequência de um acontecimento qualquer; (ii) descrição minuciosa e circunstanciada dos fatos ocorridos na gerência de administração pública ou de sociedade; e (iii) exposição por escrito sobre as circunstâncias em que está redigido um documento ou projeto, acompanhado dos argumentos que militam a favor ou contra a sua adoção.

Como é preciso divulgar a criação de valor aos investidores, governos, classe contábil, acadêmicos e sociedade civil por meio de um processo de comunicação (Carvalho & Kassai, 2014), um relatório, mesmo que no sentido lato, é necessário.

### 2.1.2 Conteúdo e qualidade da informação

O conteúdo do RI, segundo o IIRC (2013) abrange, *a priori*, oito elementos. O modelo de negócios abrange a lógica de captação e de criação de valor no mercado selecionado, por meio de seu desempenho. A conexão entre a visão geral organizacional e o seu ambiente externo é o ecossistema da organização, favorecendo um fluxo de geração e criação de valor entre os diversos atores sociais que gravitam ao redor da organização focal (Adner & Kapoor, 2010). Em função disso, há a perspectiva para o futuro, diante dos desafios, das incertezas e das implicações desse contexto no modelo de negócios; por isso, o RI, similarmente, discute como o sistema de governança contribui para a criação de valor. O International Federation of Accountants (IFAC, 2015) vislumbra que empresas listadas e não listadas que incorporaram o pensamento integrado fornecem ao mercado um sinalizador de boa governança.

O RI estende-se aos riscos e às oportunidades de negócios, tendo relação direta com a definição e a implementação das ações estratégicas e alocação de recursos, por meio da gestão dos capitais. Compreende, também, que a base de preparação e apresentação em toda essa discussão se realiza em função dos temas materiais, como esses são quantificados ou avaliados, ou seja, assuntos relevantes e críticos para a organização, dialogando com os “capitais financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento, e natural” (IIRC, 2013, p. 4). Barth et al. (2017) asseveram que o *framework* 1.0 do RI reconhece duas metas: melhor informação para provedores externos de capital financeiro e melhor tomada de decisão interna. Dessa forma, entende-se que o RI traz benefícios na gestão de risco, por haver melhora na capacidade de discernir e gerenciar riscos que possam afetar a empresa no presente e no futuro.

### 2.1.3 Conectividade

A conectividade é o princípio que concatena o processo ao relatório do RI. Por seu intermédio, almeja-se o pensamento integrado que envolve: (i) a interdependência entre decisões e ações que impactam a criação de valor no curto, médio e longo prazos; (ii) os impactos financeiros e não financeiros passados, presentes e futuros dessas decisões e ações por meio da utilização dos capitais financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento e natural; (iii) as preferências e necessidades dos diversos públicos de interesse da organização; e (iv) a conexão entre o preparo do RI pelas áreas funcionais da organização, a divulgação e a utilização do relatório (Adams & Simnett, 2011; IIRC, 2013). O pressuposto do RI é que a sustentabilidade seja conectada ao sucesso da organização (Higgins et al., 2014).

### 2.1.4 Concisão

Esse princípio básico se refere à habilidade organizacional de apresentar as informações e conceitos de forma sucinta, com clareza, com foco no essencial (Perego et al., 2016). No caso do Relatório Integrado, refere-se à representação reduzida aos temas materiais mais relevantes para uma organização (Adams & Simnett, 2011), positivos e negativos, de forma equilibrada e sem erros materiais (Perego et al., 2016, p. 62). O foco está em fornecer um novo valor para informações relevantes que sejam úteis (Zhou et al., 2017) para os usuários do Relatório Integrado, o que está sendo apreciado como elemento inovador nesse novo paradigma de relato de informações financeiras e não financeiras (Perego et al., 2016). Caso sejam requeridas mais informações, as partes interessadas podem acessá-las diretamente de bases de conhecimento a serem disponibilizadas pelas organizações. Para tanto, seria recomendado que os relatórios fossem baseados em tecnologia e não em papel (Adams & Simnett, 2011).

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

### 2.1.5 Proporcionalidade das informações

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

### 2.1.6 Materialidade

Materialidade para o IIRC (2013, p. 5) é um princípio básico que diz respeito aos “assuntos que afetam de maneira significativa a capacidade de uma organização de gerar valor no curto, médio e longo prazo”. Para que se concretize, as empresas devem observar, avaliar, priorizar e determinar os temas relevantes porque, no *framework* 1.0 do RI, a orientação é baseada em princípio, de tal forma que permite uma variação significativa na forma com que as empresas podem aplicar o princípio da materialidade e desenvolver seu processo de determinação da materialidade (IIRC, 2013).



Assim, o contexto de RI representa um cenário ideal para explorar como os preparadores se engajam praticamente no processo de determinar o que é material e o que não é. Alguns estudos investigam empiricamente o processo de materialidade em um contexto de RI (Higgins et al., 2014; Stubb & Higgins, 2018) e revelam que os julgamentos de materialidade orientam fortemente sua preparação. Serafeim (2015) reconhece que a materialidade é um dos princípios norteadores do *framework* 1.0 do RI. Sua importância está refletida na criação do Conselho de Normas Contábeis de Sustentabilidade [Sustainability Accounting Standards Board (SASB)], cuja missão “é estabelecer padrões de sustentabilidade baseados na indústria para o reconhecimento e divulgação de assuntos materiais de ambiente, do social e de governança e iniciativas empreendidas por empresas negociadas em bolsas dos Estados Unidos” (Serafeim, 2015, p. 37).

### 2.1.7 Pessoas, cultura e comunicação

O RI tem potencial para modificar o comportamento dos atores organizacionais, bem como para implementar novos processos de gestão e de contabilidade em função do pensamento integrado, podendo atuar como norteador para uma cultura voltada mais para a ética (Adams & Evans, 2004); por isso a relevância na mudança nos modelos mentais para a aceitação desse novo paradigma, dos atores organizacionais, atuais e futuros. Esse novo paradigma “irá provocar alterações de comportamentos e de atitudes, com resultados à altura dos desafios previstos para este século XXI” (Carvalho & Kassai, 2014, p. 33).

Por isso, para Owen (2013), a adoção do RI tem impactos na formação dos contadores, que poderá ser mais holística e voltada para o desenvolvimento de competências – afetivas, técnicas (ética e valores), táticas e estratégicas. Nesse contexto, o conteúdo programático dos cursos de contadores globais poderá incluir disciplinas envolvendo tomadas de decisão, sistemas proativos de governança, sustentabilidade e visão estratégica de longo prazo na perspectiva do RI. Ou seja, disciplinas que “incluam funções prospectivas de tomada de decisão ou apoio a decisão, aplicáveis às várias partes interessadas internas e externas à organização” (Owen, 2013, p. 349). Eccles e Krzus (2010) afirmam que gera maior consistência e eficiência nos relatórios internos e externos.

## 2.2 Consequentes do Engajamento e Utilização do RI

### 2.2.1 Criação de valor

Valor pode ser entendido como valorização do benefício esperado (tangível ou intangível), percebido em

relação a alguma questão (Fishburn 1964). Seu conceito geral se explica a partir da teoria de valor, simbolizando as abordagens e significados da noção de valor pela sua divisão em abordagem econômica e social, em que há a subdivisão em valor tangível, intangível e de ética e moral. Pela teoria econômica, o valor tangível – e mesmo o intangível, considerando suas definições – pode ser monetizado. No entanto, fatores como ética e moral têm valor que não pode ser expresso em unidades monetárias ou quantitativas, diretamente no curto prazo; assim sendo, a avaliação desses fatores é apenas qualitativa, porém altamente crítica, pois há um grau de julgamento e subjetividade (Mio, 2016).

Há geração de valor quando as empresas obtêm êxito em correlacionar positivamente seus recursos (capitais) em suas atividades, minimizando os impactos negativos e logrando obter retornos positivos em seus investimentos de forma sustentável. Por conseguinte, no contexto do RI, de acordo com o IFAC (2015), o *framework* 1.0 proposto almeja alterar a forma como as empresas pensam em criar e sustentar valor, por meio do pensamento integrado decorrente do processo retratado no Relatório Integrado.

No *framework* 1.0 do RI, o valor não é gerado apenas pela organização ou dentro dela. Trata-se de um processo inter-relacionado entre as partes e depende de diversos recursos, além de ser influenciado pelo ambiente externo. Portanto, a “criação de valor ao longo do tempo se manifesta por meio de acréscimos, decréscimos ou transformação dos capitais causados por atividades e produtos da organização” (IIIRC, 2013, p. 10).

### 2.2.2 Confiança

De acordo com o CPC 00 (R1) (2011), a característica qualitativa da contabilidade – confiabilidade – foi renomeada para “representação fidedigna”, ou seja, para que uma informação seja confiável, essa tem de ser “completa, neutra e livre de erro” e retratar o que se propõe a fazer. Por conseguinte, no contexto do *framework* 1.0 do RI, a confiabilidade e a completude são princípios básicos que indicam que o Relatório Integrado deve abranger todos os temas materiais, tanto positivos quanto negativos, de maneira equilibrada e isenta de erros significativos, portanto, em linha com a delimitação da informação confiável dada pelo CPC 00 (R1) (2011), correlato ao International Financial Reporting Standards (IFRS).

Para tanto, Adams e Evans (2004) afirmam que a verificação externa é um indicativo que melhora a confiança de relatórios, no entanto, a garantia em si não é suficiente para evitar críticas sobre a credibilidade do que é reportado. Serafeim (2015, p. 38) discorre que o “processo de Relato Integrado tem aprimorado a

credibilidade e a precisão das informações não financeiras graças à melhoria contínua nos sistemas de informações de gerenciamento e procedimentos de controle que agora são usados na coleta de dados não financeiros”.

### 2.2.3 Comparabilidade entre os RIs

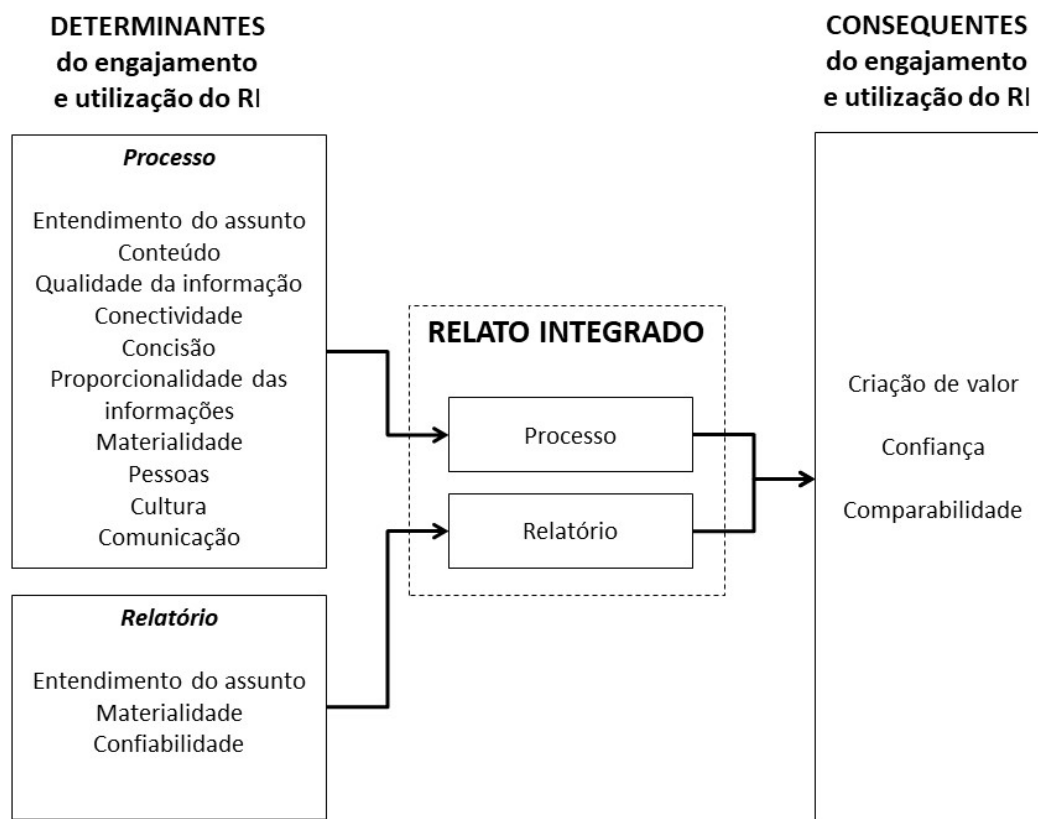
Perego et al. (2016) asseveram que o *framework* 1.0 do RI tem como um de seus benefícios a comparabilidade dos relatórios corporativos entre organizações que operam em diferentes indústrias, com clara ênfase nas conexões subjacentes entre os vários elementos de relatórios integrados e narrativos. Segundo os argumentos de Serafeim (2015), o RI satisfaz dois objetivos primários: a função de informação para permitir que investidores e partes interessadas comparem empresas ante a concorrentes e a função de transformação, resultado de como as organizações se envolvem em processos de mudança em relação aos seus principais processos internos de tomada de decisão.

Abreu et al. (2016) demonstraram que as empresas brasileiras participantes do projeto piloto apresentaram

relatórios com formatos distintos, deduzindo, portanto, possíveis dificuldades de comparação entre essas empresas. No entanto, o IIRC argumenta que isso é saudável e normal, dado que tais empresas têm porte e setores distintos, logo, modelos de negócios não similares. Dessa forma, pretende-se que as empresas demonstrem como são, em vez de copiar umas às outras.

A Figura 1 mostra o modelo conceitual que resume essa discussão, base para identificar e relacionar as lacunas (*gaps*) de engajamento e utilização entre os atores sociais envolvidos com o RI no Brasil, nesta pesquisa.

Trata-se de um modelo conceitual que mostra nove determinantes (entendimento do assunto, conteúdo, qualidade da informação, concisão, proporcionalidade das informações, conectividade, pessoas, cultura e comunicação) para o processo de RI e três para o relatório do RI (entendimento do assunto, materialidade e confiabilidade). O modelo conceitual também mostra três consequentes do RI (criação de valor, confiança e comparabilidade).



**Figura 1** Modelo conceitual da pesquisa

RI = Relato Integrado.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

### 3. METODOLOGIA

Foi conduzida uma pesquisa qualitativa exploratória (Hair et al., 2005), por se tratar de discussão ainda não havida no Brasil; por isso, a pesquisa qualitativa interpretativa, pois se busca identificar os significados, as expectativas e as experiências (Merriam, 1998) dos profissionais envolvidos, tanto com o processo quanto com o Relatório Integrado no contexto do RI, fenômeno real e contemporâneo. A interpretação visa às explicações dos significados, não necessariamente as causas desse fenômeno (Ormston et al., 2013).

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas, gravadas e transcritas com 23 profissionais representantes de 19 empresas, abrangendo os três grupos de atores sociais, tanto nacionais quanto internacionais: cinco profissionais responsáveis pelo fomento do RI de cinco empresas; 13 profissionais de nove empresas que implementam o RI; cinco profissionais de mercado que utilizam o RI, representando cinco empresas. Desses, 39% são do sexo masculino e 61% do sexo feminino e representam nove segmentos – consultoria empresarial (4), instituição financeira (4), papel e celulose (4), extração de materiais radioativos (2), educação (2), previdência (1), petróleo, gás e biocombustíveis (1), telecomunicações (1), energia elétrica (1). Além de outras atividades associativas profissionais (3). A Tabela 1 detalha os entrevistados.

O tempo médio de duração das entrevistas foi de 1h30min e o roteiro de entrevista abarcou as seguintes perguntas definidas, *a priori*, a partir do referencial teórico: Como começou o seu envolvimento com Relato Integrado? Para você, o que é Relato Integrado? Qual pode ser o fator preponderante para uma organização caminhar na jornada do Relato Integrado? Quais são os indicativos de que uma organização tem foco no pensamento integrado? Como engajar o *sponsor* adequado nas organizações? Você consegue, na leitura de um relatório, pelo seu conteúdo, capturar elementos tais como estratégia, governança ou desempenho, perspectivas da organização? No tocante ao conteúdo, é possível conectá-lo à estratégia? Por quê? Como você identifica a mudança de cultura na abordagem dessa temática? Como é a comunicação para o envolvimento interno e externo das organizações empresariais? Qual é a sua percepção de criação de valor para as empresas divulgando o Relato Integrado? Quais são suas medidas

de qualidade da informação na percepção do mercado para um Relato Integrado? A proporcionalidade de informações atende à demanda do mercado? O que retrata confiança nos Relatos Integrados? Os Relatórios Integrados podem ajudar os investidores a entender os riscos aos quais a empresa está exposta? Como as organizações empresariais lidam com o risco inerente de fazer previsões sobre o futuro? No tocante à comparabilidade, qual sua percepção em função de ser uma iniciativa recente de ter poucas empresas divulgando o Relato Integrado? Quais são os outros benefícios evidentes e aqueles latentes (que estão ocultos) nessa temática? Qual sua opinião enquanto autorregulação ou regulação, ou seja, deve ser obrigatório ou não o Relato Integrado?

O pesquisador responsável pela condução das entrevistas seguiu o protocolo que envolveu o convite formal, avisando-os com antecedência da gravação das entrevistas. Também foi elaborada uma ficha com os dados da pesquisa e dos entrevistados, como local da realização das entrevistas, informações da empresa em que trabalha, dados demográficos, experiência profissional, formação acadêmica, dentre outros. O protocolo abrangeu a apresentação da pesquisa, como a temática, os dados da pesquisadora e as razões para o levantamento.

Também foram analisados 38 documentos englobando reuniões, seminários, vídeos dentre outros. Houve três reuniões: uma como observadores não participantes e duas como participantes do Grupo de Trabalho de Transferência de Conhecimento da Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (28/11/18, 10/01/19 e 30/01/2019). Houve ainda três seminários: dois no Rio de Janeiro – Ciclo de debates: o Relato Integrado e a mudança no mercado [18 e 19 /07/2018 e XV Seminário Internacional do CPC (15/10/2018)] – e um em Brasília, pela internet – A evolução das contas anuais (19/10/2018).

Foram assistidos 11 vídeos abordando a disciplina de RI pelos professores José Roberto Kassai e Nelson Carvalho, da Universidade de São Paulo (quatro vídeos), palestras dos professores Eduardo Flores, Fernando Fonseca e de uma gestora de sustentabilidade (três vídeos), reunião da Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (um vídeo) e Relato Integrado Framework (três vídeos).

**Tabela 1**  
*Relação dos entrevistados*

Relação de entrevistados				
#	Sexo	Papel no RI	Cargo	Segmento
#1	Masculino	Implementa	Superintendente de finanças	Instituição financeira
#2	Masculino	Utiliza	Coordenador do programa de produção e consumo sustentáveis	Fundação educacional
#3	Feminino	Fomenta e implementa	Gerente de projeto sênior e consultora independente	Comissão e consultoria em gestão integrada e RI (serviço)
#4	Masculino	Fomenta e utiliza	Professor de universitário	Universidade
#5	Feminino	Fomenta e utiliza	Consultora empresarial e avaliadora de empresas	Consultoria empresarial e avaliação de empresas
#6	Feminino	Implementa	Especialista em sustentabilidade	Utilidade pública e energia elétrica
#7a #7b	Feminino	Implementa e utiliza	Analistas de sustentabilidade	Infraestrutura de mercado financeiro
#8	Masculino	Fomenta e implementa	Empreendedor e consultor nas áreas de comunicação corporativa	Comissão e consultoria na área de comunicação corporativa (serviço)
#9	Feminino	Fomenta e implementa	Gerente em instituição financeira	Comissão e instituição financeira
#10	Feminino	Implementa e utiliza	Diretora e fundadora de consultoria – consultora na área de reportes	Consultoria na área de reportes (serviço)
#11	Feminino	Implementa	Atua na gerência de relacionamento com investidores; é responsável por reportes	Petróleo, gás, biocombustíveis, exploração, refino e distribuição
#12	Masculino	Implementa	Atua na gerência de inovação sustentável e na diretoria de sustentabilidade	Telecomunicações
#13a #13b	Feminino	Implementa	Gerente de sustentabilidade e comunicação e Jornalista especialista em sustentabilidade e engenheira ambiental	Materiais básicos: madeira e papel, madeira
#14	Feminino	Utiliza	Coordenadora de responsabilidade socioambiental	Fundação de previdência e assistência social
#15a #15b	Masculino	Implementa	Coordenador de sustentabilidade e Coordenador de contabilidade	Materiais básicos: madeira e papel, papel e celulose
#16a #16b	Feminino	Implementa	Jornalistas, atuam na coordenação de relações com as mídias	Elaboração de combustíveis nucleares, extração de minerais radioativos
#17	Masculino	Utiliza	Conselheiro independente de empresas	Conselheiro independente de empresas
#18	Masculino	Utiliza	Sócio-diretor de consultoria e coordenador da comissão de estudos para sustentabilidade empresarial da associação	Associações de defesa de direitos sociais
#19	Masculino	Utiliza	Vice-presidente da associação	Outras atividades associativas profissionais

RI = *Relato Integrado*.

**Fonte:** *Dados da pesquisa. Elaborada pelos autores.*

Por último, foram analisados 20 documentos – nacionais e internacionais de 19 organizações públicas e privadas: (i) Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável das Organização das Nações Unidas (ONU); (ii) Apresentação da experiência na produção de seu primeiro Relato Integrado da Petrobrás (2018); (iii) Código Brasileiro de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2015); (iv) Criação de valor: O Relatório Integrado e seus benefícios para o investidor, do IIRC (2015); (v)

Decisão Normativa TCU nº 170, de 19 de setembro de 2018, do Tribunal de Contas da União (TCU); (vi) Demonstrações Financeiras da Petrobras (2017); (vii) Framework do Relato Integrado International Integrated Reporting Council (2013); (viii) Integração Ambiental, Social e de Governança para Bancos: um guia para a implementação do World Wide Fund For Nature (WWF) (2017); (ix) Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da



União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; (x) Press release dos resultados do Relate ou Explique para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, da B3 – Brasil, Bolsa, Balcão (2017); (xi) Press release dos resultados do Relate ou Explique para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, da B3 – Brasil, Bolsa, Balcão (2018); (xii) Princípios para Sustentabilidade em Seguros (PSI) da Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP FI) (2012); (xiii) Relato Integrado do Itaú Unibanco (2017); (xiv) Relato Integrado da Petrobras (2017); (xv) Relato Integrado da Votorantim Cimentos (2017); (xvi) Relatório Anual da Natura (2017); (xvii) Relatório Anual da Petrobras (2017); (xviii) Relatório Anual Integrado do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (2017); (xix) Relatório de Denúncia da força-tarefa Rio Doce do Ministério Público Federal sobre o rompimento da barragem de Fundão, em Mariana – MG (sem data); (xx) Relatório de Sustentabilidade da Petrobras (2017).

Os dados coletados foram analisados por meio do método de análise de modelos (*templates analysis*) de King (2004) para categorizar e codificar os temas interpretados como relevantes e críticos pelos pesquisadores. Trata-se de uma técnica flexível, não determinando limites para os níveis de hierarquia de codificação. Além disso, os temas podem emergir da revisão da literatura. Tais características apoiam uma pesquisa exploratória, permitindo aos pesquisadores maior contato e familiaridade com o objeto do estudo, pois ainda não há muitas informações acerca das lacunas (*gaps*) de engajamento e de utilização entre os atores sociais envolvidos com o RI.

O ponto de partida foi a definição *a priori*, ou seja, a partir do referencial teórico de dois códigos (temas) de primeiro nível: processo de RI e relatório do RI. Em seguida, as entrevistas, documentos e notas das observações foram analisados para extração de fragmentos referentes a esses dois temas. Para o tema referente ao processo de RI, o exame final abrangeu 33 fragmentos das entrevistas, observações e documentos. Para o tema referente ao relatório do RI, a análise final englobou 18 fragmentos das entrevistas e documentos.

O próximo passo foi agrupar esses fragmentos nos códigos hierarquicamente definidos. Para o processo do RI, quatro códigos de terceiro nível emergiram desses dados (fragmentos): (i) ausência do pensamento integrado (12 fragmentos); (ii) exclusão do RI na governança da organização (sete fragmentos); (iii)

ausência de padronização de metodologias de mensuração de impactos (nove fragmentos) e de *disclosure* de riscos; e (iv) desconhecimento da abrangência dos temas do processo de RI (cinco fragmentos). Já para o relatório do RI, emergiram dois códigos dos dados: (i) controvérsia entre a regulação ou autorregulação do RI (15 fragmentos); e (ii) papel do parceiro estratégico do IIRC (três fragmentos). O código de controvérsia é resultante de três códigos de quarta ordem: (i) a favor da autorregulação (cinco fragmentos); (ii) a favor da regulação (oito fragmentos); e (iii) a favor de ambas (dois fragmentos).

O terceiro passo foi agrupar esses códigos em outros de segundo nível, conforme o modelo conceitual proposto no referencial teórico. Para o processo de Relatório Integrado, os dados abordaram quatro fatores: (i) conectividade; (ii) conteúdo; (iii) qualidade da informação; e (iv) materialidade. Para o relatório de RI, os dados abordaram somente o entendimento do relatório. Essa análise final já foi feita considerando a perspectiva de cada um dos grupos de atores sociais: as empresas e os profissionais responsáveis pelo seu fomento, as empresas que o implementam e as organizações e os profissionais que o utilizam.

Dessa forma, emergiram dos dados duas lacunas referentes ao processo de RI relacionada à conectividade: (i) ausência do pensamento integrado e exclusão do RI na governança da organização – uma lacuna relacionada ao conteúdo e qualidade da informação entre as empresas que implementam e utilizam o RI; (ii) ausência de padronização de metodologias de mensuração de impactos e de *disclosure* de riscos – uma lacuna relacionada ao desconhecimento da abrangência dos temas do processo de RI entre as organizações que implementam e aquelas que utilizam o RI. Já no relatório de RI emergiu dos dados uma lacuna relacionada à controvérsia entre a regulação e autorregulação do RI.

A Figura 2 mostra um extrato da análise de dados para ilustrar essa discussão, ou seja, o primeiro nível da análise de temas (relatório de RI); o segundo nível (2.1 – Entendimento do relatório entre as organizações que fomentam, que implementam e que utilizam o Relato Integrado); o terceiro nível [2.1.1 – Controvérsia entre a regulação e autorregulação do Relato Integrado e 2.1.2 – Papel do parceiro estratégico do IIRC, o IASB (XV Seminário do CPC, 2018)]; e o quarto nível (2.1.1.1 – A favor da autorregulação, 2.1.1.2 – A favor da regulação, e 2.1.1.3 – Defesa da regulação e da autorregulação) com seus respectivos fragmentos dos dados.

<b>2. RELATÓRIO DE RELATO INTEGRADO</b>
<b>2.1. Entendimento do relatório entre as organizações que fomentam, que implementam e que utilizam o Relato Integrado</b>
<b>2.1.1. Controvérsia entre a regulação e autorregulação do Relato Integrado</b>
<b>2.1.1.1. A favor da autorregulação</b>
2.1.1.1.1. Processo feito de forma natural (#1)
2.1.1.1.2. Um processo natural tende a demorar mais; contudo, poderá alcançar um nível melhor de engajamento (#1)
2.1.1.1.3. Se for obrigatório, as organizações, com o passar do tempo, encontrarão meios para simplificar o RI (#4)
2.1.1.1.4. As pressões do mercado e do consumidor consciente vão tornar o RI obrigatório (#13)
2.1.1.1.5. Então, é pelo amor ou pela dor (#13)
<b>2.1.1.2. A favor da regulação</b>
2.1.1.2.1. Implementação rápida (#5)
2.1.1.2.2. Empresas saem da zona de conforto (#5)
2.1.1.2.3. Mais um relatório formal (#5)
2.1.1.2.4. Se a ANEEL não exigisse o relatório de sustentabilidade, nem todas as empresas teriam se engajado (#6)
2.1.1.2.5. Necessário que a iniciativa voluntária se torne mandatória, para envolver as empresas que ainda não viram valor ou que estejam priorizando outras agendas (#7)
2.1.1.2.6. No Brasil, precisa da tutela, então, o obrigatório tutelado, o obrigatório climatizado (#9)
2.1.1.2.7. Infelizmente, não funciona no Brasil, porque, como se avaliou, a origem disso está no perfil. Então, tem que ser mandatório (#10)
2.1.1.2.8. Ceticismo quanto à autorregulação baseada na conscientização, porque a regulação é mais crível (#12)
<b>2.1.1.3. Defesa da regulação e da autorregulação</b>
2.1.1.3.1. Autorregulação pelo mercado e pelas melhores práticas, depois a regulação, pois acelera o processo de adoção das diretrizes do RI (#8)
2.1.1.3.2. Autorregulação é sempre bem-vista pelo mercado (#8)
<b>2.1.2. Papel do parceiro estratégico do IIRC, o IASB (XV Seminário do CPC, 2018)</b>
2.1.2.1. Necessidade da revisão da Declaração de Prática
2.1.2.2. Foco do IASB é o relatório financeiro contábil (XV Seminário do CPC, 2018)
2.1.2.3. Envolvimento com órgãos como IASC e ISAR

**Figura 2** Extrato da análise de templates

ANEEL = Agência Nacional de Energia Elétrica; CPC = Comitê de Pronunciamentos Contábeis; IASB = International Accounting Standards Board; IASC = International Accounting Standards Committee; IIRC = International Integrated Reporting Council; ISAR = International Standards of Accounting and Reporting; RI = Relato Integrado.

**Fonte:** Dados da pesquisa. Elaborada pelas autoras.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Gaps de Conectividade entre as Organizações que Fomentam e as que Implementam o RI

#### 4.1.1 Ausência do pensamento integrado nas organizações (Gap 1)

A essência do RI está no fundamento de que se trata de um processo que resulta em um relatório baseado no pensamento integrado de geração e comunicação de valor ao longo do tempo; por isso a quebra da departamentalização nas empresas (IIRC, 2013).

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

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

Para uma das empresas que divulga o relatório com as diretrizes do RI (entrevistado #15), a integração ainda se refere a uma lógica de comunicação dos diversos produtos e processos de diálogos com os *stakeholders*, da conexão entre as questões socioambientais que tradicionalmente não são reportadas e a estratégia e prestação de contas da organização. Apesar disso, já é um avanço, uma vez que a mesma organização achava que o foco do RI estava no seu produto final, o relatório: “No começo, o nosso entendimento de RI era um produto específico, um relatório, não de sustentabilidade, mas um relatório anual integrado”, acrescentou o entrevistado #15. Para a entrevistada #7, que atua tanto na implementação quanto na divulgação e utilização do RI, a falta de integração é um dos maiores *gaps* (lacunas) nesse processo de implementação.

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

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

O foco deveria estar na gestão integrada do negócio de geração de valor no longo prazo. Segundo a entrevistada #9, que apoia a fomentação e a implementação do RI, “*todo mundo acha que já sabe gerir a sua empresa*”, mas lida com a gestão de negócios, por empreitada, ou seja, caso a caso. O foco também abarca a mudança da cultura corporativa, necessária para que o entendimento e a disseminação da metodologia do RI fluam por toda a organização. Aliás, trata-se de um dos benefícios da implementação do RI, segundo a entrevistada #3:

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

As constatações para a gestão alcançar o pensamento integrado podem estar na incapacidade da própria gestão em identificar as deficiências de seus processos, dado que esses não são conectados, e conseguir mensurar e quantificar todas as informações dos seus impactos em suas operações; por isso a necessidade de a organização conhecer o ambiente no qual opera, seus públicos-alvo, suas externalidades. Para tanto, o exercício da materialidade é primordial, ou seja, observação, avaliação, priorização e determinação dos temas relevantes para a organização (IIRC, 2013). Contudo, para o entrevistado #19, essa integração ainda está longe de ocorrer, porque antes de implementar o RI é necessário discutir a teoria econômica. Ele esclarece:

*na prática, eu não vejo nenhum relatório... vejo um ou dois. Porque para você construir essa integração, você tem que quebrar muros, você tem que quebrar barreiras. E essas barreiras dizem respeito a você mudar a teoria econômica, que tem problemas de origem. E esses problemas de origem estão presentes até hoje. Por mais que a gente tenha esforços no sentido de mudar isso, é difícil, porque para você mudar isso, você tem que ter uma grande discussão acadêmica e evoluir para esse objetivo. E esse objetivo é que você não pode obter lucro à custa da exploração do meio ambiente, à custa da geração de externalidades.*

*Não tem como, a discussão não vai a lugar nenhum enquanto não discutirmos a questão da internalização das externalidades. E isso não é discutido, do ponto de vista dos princípios que norteiam o Relato Integrado.*



#### 4.1.2 Exclusão do RI na governança da organização (Gap 2)

Para os atores sociais do mercado que utilizam o Relatório Integrado, um fator contributivo para que as organizações estejam na caminhada do RI, por meio do pensamento integrado, passa pelo envolvimento da alta gestão. Por exemplo, pelo convencimento do *chief executive officer* (CEO) dos benefícios duradouros da implementação do RI, para que assuma o compromisso de tornar o RI um processo contínuo na organização, disse o entrevistado #1, que divulga o RI. Trata-se da alta gestão perceber que haverá um custo-benefício positivo, com resultados no médio e longo prazo, e apostar nesse processo. Acreditar que trará benefícios para a companhia, não só na parte de gestão, mas na parte de reconhecimento pelo mercado, pelos investidores dessa nova postura em relação ao tratamento da informação e à tomada de decisão, acrescentou a entrevistada #5.

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

*Como executivos, somos cobrados e premiados pelo modelo mental da estrutura tradicional de negócio, financeira, especificamente, de produtividade. Ou seja, existe um conflito direto dentro da agenda proposta pelo conceito de sustentabilidade, em especial a visão do Relato Integrado, que é uma agenda de longo prazo. Ao mesmo tempo, você é remunerado no curto prazo, então de cara você tem um conflito. Você tem uma pressão para que se entregue resultados de curto prazo, quando se está trabalhando em uma agenda de longo prazo. Você tem uma pressão grande para focar em resultados, na última linha, no bottom line.*

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

*Por exemplo, em uma empresa que trabalhei tínhamos cinco grandes metas individuais que os executivos deveriam cumprir para que tivessem os seus bônus anuais. O que fizemos: exercícios de que 20%, ou seja, um quinto dessas metas variáveis tinha relação com temas ligados ao Relato Integrado – capital humano, programas sociais de relacionamento, impactos sobre o capital natural.*

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

Embora a agenda do RI seja considerada simpática aos olhos dos atores sociais envolvidos, dificultando alguém dizer que é contra, na prática, essa agenda compete com a energia dos executivos para entrega de resultados, dos quais são cobrados no curto prazo. Todavia, há o contraponto de que o tema RI esteja de forma pontual na agenda da alta administração, conforme a opinião do entrevistado #12:

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

#### 4.2 Gap de Conteúdo e Qualidade da Informação e de Materialidade e Concisão entre as Empresas que Implementam e Utilizam o RI

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

O RI, *a priori*, objetiva prover informação com conteúdo e qualidade para suportar as decisões das partes interessadas, apoiando-as na gestão de riscos (Barth et al., 2017). De fato, tem havido uma conscientização do mercado que está demandando que as organizações tenham um olhar integrado das suas decisões estratégicas e percebam os benefícios resultantes desse processo do RI. Essa percepção é corroborada pelo entrevistado #15b, da empresa do setor de papel e celulose, que já é engajada no processo de RI e diz que essa experiência, embora ainda incipiente no mercado, tende a crescer, pois há uma demanda latente dos investidores.

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

*Qual a melhor maneira de você observar os critérios ASG? Quando você vai fazer uma análise de investimento, utiliza-se o relatório anual de uma empresa. Um relatório anual comum normalmente tem informações contábeis, tem o financeiro, mas não tem a parte de governança, não tem a parte ambiental,*



*não tem a parte social, que são coisas superperigosas. Às vezes a empresa está dizendo que está tudo certo, só que ele está com o passivo trabalhista complicado. Essas ações dele podem degringolar a qualquer momento, pode ter uma grande queda se aquele passivo trabalhista for efetivamente cobrado. Há um passivo ambiental pesado. Tem atitudes, pode até não ter um passivo ambiental ou social, mas a empresa tem atitudes ambientais e sociais que podem levar a uma situação delicada para aquela empresa e ela pode ficar insolvente. E se um investidor estiver investindo naquela empresa, na inocência, ele pode ter um grande prejuízo financeiro. Nós, por exemplo, tivemos um grande prejuízo financeiro há uns 12, 15 anos, com o Banco Santos.*

A entrevistada #14 exemplificou esse contexto com a devastação ambiental ocorrida em novembro de 2015, devido ao colapso da barragem de Fundão, em Mariana, estado de Minas Gerais, pertencente à mineradora Samarco Mineração. Confirmou que, em função da observância dos critérios ASG, a carteira de investimentos da fundação para o qual trabalha não tinha papéis da Samarco:

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

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

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

*seja um indutor de boas práticas e que se construa o antes, não fique só na comunicação.*

Ademais, ainda há fragilidade no tocante às metodologias de mensuração de impactos, em termos contábeis. De maneira geral, as empresas ainda estão em um processo de amadurecimento de metodologias, até porque ainda não há uma padronização entre as empresas, dificultando a comparabilidade dos resultados. Segundo os entrevistados #15a e #15b do setor de papel e celulose:

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

#### 4.2.2 Desconhecimento da abrangência dos temas do RI (Gap 4)

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

Nesse contexto, embora o *framework* 1.0 do RI demonstre ser um padrão de como integrar, reportar, comunicar e disseminar a informação financeira e a não financeira, não se trata de uma metodologia detalhada, passo a passo, com documentos e técnicas anexos, para sua implementação. Pelo contrário, o foco está no que fazer, e não em como fazer. Ou seja, o RI é principiológico por natureza (Barth et al., 2017; Carvalho & Kassai, 2014).

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

Para lidar com o desconhecimento da abrangência dos temas do processo de RI, há nas organizações os grupos multidisciplinares que, de acordo com os entrevistados, normalmente são capitaneados pela área de sustentabilidade. Cabe a essa área, segundo o entrevistado #12, fomentar a metodologia do RI para aquelas que não estejam focadas nas dimensões social ou ambiental

do negócio, somente. Também fazem parte de grupo as áreas de controladoria, planejamento e relacionamento institucional, conforme explicado pela entrevistada #9: “O planejamento, porque vê a empresa inteira. O relacionamento institucional e o relacionamento com os investidores. Porque são esses que olham o que o público externo está demandando de informação”.

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

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

### 4.3 Gap de Entendimento do Relatório entre as Organizações que Fomentam, que Implementam e que Utilizam o RI – Controvérsia entre a Regulação e a Autorregulação do RI (Gap 5)

De maneira geral, as mudanças no mundo corporativo em direção ao desenvolvimento sustentável ocorrem em cadeia e por convicção incentivadas por iniciativas de compartilhamento de ideias, por exemplo, por meio de órgãos autorreguladores que fomentam boas práticas de gestão e transparência, como o Laboratório de Inovação Financeira da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), no Brasil. Diante dessas iniciativas, um debate em vigor é sobre a autorregulação ou regulação, ou seja, se o relatório deve ser voluntário ou obrigatório. E, como em todo debate, há argumentos para defender tanto a autorregulação quanto a regulação.

A favor da autorregulação, há argumentos de que todo o processo de engajamento, conscientização e capacitação continue sendo feito de forma natural, por meio de interlocuções com os diversos atores sociais envolvidos nesse processo, sem o envolvimento de órgãos como o International Accounting Standards Board (IASB) e o Financial Accounting Standards Board (FASB), disse o entrevistado #1. Argumenta-se que, embora um processo natural tenda a demorar mais, também poderá alcançar

um nível melhor de engajamento. Acredita-se que, se for obrigatório, as organizações, com o passar do tempo, encontrarão meios para simplificar o RI, acrescentou o entrevistado #4. A entrevistada #13 também defende a autorregulação, mas reconhece que, a partir das pressões do mercado e do consumidor consciente, o RI se tornará obrigatório:

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

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

A entrevistada #9 alega que “no Brasil, precisa da tutela, então, o obrigatório tutelado, o obrigatório climatizado”. Já a entrevistada #10, representante de uma empresa de serviços que implementa RI, é mais enfática, devido a seu ceticismo, quanto ao não funcionamento eficaz da autorregulação:

*Eu acho que tem que ser. Eu gostaria que não, eu gostaria de dizer que não, vamos fazer a autorregulação. Mas não funciona. Infelizmente, não funciona no Brasil. Acho que nesse sentido, a regulação por um agente regulador é necessária.*

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

*Eu sou um pouco cético em relação a essa possibilidade, por isso, que eu acredito mais na regulação. A conscientização é mais*

*subjetiva, é mais ambígua. O tempo dela é o tempo da criação de uma cultura [...] que a gente também não domina muito. Eu acho que no caso da conscientização, você acaba pregando para os convertidos e deixa de trabalhar com as pessoas que vão tornar isso possível na prática.*

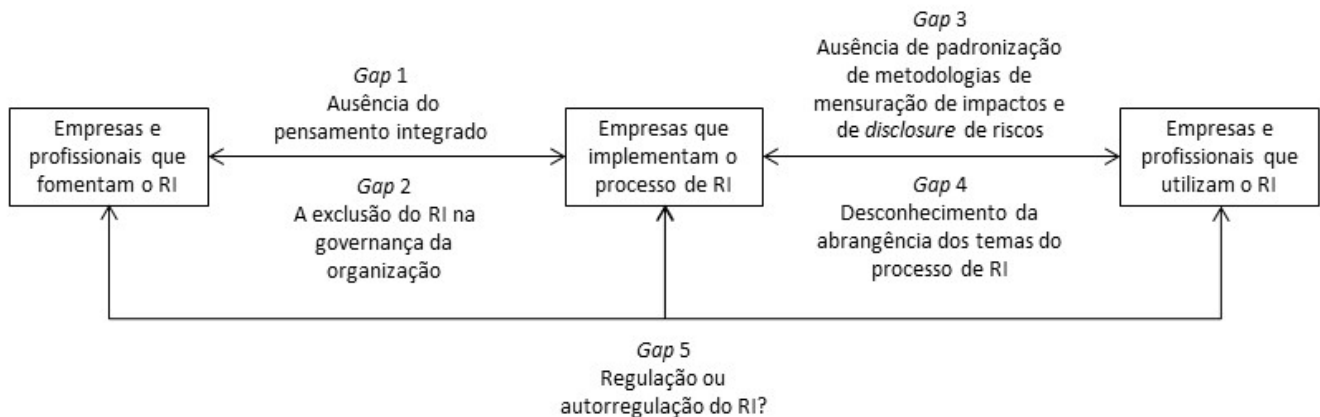
Há ator social que defende as duas vertentes. Ou seja, no primeiro estágio, a autorregulação pelo mercado e pelas melhores práticas. Em seguida, a regulação, pois essa “acelera o processo de adoção das diretrizes do RI”, disse o entrevistado #8. Mas reconhece: “Deve-se enxergar com bons olhos também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

Acrescenta-se a este debate o papel do IASB, parceiro estratégico do IIRC, que apesar de participar e acompanhar a iniciativa do RI, deixa claro que o foco das suas normas é o relatório financeiro contábil, referente aos pilares da contabilidade ao tratamento contábil, ou seja, reconhecer, mensurar e divulgar a informação contábil útil. O IASB incluiu em sua agenda um projeto para revisar e atualizar a Declaração de Prática de IFRS de recomendação de boas

práticas de divulgação e transparência nas organizações, tal como o RI.

A Figura 3 ilustra essa discussão. Ao pensar sequencialmente o processo de engajamento e de utilização entre os atores sociais – empresas e profissionais – envolvidos com o RI no Brasil, a Figura 3 mostra a etapa da fomentação, ou seja, a promoção e o desenvolvimento do RI, a etapa da implementação pelas empresas que decidem adotar o *framework* 1.0 do RI e a etapa da utilização das informações geradas.

Entre as empresas e os profissionais responsáveis pelo fomento e pela implementação do RI há duas lacunas (*gaps*): a ausência do pensamento integrado e a exclusão do RI na governança da organização. Entre as empresas que o implementam e as empresas e os profissionais que o utilizam, também há duas lacunas (*gaps*): a ausência de padronização de metodologias de mensuração de impactos e de *disclosure* de riscos e o desconhecimento da abrangência dos temas do RI. Por fim, há uma quinta lacuna (*gap*), que envolve esses três grupos de atores sociais, sobre o debate da adoção desse *framework* 1.0 por meio da regulação ou autorregulação.



**Figura 3** Lacunas (*gaps*) de engajamento e de utilização entre os atores sociais envolvidos com o Relato Integrado no Brasil

**Nota:** Empresas que fomentam o Relato Integrado (RI): International Integrated Reporting Council (IIRC) e Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI); empresas que implementam o RI: segmentos de papel e celulose, extração de materiais radioativos, educação, previdência, petróleo, gás e biocombustíveis, telecomunicações e energia elétrica; empresas que utilizam o RI: segmentos de consultoria empresarial, educação, instituição financeira, outras atividades associativas profissionais.

**Fonte:** Dados da pesquisa. Elaborada pelas autoras.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As evidências mostram cinco lacunas que podem ser mitigadas para contribuir para o maior engajamento e utilização do RI no Brasil. Dessa forma, complementam o estudo de Perego et al. (2016) que mostraram, a partir da percepção de três especialistas nesta área, que o RI, por um lado, é um campo diverso e incoerente e que ainda há um fraco entendimento dessa iniciativa. Por

outro lado, esses especialistas concordam que essa área tem progredido e que é necessário melhorar a difusão no campo.

Ao contrário dos achados de Dumay e Dai (2017), que indicam que o RI atua como fator cultural desagregador, as lacunas de ausência de pensamento integrado e de exclusão do RI na governança da organização demandam por



entender o RI como processo de evolução organizacional e de mudança de cultura.

A cultura organizacional, segundo Schein (1992, p. 12), abrange seus artefatos (visíveis, mas muitas vezes compreendidos somente por quem vivencia a cultura, como histórias, rituais, instalações, vestuário etc.), valores esposados (estratégias, objetivos, missão, visão) e pressupostos compartilhados (crenças inconscientes, invisíveis e dadas como certo). Tem o papel de lidar com as situações complexas, tanto de adaptação externa quanto de integração interna.

Por isso, a abordagem com esses atores sociais pode incluir a discussão de mudança de cultura, e não apenas os aspectos principiologicos e metodológicos do RI. Ademais, diversos estudos têm mostrado que a cultura é fonte de vantagem competitiva e tem impactos na efetividade organizacional (Barney, 1986; Park et al., 2016; Van Scheppingen et al., 2015).

Já as lacunas de ausência de padronização de metodologias de mensuração de impactos e de *disclosure* de riscos e desconhecimento da abrangência dos temas do processo de RI estão estreitamente conectadas à natureza principiologica do RI (Barth et al., 2017; Carvalho & Kassai, 2014); por isso, argumenta-se que mudanças organizacionais abarquem os colaboradores que, por sua vez, busquem o desenvolvimento de competências – conhecimento, habilidades e atitudes – alinhadas com os novos valores das organizações, conforme sugerido por Adams (2015).

O RI conecta as organizações que são ou estão no caminho da conscientização do seu papel para o desenvolvimento sustentável, pois parte-se do pressuposto que a sustentabilidade está conectada ao sucesso das organizações (Higgins et al., 2014). Por isso, essas deveriam

se manter sólidas, transparentes, com seus propósitos de valor agregador a todas as partes interessadas. A metodologia do RI, por meio de seu papel agregador a iniciativas no contexto brasileiro e internacional, fornece uma explicação “mais ampla e mais conectada do desempenho organizacional do que a fornecida pelos relatórios financeiros e de sustentabilidade tradicionais” (Villiers et al., 2014, p. 1048).

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

As organizações que decidiram implementar o processo de RI, aparentemente, o fazem por exigência, principalmente, dos atores sociais que atuam em mercados demandantes por qualidade da informação, para além das informações não financeiras, contribuindo para oferecer uma visão holística da organização. No setor público, o TCU passou a adotar o RI, conforme a Decisão Normativa TCU n. 170, de 19 de dezembro de 2018, complementando a Lei das Estatais – Lei nº 13.303, de 20 de junho de 2016. Mais recentemente, o CFC lançou a Norma Brasileira de Contabilidade – Comunicado Técnico Geral (CTG) 09 –, que “trata sobre a Correlação à Estrutura Conceitual Básica do Relato Integrado” (CFC, 2020).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo contribui para a literatura da gestão contábil, em particular com as áreas de contabilidade para sustentabilidade e de finanças, de duas maneiras. Primeiro, com uma investigação empírica com os três atores sociais envolvidos com o RI no Brasil (as empresas e os profissionais responsáveis pelo seu fomento, as organizações que o implementam e as empresas e os profissionais que o utilizam). Dessa forma, considerando a situação no Brasil, de que poucas empresas estão envolvidas com esse tipo de iniciativa, contribuimos para discutir a situação da implementação do RI no Brasil com os protagonistas desse projeto. Ao fazer isso, atendemos à sugestão de estudos de Rinaldi et al. (2018) ao abordar os fatores que podem ser mitigados para facilitar a aceitação das práticas do RI em certos contextos.

Para tanto, este estudo identifica cinco lacunas. A ausência do pensamento integrado e exclusão do RI na governança da organização indicam um entendimento do RI como processo de evolução organizacional e de mudança de cultura. As lacunas de ausência de padronização de metodologias de mensuração de impactos e de *disclosure* de riscos e de desconhecimento da abrangência dos temas do processo de RI estão estreitamente conectadas à natureza dos princípios do RI. Também se conectam à necessidade do desenvolvimento do capital humano nas organizações, abrangendo suas competências – conhecimento, habilidades e atitudes – alinhadas com os novos valores das organizações demandas pela metodologia do RI. Já a quinta lacuna, controvérsia entre a regulação e a autorregulação do RI, diz respeito às atitudes e aos comportamentos dos



gestores quanto à adoção do RI. Ao fazer isso, contribui para uma das lacunas apresentadas por Mio (2020), de mais pesquisas qualitativas que discutam os mecanismos internos e externos que favoreçam a implementação do RI nas organizações.

Em segundo lugar, este estudo apresenta um modelo conceitual com base nos antecedentes e consequentes do RI que pode ser utilizado para o desenvolvimento de uma escala de mensuração a ser utilizada em países em situação similar à do Brasil, portanto, abranger uma amostra maior de organizações.

As implicações práticas esperadas abrangem reflexões e elementos para que os atores sociais envolvidos com RI possam implementar ações que acelerem o engajamento e sua utilização. Primeiro, as ilações indicam que o fator crítico do sucesso para o pensamento integrado é a busca pela mitigação de estruturas organizacionais com foco em áreas, departamentos, gerências e das visões por ilhas; segundo, o convencimento e o envolvimento da alta gestão, incluindo o conselho de administração; terceiro, o compartilhamento

de ideias a partir de fóruns, seminários e reuniões é fator preponderante para disseminar a metodologia do RI.

Outras sugestões para pesquisas futuras incluem a realização de estudos de casos para discutir como as organizações estatais adotaram o RI, após a emissão da Decisão Normativa TCU n. 170/2018. Também pode ser a realização de uma pesquisa quantitativa para abordar uma amostra maior de atores sociais envolvidos com a implementação do RI para contribuir para uma investigação empírica a partir da validação de um modelo conceitual e de uma escala de mensuração que possam ser utilizados em outras questões acerca do RI.

Quanto às limitações desta pesquisa, por ser qualitativa e com uma amostra por acessibilidade, apesar do empenho dos pesquisadores em acessar os atores sociais, seus resultados, embora contribuam para fortalecer o debate acerca da implementação do RI no Brasil, não podem ser generalizados. Importante ressaltar que não foi objeto desta pesquisa a comparabilidade entre o RI entre as empresas participantes.

## REFERÊNCIAS

- Abreu, A. C., Zaro, E. S., Luiz, G., Vicente, E. R., & van Bellen, H. M. (2016). Governança corporativa na estrutura conceitual do Relato Integrado: divulgações das empresas brasileiras participantes do projeto piloto. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 6(2), 31-49.
- Adams, C. A. (2015). The International Integrated Reporting Council: A call to action. *Critical Perspectives on Accounting*, 27(C), 23-28.
- Adams, C. A., & Evans, R. (2004). Accountability, completeness, credibility and the audit expectations gap. *Journal of Corporate Citizenship*, (14), 97-115.
- Adams, S., & Simnett, R. (2011). Integrated Reporting: An opportunity for Australia's not for profit sector. *Australian Accounting Review*, 21(3), 292-301.
- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306-333.
- Alves, N. J. F., Kassai, J. R., Lucas, E. C., & Ferreira, H. M. G. (2017). Relato Integrado e o formato da informação financeira para evidenciar a criação de valor das empresas do Programa Piloto. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 5(3), 99-122.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barth, M. E., Cahan, S. F., Chen, L., & Venter, E. R. (2017). The economic consequences associated with Integrated Report quality: Capital market and real effects. *Accounting, Organizations and Society*, 62, 43-64.
- Carvalho, N., & Kassai, J. R. (2014). Relato Integrado: a nova revolução contábil. *Revista Fipecape*, 1, 21-34.
- Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., & Vasvari, F. P. (2008). Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 303-327.
- Comitê de Pronunciamentos Contábeis. (2011). *CPC 00 (R1) – Estrutura Conceitual para a Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro*. <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=80>
- Conselho Federal de Contabilidade. (2020). *Norma Brasileira de Contabilidade, CTG 09, de 26 de novembro de 2020. Aprova o CTG 09, que trata sobre a Correlação à Estrutura Conceitual Básica do Relato Integrado*. <https://www.in.gov.br/web/dou/-/norma-brasileira-de-contabilidade-ctg-09-de-26-de-novembro-de-2020-296458638>
- Daub, C. H. (2007). Assessing the quality of sustainability reporting: An alternative methodological approach. *Journal of Cleaner Production*, 15(1), 75-85.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dumay, J., & Dai, T. (2017). Integrated thinking as a cultural control? *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 574-604.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). *One report: Integrated Reporting for a sustainable strategy*. *Financial Executive*, 26(2), 28-33.

- Eccles, R. G., Krzus, M. P., & Ribot, S. (2015). Meaning and momentum in the Integrated Reporting movement. *Journal of Applied Corporate Finance*, 27(2), 8-17.
- Fishburn, P. C. (1964). *Decision and value theory*. Operations Research Society of America. *Publications in Operations Research*, Number 10. John Wiley and Sons.
- Flower, J. (2015). The International Integrated Reporting Council: A story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 1-17.
- Freitas, B. F. G., & Freire, F. S. (2017). Relato Integrado: um estudo da aderência da estrutura conceitual proposta pelo IIRC no Relatório Socioambiental do Conselho Federal de Contabilidade. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 12(1), 77-92.
- Frías-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L., & García-Sánchez, I. M. (2013). Is Integrated Reporting determined by a country's legal system? An exploratory study. *Journal of Cleaner Production*, 44, 45-55.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Editora.
- Higgins, C., Stubbs, W., & Love, T. (2014). Walking the talk (s): Organisational narratives of Integrated Reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1090-1119.
- International Federation of Accountants. (2015). *Creating value with integrated thinking the Role of Professional Accountants*. <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/publications/creating-value-integrated-thinking>
- International Federation of Accountants. (2017). *Policy Position 8 January 2017. Enhancing organizational reporting: Integrated Reporting key*. <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/PPP8-Enhancing-Organizational-Reporting-Jan-2017.pdf>
- International Integrated Reporting Council. (2013). *The International <IR> Framework*. <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>
- International Integrated Reporting Council. (2020). *Consultation Draft of the International <IR> Framework. Companion Document*. [https://relatointegradobrasil.com.br/wp-content/uploads/2020/07/Consultation-draft\\_companiondoc.pdf](https://relatointegradobrasil.com.br/wp-content/uploads/2020/07/Consultation-draft_companiondoc.pdf)
- King, N. (2004). Using templates in the thematic analyses of text. In C. Cassell, & G. Symon (Ed.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 256-270). Sage.
- Lei n. 13.303, de 30 de junho de 2016. (2016, 30 de junho). Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm)
- Lozano, R., & Huisinigh, D. (2011). Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 19(2-3), 99-107.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education: Revised and expanded from case study research in education* (2a. ed.). Jossey-Bass.
- Michaelis, M. (2021). *Dicionário brasileiro da língua portuguesa*. Melhoramentos.
- Milne, M. J., & Gray, R. (2013). W(h)ither ecology? The triple bottom line, the Global Reporting Initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 13-29.
- Mio, C. (2020). Relatórios integrados: o estado da arte dos relatórios corporativos. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(83), 207-211.
- Mio, C. (Ed.). (2016). *Integrated Reporting: A new accounting disclosure*. Springer.
- Owen, G. (2013). Integrated Reporting: A review of developments and their implications for the accounting curriculum. *Accounting Education*, 22(4), 340-356.
- Park, J., Lee, K.H., & Kim, P.S. (2016). Participative management and perceived organizational performance: The moderating effects of innovative organizational culture. *Public Performance & Management Review*, 39(2), 316-336.
- Perego, P., Kennedy, S., & Whiteman, G. (2016). A lot of icing but little cake? Taking Integrated Reporting forward. *Journal of Cleaner Production*, 136, 53-64.
- Prado-Lorenzo, J. M., & Garcia-Sanchez, I. M. (2010). The role of the board of directors in disseminating relevant information on greenhouse gases. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 391-424.
- Rinaldi, L., Unerman, J., & De Villiers, C. (2018). Evaluating the Integrated Reporting journey: Insights, gaps and agendas for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5), 1294-1318.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2a. ed.). Jossey-Bass. Cap.1. Defining organizational culture. p. 3-15.
- Serafeim, G. (2015). Integrated Reporting and investor clientele. *Journal of Applied Corporate Finance*, 27(2), 34-51.
- Skouloudis, A., Evangelinos, K., Kourmoussis, F. (2010). Assessing non-financial reports according to the Global Reporting Initiative guidelines: Evidence from Greece. *Journal of Cleaner Production*, 18(5), 426-438.
- Ormston, R., Spencer, L., Barnard, M., & Snape, D. (2013). The foundations of qualitative research. In J. Ritchie et al. (Eds.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (pp. 1-25). Sage.
- Stubbs, W., & Higgins, C. (2018). Stakeholders' perspectives on the role of regulatory reform in Integrated Reporting. *Journal of Business Ethics*, 147(3), 489-508.
- Van Scheppingen, A. R., Vroome, E. M. M., Have, K. C. J. M. T., Zwetsloot, G. I. J. M., Wiezer, N., & van Mechelen, W. (2015). Vitality at work and its associations with lifestyle, self-determination, organizational culture, and with employees' performance and sustainable employability. *Work*, 52(1), 45-55.
- Villiers, C., Rinaldi, L., & Unerman, J. (2014). Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1042-1067.
- Zhou, S., Simnett, R., & Green, W. (2017). Does Integrated Reporting matter to the capital market? *Abacus*, 53(1), 94-132.