UNIVERSIDADE DE SAO PAULO
ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES
PROGRAMA DE POS-GRADUACAO EM SUSTENTABILIDADE

JAQUELINE NICHÍ

**Governança e Relato Integrado: discursos e práticas da
Sustentabilidade corporativa**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

São Paulo
2016

JACQUELINE NICHÍ

Governança e Relatório Integrado: discursos e práticas da Sustentabilidade corporativa

Versão original

Dissertação apresentada à Escola de Artes,
Ciências e Humanidades da Universidade de São
Paulo para obtenção do título de Mestre em
Sustentabilidade pelo Programa de Pós-
graduação em Sustentabilidade.

Área de concentração:

Gestão Ambiental.

Orientador:

Prof. Dr. Evandro Mateus Moretto

São Paulo
2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO

(Universidade de São Paulo. Escola de Artes, Ciências e Humanidades. Biblioteca)

Nichi, Jaqueline

Governança e Relatório Integrado: discursos e práticas da sustentabilidade corporativa / Jaqueline Nichi ; orientador, Evandro Mateus Moretto. – São Paulo, 2016

117 f.

Dissertação (Mestrado em Ciências) - Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade, Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo

Versão original

1. Responsabilidade social. 2. Sustentabilidade (aspectos ambientais; aspectos econômicos). 3. Governança corporativa. 4. International Integrated Reporting Council (IIRC). I. Moretto, Evandro Mateus, orient. II. Título

CDD 22.ed. – 658.408

Nome: NICHI, Jaqueline

Título: Governança e Relatório Integrado: discursos e práticas da Sustentabilidade corporativa

Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Sustentabilidade pelo Programa de Pós-graduação em Sustentabilidade.

Área de concentração:

Gestão Ambiental.

Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

A todos que acreditam que a Sustentabilidade é um valor supremo.

Agradecimentos

Ao Prof. Dr. Evandro Mateus Moretto, meu orientador parceiro, generoso e íntegro, que acolheu minhas ideias sem pré-julgamentos, abraçando os desafios desta pesquisa com olhar crítico e entusiasmo de um cientista plural.

Aos professores do Programa de Sustentabilidade da EACH, cujas experiências e multiplicidade de vozes me encheram de inspiração e novos conhecimentos.

Aos que acreditaram e acreditam na produção científica, em especial, aos pesquisadores, alunos, coordenadores e funcionários do programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade que, com sua abordagem interdisciplinar, ajuda a construir teorias, métodos e práticas para avançar na gestão e soluções da agenda socioambiental brasileira.

A todos os amigos que me apoiaram ou me acompanharam nesse intenso aprendizado acadêmico e tornaram os meus dias mais alegres e esperançosos.

Um agradecimento especial aos meus pais e familiares por sempre me apoiarem com carinho neste processo, ainda que tenham lidado com as ausências e angústias. Em cada conquista ou obstáculo, eles deixam impressas amor e perseverança.

“De quais instituições a sociedade dispõe para sinalizar e apoiar a transição rumo a uma economia verde? Deve-se reconhecer, antes de qualquer coisa, que o mercado é apenas uma, entre várias instituições constituídas pelas sociedades humanas, para administrar as relações de troca e produção”.

(North, 1990)

RESUMO

NICHI, Jaqueline. **Governança e Relato Integrado: discursos e práticas da Sustentabilidade corporativa**. 2016. 117 f.

Dissertação (Mestrado em Sustentabilidade) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Versão original.

A crise econômica tornou a transparência um valor para as corporações e influenciou o surgimento de um “mercado verde” de relatórios de Sustentabilidade. Este fenômeno motivou esta pesquisa, que enfoca o caso do Relato Integrado (Integrated Reporting <IR>) promovido pelo International Integrated Reporting Council (IIRC), rede sem fins lucrativos formada por múltiplos atores. O <IR> prevê a integração de dados financeiros e não-financeiros - sociais e ambientais - a fim de demonstrar como a organização cria valor ao longo do tempo para seus diversos públicos. Como base teórica, foi explorada a perspectiva da Teoria Institucional e da Nova Sociologia Econômica, que explica o desenvolvimento dos mercados a partir construções sociais. O objetivo foi investigar a razão de as empresas adotarem esta prática voluntária e compreender como as 12 companhias brasileiras do Programa Piloto do Relato Integrado aderiram às diretrizes de governança propostas pelo IIRC. Este requisito é diferenciador por influenciar diretamente a tomada de decisão. Para isso, o campo organizacional e a rede foram abordados de forma exploratória a fim de comprovar como esta prática influi, ou não, na agenda da Sustentabilidade. O método qualitativo de estudo de caso e a técnica de análise do discurso para interpretar as entrevistas semiestruturadas realizadas com a amostra embasaram a análise dos dados. Os resultados indicam que o campo organizacional das grandes empresas e associações do mercado guiam pressões isomórficas que influenciam essa prática. Por outro lado, há evidências de que a mudança na governança das práticas socioambientais corporativas influencia resultados práticos em prol de uma agenda mais sustentável. Conclui-se, ao considerar o campo dos relatórios como resultado de uma estrutura social, que essa rede vai além das exigências legais e regulatórias e passa a ser vista como exemplo a ser seguido ao tornar a Sustentabilidade um valor intrínseco à prática empresarial.

Palavras-chave: Teoria Institucional. Relatórios de Sustentabilidade. Relato Integrado. IIRC. Redes interorganizacionais. Governança corporativa.

SUMARY

NICHI, Jaqueline. **Governance and Integrated Reporting: discourses and practices of corporate sustainability**. 2016. 117 p.

Dissertation (Masters in Sustainability) - School of Arts, Sciences and Humanities, University of São Paulo, São Paulo, 2016. Original version.

The economic crisis has made transparency a value for corporations and influenced the emergence of a "green market" of Sustainability reports. This phenomenon motivated this research which focuses on the case of the Integrated Reporting (<IR>) sponsored by the International Integrated Reporting Council (IIRC), a nonprofit network of multiple actors. The <IR> proposes the integration of financial and non-financial indicators - social and environmental - in order to demonstrate how the organization creates value over time to its stakeholders. As theoretical basis, it was explored the perspective of Institutional Theory and New Economic Sociology, which explains the development of markets from social constructs. The objective aimed to investigate the reason for companies to adopt this voluntary practice and understand how the 12 Brazilian companies of the Integrated Reporting Pilot Program adhered to the governance guidelines proposed by the IIRC. This requirement is a differentiator because it directly influences the decision-making. For this, the organizational field and the network were studied in an exploratory way in order to prove how this practice influence, or not, the agenda of sustainability. The qualitative method of case study and the discourse analysis technique to interpret the semi-structured interviews were used to analyze the data. The results indicate that the organizational field of big business and market associations guide isomorphic pressures that influence the practice. On the other hand, there is evidence that the change in the governance of corporate social and environmental practices influence practical results in favor of a more sustainable agenda. The conclusion, when considering the field of reports as result of a social structure, the network goes beyond the legal and regulatory requirements and is seen as an example to be followed in making sustainability an intrinsic value to the business practice.

Key words: Institutional Theory. Sustainability reporting. Integrated Reporting. IIRC. Interorganizational networks. Corporate governance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Programa Piloto: relação de empresas por país.....	25
Figura 2: Fluxograma do processo da pesquisa.....	28
Figura 3: Relatórios de responsabilidade social corporativa por setor.....	45
Figura 4: Relatórios de responsabilidade social corporativa por país.....	46
Figura 5: Composição da rede do IIRC por grupos de trabalho.....	52
Figura 6: Elementos de conteúdo do Relato Integrado.....	54
Figura 7: Entidades/partes interessadas na determinação dos limites do relatório.....	57
Figura 8: Integração dos diferentes capitais definidos pelo IIRC.....	59
Figura 9: Processo de criação de valor.....	60
Figura 10: Estrutura de governança do IIRC	62
Figura 11: Evolução da gestão do meio ambiente nas corporações.....	65
Figura 12: Perspectiva teórica da dissertação.....	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Empresas e setores integrantes do Programa Piloto.....	24
Tabela 2: Estrutura de Governança, segundo o Relato Integrado.....	27
Tabela 3: Desafios da Sustentabilidade.....	33
Tabela 4. Exemplos de padrões internacionais de relato corporativo.....	40
Tabela 5: Aspectos diferenciadores do Relato Integrado.....	47
Tabela 6: Associações integrantes da Comissão Brasileira de Relato Integrado.....	63
Tabela 7: Evidências de adesão ao tópico 3 na estrutura de governança.....	79
Tabela 8: Evidências de adesão aos tópicos 4, 5 e 6 na estrutura de governança.....	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A4S Accounting for Sustainability
ACCA Association of Chartered Certified Accountants
CDSB Carbon Standards Disclosure Board
CEO Chief Executive Officer
CERES Coalition for Environmentally Responsible Economies
ECO92 Convenção das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento
FSC Forest Stewardship Council
GRI Global Reporting Initiative
IBASE Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IFAC International Federation of Accountants
IFRS International Financial Reporting Standards
IASB International Accounting Standards Board
IBRI Instituto Brasileiro de Relações com Investidores
IIA Institute of Internal Auditors
IOSCO Organização Internacional de Títulos e Comissões
IIRC International Integrated Reporting Council
IR Integrated Reporting
ISE Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO International Standard Organization
NSE Nova Sociologia Econômica
NSMD Non-State Market Driven Governance Systems
ONU Organização das Nações Unidas
OCDE Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONGs Organizações Não Governamentais
PIB Produto Interno Bruto
PRI Principles for Responsible Investment
RSC Responsabilidade Social Corporativa
UNCTAD United Nations Conference on Trade and Development
UNEP United Nations Environment Program
UNGC United Nations Global Compact
WBCSD World Business Council for Sustainable Development

SUMÁRIO.

1. INTRODUÇÃO.....	14
2. MÉTODOS DA PESQUISA.....	24
2.1 Tipos de dados e formas de coleta.....	28
3. REVISÃO TEÓRICA.....	31
3.1 O dilema do desenvolvimento sustentável	31
3.1.1 A governança não-estatal e a Sustentabilidade.....	33
3.1.2 Gestão da Sustentabilidade empresarial	35
3.1.3 Transparência e reputação em um mundo em crise.....	38
3.1.4 Gestão empresarial e relatórios de Sustentabilidade.....	43
3.2 CRIAÇÃO E EVOLUÇÃO DO IIRC.....	49
3.2.1 Quadro de referência do Relato Integrado.....	53
3.2.2 Desenho institucional e governança.....	61
3.3 PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA DO CAMPO ECONÔMICO.....	64
3.3.1. Teoria Institucional e Neoinstitucionalismo.....	66
3.3.2 Redes Interorganizacionais.....	69
3.4 OS DESAFIOS DA GOVERNANÇA.....	74
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	77
4.1 Principais evidências sobre a governança coletadas nas entrevistas.....	80
4.2 A predominância da lógica capitalista de mercado.....	91
4.3 Pressões isomórficas do campo.....	91
4.4 Motivos que levam as empresas a se associarem ao IIRC.....	100
5. CONCLUSÕES.....	104
5.1 Possibilidades, limites e dilemas da pesquisa.....	105
5.2 Desafios Metodológicos e Pesquisas Futuras.....	106
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	108
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
8. ANEXOS.....	117
ANEXO 1. Roteiro de entrevista.....	117

1. INTRODUÇÃO

Os desafios da relação entre produção e consumo são emergentes e a dicotomia entre o crescimento econômico e os limites dos recursos naturais pressiona o surgimento de soluções que equilibrem essas limitações. Ao mesmo tempo, há a expectativa de que essas soluções mitiguem danos ambientais no âmbito das corporações.

Para isso, os relatórios anuais passaram a ser tratados nas corporações como ferramenta de gestão, por sua capacidade de demonstrar objetivos, resultados e metas. No entanto, a dependência excessiva de dados financeiros nos relatórios corporativos, sem consideração a outras informações, tem contribuído para a instabilidade dos mercados. A confiança pública nas empresas e no mercado de capitais vem sofrendo uma crise de credibilidade porque investidores não têm clareza sobre riscos, oportunidades e desempenho das empresas e suas perspectivas futuras.

O Relato Integrado vai ao encontro dessa demanda por informações mais acuradas e busca mobilizar os negócios e o mercado de capitais para reavaliar o entendimento externo sobre a criação de valor no curto, médio e longo prazos. Isso significa que as empresas devem ter mais clareza sobre os direcionadores de valor do negócio - reputação, inovação, marca, acesso a matérias-primas - e geri-los de forma adequada. Da mesma maneira, os provedores de capital passariam a considerar riscos e oportunidades com perspectiva de futuro na valoração das companhias e nas suas decisões de investimento.

O termo criação de valor, apesar de conceitual, foi definido pelo International Integrated Reporting Council (IIRC), organização responsável pela criação e disseminação do Relato Integrado, como o valor que é criado ou destruído por uma organização de acordo com a maneira como ela usa e influencia os vários tipos de capitais. Em geral, esse valor é materializado em ativos tangíveis e intangíveis que influenciam os capitais de propriedade da organização. Além disso, o valor pode alterar as externalidades¹ quando os capitais são de propriedade de terceiros.

¹ Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), externalidades são os impactos positivos ou negativos que as atividades de um negócio podem causar, cujos custos ou benefícios não estão refletidos no preço cobrado pelo produto ou serviço da empresa. Fonte: IIRC Background Paper: Create Value (2013).

Quando as externalidades são positivas, tornam-se vantagens competitivas; mas para que isso ocorra, a empresa precisa ser capaz de identificar essas externalidades, estimar seu valor e comunicá-las ao mercado. Um exemplo é a produção de energia renovável, que pode ter impacto sobre a redução da dependência energética de uma nação (externalidade econômica), sobre a criação de postos de trabalho (social) e sobre a preservação do capital natural, reduzindo as emissões de gases de efeito estufa (ambiental).

Com o capital natural cada vez mais escasso, as externalidades ambientais tornam-se uma questão econômica importante. E o Relato Integrado se propõe a estimular uma mudança do paradigma tradicional que vai além dos números e ajuda a superar a visão vigente de curto prazo, focada na geração de caixa e na distribuição de dividendos. O objetivo é que as empresas comuniquem sua geração de valor aos públicos aos quais impacta, de maneira relevante, detalhada e transparente.

A principal novidade apontada pelo IIRC está na inclusão da alta administração na definição dos temas materiais, ou seja, aqueles prioritários para a gestão da empresa e para os seus públicos de relacionamento, decididos conjuntamente. Esta é uma forma de ter um relato coerente com o foco estratégico e a alocação de recursos e esforços das companhias. Neste sentido, os responsáveis pela governança respondem pela estratégia diretamente e pelo desempenho da organização. Essas decisões devem estar alinhadas e apoiadas no processo de relacionamento e diálogo com as partes interessadas. A capacidade de respostas aos públicos de relacionamento é um dos princípios orientadores do Relato Integrado.

Os institutos e associações setoriais também 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), divulgou um comunicado para aconselhar as companhias a divulgarem suas estratégias, ações e compromissos com o desenvolvimento sustentável, colaborando para uma melhor percepção sobre o futuro das empresas. O mesmo documento aponta que a integração das informações 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.”²

Embora não haja regulação ou certificação de relatórios produzidos com base nas diretrizes de Relato Integrado, este modelo, ainda recente, tem sido utilizado para a prestação voluntária de desempenho socioambiental corporativo por empresas de todos os segmentos e setores em todo o mundo.

Para o Relato Integrado, a estrutura de governança da instituição da organização é que vai apoiar a sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazos. Responder a esta questão é o desafio das empresas que se propõem a adotar as diretrizes deste modelo. Os aspectos sugeridos para abordar governança são:

- A **estrutura de liderança** da organização, incluindo as habilidades e a diversidade dos responsáveis pela governança e se as exigências regulatórias influenciam o design de sua estrutura;
- Processos específicos usados na **tomada de decisão estratégica**, e para estabelecer e monitorar a cultura da organização, incluindo sua atitude em relação a riscos e mecanismos para lidar com questões de ética e integridade;
- Ações específicas tomadas por responsáveis pela governança para **influenciar e monitorar a direção** estratégica da organização e sua abordagem de gestão de riscos;
- Como a **cultura, ética e valores** da organização se refletem nos capitais usados e afetados, inclusive suas relações com as principais partes interessadas;
- A organização está implementando **práticas de governança** que excedem as exigências legais?;
- A responsabilidade que os responsáveis pela governança assumem para **promover e facilitar a inovação**;
- Como o sistema de **compensação e incentivos** está vinculado à geração de valor em curto, médio e longo prazo, e como este sistema está ligado à forma como a organização usa e afeta os capitais.

² Pronunciamento de orientação número 14 do Codim disponível em online: http://www.codim.org.br/downloads/Melhores_Praticas_de_Divulgacao_de_Informacoes_sobre_Sustentabilidade_e_fnal.pdf. Acesso em 15/08/2014.

O surgimento da prática de governança corporativa é creditado à forma de mitigar o conflito de agência entre o acionista e o administrador do poder de decisão sobre determinada empresa. Possíveis divergências no entendimento sobre o que cada uma das partes considera a melhor decisão a ser tomada seriam, então, mediadas pela estrutura de governança (IBGC, 2013).

Esta temática aponta para duas abordagens, a da centralização da autoridade, a partir da regulação estatal, ao impor regras sobre a sociedade e o mercado na busca por eficiência. A segunda está no fato de a cooperação entre os diferentes atores ocorrer apenas quando uma organização tem legitimidade para estabelecer um padrão de ação dentro de uma arena de disputas que garanta a adesão ao conjunto de normas estabelecidas (FLIGSTEIN, 2001).

Assim, compreender os principais fatores deste tipo de arranjo institucional e como eles interferem no processo decisório por meio da governança é fundamental na análise da consolidação de iniciativas como a do Relato Integrado, que impõe mudanças estratégicas na gestão socioambiental, influenciando a reputação e a prática das empresas que a adotam. Essa adoção voluntária, sem intervenção estatal, se diferencia da atitude de grande parte dos atores econômicos, que apenas reagem às pressões ambientais e governamentais. Portanto, essa atitude suscita o interesse desta investigação em compreender o que influencia a adoção desses padrões e comportamentos.

Na tentativa de encontrar justificativas e explicações para os novos “mercados” socioambientais, como o de créditos de carbono ou o de produtos agroflorestais, a Economia Neoclássica, cujo domínio era quase exclusivo dos economistas (SMELSER, SWEDBERG, 2005), passou a ser insuficiente. Assim, o arcabouço teórico identificado como mais abrangente e alinhado aos objetivos deste trabalho é o da Nova Sociologia Econômica (NSE), que pressupõe que a ação econômica dos agentes molda os mercados e influencia o comportamento e a interação entre os atores (GRANOVETTER, 1985). Este enfoque permite caracterizar a atuação empresarial como ação social para a gestão sustentável a partir da prática de divulgação de relatórios de Sustentabilidade. Entender os mercados com esta perspectiva sociológica faz-se necessário quando diferentes atores passam a orientá-lo, direta ou indiretamente, estando, segundo Granovetter (1985), imersos

(*embedded*)³ em estruturas sociais que devem ser consideradas para a sua compreensão e transformação.

A partir da NSE, a perspectiva da Teoria Institucional contribui para os estudos organizacionais por introduzir variáveis como legitimidade e isomorfismo⁴ ao analisar as relações interorganizacionais e entre organizações e ambiente. Esta abordagem é realizada com base no comportamento dos atores de determinado campo a partir do compartilhamento de significados, que os estimula a adotar comportamentos e práticas padronizadas na busca por legitimação (DIMAGGIO, POWELL, 1991). A estrutura institucional do IIRC formatada como rede também será discutida, tanto por seu aspecto estrutural de governança interorganizacional, quanto pelas relações sociais intrínsecas a essa rede social, pois entende-se que uma influencia a outra.

Com isso, esta dissertação discute o processo de legitimidade do IIRC como rede social e a sua proposta de Relato Integrado, intrínseca à criação da rede, a partir do aspecto de tomada de decisão, ou governança, sobre a Sustentabilidade. Aqui, o conceito de legitimidade é baseado na definição de Cashore, ou seja, "uma percepção ou pressuposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas dentro de algum sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente construídas" (CASHORE, 2002, p.505).

É interessante observar que várias iniciativas para padrões de Sustentabilidade global e certificações emergiram de acordos voluntários com o fim de prover soluções para o uso sustentável de recursos. Muitos desses acordos são criados e geridos por atores não-governamentais. E parte desses grupos está formatada em rede, por atores de diversos segmentos e países, sem a intermediação de agências reguladoras. Gestão florestal, produção de palma, soja responsável e comércio justo são exemplos deste tipo de acordo (CASHORE et al., 2005). Ao mesmo tempo, iniciativas como estas enfrentam desafios de legitimidade para tentar convencer empresas, sociedade civil e outras instituições, como ONGs, sobre o valor de suas métricas e metodologias.

A escolha do tema deste projeto justifica-se pela observação de uma rápida evolução na gestão empresarial com a prática sistemática de produção e divulgação

³ O desenvolvimento do conceito de imersão (*embeddedness*) é encontrado nos trabalhos de Granovetter (1985).

⁴ Expressão utilizada por DiMaggio e Powell (1983) para se referir à similaridade de práticas entre as organizações de um mesmo campo de atuação.

de relatórios de Sustentabilidade. Além da adoção de diretrizes de indicadores como os da Global Reporting Initiative (GRI), muitas empresas passaram a seguir o padrão de Relato Integrado, que visa ao equilíbrio da gestão e divulgação das dimensões sociais, econômicas e ambientais. O requisito governança representou o enquadramento da pesquisa por se tratar da plataforma onde se estabelece o processo de tomada de decisão; haja vista que a Sustentabilidade empresarial só é tangibilizada a partir do momento em que ela se torna uma decisão estratégica para a organização. Segundo o GRI (2014b), dos 6.580 relatórios listados em seu banco de dados desde 2012, quando o GRI passou a divulgar esta característica, 882 são integrados. Esta adesão é crescente, considerando que só entre janeiro e março de 2014, dos 87 relatórios divulgados nessa listagem, 82 são integrados.

O espectro de pesquisas empíricas sobre os efeitos de padrões e certificações sociais e ambientais, no qual os resultados focam em forças e fraquezas dessas ferramentas ou, ainda, na criação de novas metodologias e indicadores, é corriqueiro. No entanto, na literatura atual, há um amplo espaço de oportunidades para pesquisas com enfoque teórico e aprofundado que, contrariamente, questione os interesses por trás dessas novas metodologias e ferramentas.

O papel das corporações no mundo contemporâneo é enfatizado por Sukhdev (2012) em *Corporação 2020*. Seu diagnóstico a respeito das grandes empresas compara o ano de 1920, quando foi juridicamente consolidada nos Estados Unidos a ideia de 'firma' para atender exclusivamente aos acionistas, e o ano de 2020, baseado em um conjunto de publicações do meio empresarial que demonstram a incompatibilidade entre o modelo de produção das empresas atuais e a urgência de um comportamento social orientado para a redução das desigualdades e pela preservação dos serviços ecossistêmicos. Na sua visão, a organização empresarial se transformaria para que os mercados promovessem bem-estar, equidade e regeneração. Mas serão as corporações as responsáveis pela mudança do atual paradigma de consumo e de mercado para uma economia sustentável?

Perguntas como essa estimularam o estudo de caso das empresas brasileiras participantes do Programa Piloto do Relato Integrado, eleito por representar uma mudança na abordagem dos mercados a fim de valorizar e valorar os impactos socioambientais de responsabilidade corporativa, sem desconsiderar o pilar financeiro. Isso significa que os pilares ambiental e social passam a integrar a

estratégia do negócio, tornando o acionista e o investidor um público-alvo dessa comunicação. Essa abordagem tem proporcionado uma assimilação original de que aspectos ambientais e sociais não devem estar limitados a uma área ou a um grupo de profissionais, mas trata-se de uma dimensão transversal ao negócio.

Por outro lado, justamente por ser uma iniciativa proveniente de analistas de mercado, auditores e contadores, o objeto de estudo torna-se intrigante, pois são atores conectados ao mercado financeiro, cujos interesses são predominantemente monetários.

Para atingir o objetivo proposto, foi escolhida a técnica de análise do discurso (AD) para avaliar o conteúdo das entrevistas a fim de interpretar de forma aprofundada os dados coletados, baseados em elementos textuais e gráficos condizentes com a temática analisada.

Segundo a própria instituição, o objetivo explícito do quadro é incentivar a alocação de recursos financeiros em iniciativas sociais e ambientais de curto, médio e longo prazos a fim de criar valor a todos os públicos dentro das restrições de recursos e das expectativas da sociedade (IIRC, 2014a). Nesta lógica, visa corrigir algumas deficiências de mercado, incluindo externalidades e a falta de informação adequada e comparável, fornecendo uma abordagem que, se amplamente adotada, promete a possibilidade de os investidores discernirem entre as empresas em melhor posição para criar valor não só econômico, mas social e ambiental, comportamento ainda não praticado com frequência entre acionistas.

Com maior demanda por informações transparentes e prestação de contas das empresas por parte de formadores de opinião, acionistas e consumidores, há muitas pesquisas sobre essas ferramentas de gestão socioambiental, especialmente nas áreas de administração e contabilidade, que têm como foco a proposição de modelos mais efetivos de uso dessas métricas de qualidade ou, ainda, analisam sua eficácia em uma abordagem administrativa em setores específicos, sem uma perspectiva teórica mais abrangente e interdisciplinar, mas tecnicista.

Portanto, a escolha por uma abordagem inovadora, por meio da sociologia institucional e seu *modus operandi*, tendo em vista a arena de decisões e a aplicação empírica de um indicador emblemático da gestão empresarial que é a governança.

Esta perspectiva sociológica dos mercados afirma que sua capacidade competitiva está associada a instituições, regras e normas que são resultado de ações coletivas e de colaboração entre os atores econômicos. Entretanto, são poucos os estudos que analisaram as bases sociais que estimulam mudanças nos mercados produtivos. Neste contexto, o enfoque da Sociologia Econômica oferece vantagens pois parte da constatação de que os padrões de relacionamento e as redes sociais têm papel preponderante no crescimento dos mercados, já que geram diferentes dinâmicas competitivas.

De acordo com Steiner (2006), as instituições no sentido weberiano são utilizadas no âmbito da sociologia econômica. Weber conceitua o fato econômico como fato social, pois a busca e administração de bens escassos impulsiona o agente a levar em consideração o comportamento de outros agentes econômicos e o sentido dados às suas ações. Para isso, Weber (apud Steiner) propõe três vertentes de trabalho: análise da estrutura das relações socioeconômicas presentes nos fenômenos; análise da formação histórica dessas relações; e análise de sua significação cultural.

A análise própria à sociologia econômica requer interpretar as instituições e as ações econômicas inerentes ao objeto de pesquisa, proposição deste trabalho. Assim, as interpretações da formação de redes sociais e os fóruns de governança que delimitam a tomada de decisão entre os variados atores e diferentes organizações são relevantes para compreender como esse tipo de iniciativa se legitima no Brasil, mesmo sem se configurar como regra de mercado ou estar balizada pelo Estado.

A compreensão de como se constituem e funcionam estes fóruns permitirá avaliar a dinâmica de suas arenas de negociação. Em tese, indivíduos com poder de voto e veto nas decisões passam a redefinir o formato da gestão empresarial em prol das questões sociais e ambientais, representando os interesses da sociedade.

A amostra selecionada são as doze empresas brasileiras que se voluntariaram a colocar em prática o Relato Integrado no Programa Piloto lançado pelo IIRC em 2012. A abordagem sobre o aspecto da governança como elemento de conteúdo do *framework* de Relato Integrado motivou a seguinte questão: de que forma estas empresas atendem, de maneira aplicada, à estrutura conceitual proposta pelo IIRC

quanto aos critérios de governança? O objetivo foi verificar sua adesão e compreender a eficácia dessa prática de divulgação de resultados.

É importante registrar que a escolha dessa problemática foi reforçada pelo fato de a autora ter atuado por mais de três anos na elaboração de relatórios de Sustentabilidade, sendo responsável pela coordenação e edição do relatório anual da empresa de cosméticos Natura. Esta posição influenciou o olhar epistemológico participante da pesquisa, o que lhe confere uma perspectiva prática de análise do sistema. Ainda assim, prezou-se um distanciamento crítico do objeto de estudo, fundamentado por elementos teóricos e empíricos que pudessem ampliar a compreensão do sistema para refutar ou validar a hipótese central do projeto, que é a de que esta prática do Relato Integrado está mudando positivamente a percepção, valoração e gestão da Sustentabilidade no mercado. Afinal, a imersão social do indivíduo (neste caso, o pesquisador) pode fazer com que ele entenda muito do que ocorre pela assimilação de valores e culturas do ambiente (GRANOVETTER, 1985).

A pesquisa se justifica por motivar que empresas passem a fazer escolhas mais sustentáveis, influenciando, por sua vez, que seus consumidores também optem por serviços e produtos de forma mais consciente, ampliando a corresponsabilidade da geração e mitigação de impactos do atual processo produtivo.

Os objetivos específicos também foram contemplados com a caracterização do Relato Integrado – sua ideação e transformações ao longo da sua criação e a identificação dos atores envolvidos nesta rede, tal como os interesses sociais, econômicos e políticos existentes por trás de sua formação. Durante a análise teórica deste processo, detectou-se a falta de ênfase nas relações de poder, tanto social quanto político, tão importantes para o entendimento da política e sociologia ambiental (HANNIGAN, 2009). No que tange à orientação epistemológica, é importante deixar claro que o foco deste estudo foi o de compreender o aspecto institucional, derivado de uma análise sociológica de um novo fenômeno voltado para a gestão da Sustentabilidade corporativa e suas implicações práticas. Não foram abordadas aqui as análises da gestão administrativa ou o perfil de cada empresa; que são importantes, mas que estariam sob outro escopo de pesquisa.

A partir desta introdução, a dissertação está organizada em seis capítulos, sendo, referencial teórico - o conceito de desenvolvimento sustentável, a gestão

empresarial e os relatórios de Sustentabilidade - o sistema de Relato Integrado proposto pelo IIRC, assim como seu histórico, estrutura organizacional, os diferentes atores envolvidos na rede e a relação com outros modelos de relatório. No capítulo seguinte, a estrutura teórica é explicitada sob o ponto de vista da Nova Sociologia Econômica e da Teoria Institucional. Aqui, entende-se como os mercados são influenciados por redes de relações sociais⁵, em contrapartida ao pressuposto da economia neoclássica, em que predomina a lógica da oferta e da demanda, sem considerar o protagonismo dos atores.

No sétimo capítulo, os desafios da governança são esmiuçados para a apreensão da estrutura na qual o objeto deste estudo é associado. Serão detalhados os processos de investigação da aplicação da governança, segundo o Relato Integrado, nas companhias da amostra. No último capítulo, compreende-se os resultados e, por fim, a conclusão, onde serão levantadas evidências de limitações e oportunidades para novos estudos. Por fim, as considerações finais tratam do campo de estudo e o impacto significativo de empreender esforços científicos nesta área de pesquisa.

⁵ A análise de redes como a metodologia da Sociologia Econômica teve forte influência de Harrison White, autor de *Markets from Networks* (2001), do qual Mark Granovetter (1985) foi aluno.

2 MÉTODOS DA PESQUISA

Além da análise de dados secundários, via documentos, relatórios das empresas pesquisadas, relatórios do mercado e dados divulgados no site do IIRC, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os responsáveis por esses relatórios nas empresas pesquisadas, a fim de preencher as lacunas de informação de documentos e melhorar a compreensão do contexto social e temporal do Relato Integrado e do IIRC.

As perguntas eram abertas e foram organizadas com base em três grandes temas: benefícios da adesão ao Relato Integrado; dinâmica e desafios do Relato Integrado; e mudanças em termos de governança/tomada de decisão nessas organizações com base nas diretrizes propostas pelo Relato Integrado.

No total, as 12 organizações responderam ao questionário, que incluía 6 questões, com duração entre 30 e 50 minutos para responder. Dessas organizações, 7 entrevistas foram feitas por telefone para melhor esclarecimento de algumas das respostas mais evasivas ou pouco abrangentes.

Na tabela 1, estão listados os participantes brasileiros do projeto piloto de Relato Integrado e seus respectivos setores.

Tabela 1: Empresas e setores integrantes do Programa Piloto do IIRC

Empresa	Setor
AES	Energia
BNDES	Banco
BRF	Alimentícia
CCR	Concessão rodoviária
CPFL Energia	Energia
Fibria Celulose	Papel e Celulose
Grupo Mapfre e BB	Seguradora
Itaú Unibanco	Banco
Natura	Higiene e Beleza
Petrobrás	Gás e combustível
Via Gutenberg	Serviços
Votorantim	Indústria

Fonte: adaptado de IIRC (2013)

Globalmente, 102 empresas participaram do projeto piloto (Figura 1), sendo o Brasil o segundo país com o maior número de empresas participantes, logo após o Reino Unido (13) e seguido pela Holanda (11).

Figura 1: Programa Piloto: relação de empresas por país

PAÍS	NÚMERO DE EMPRESAS
Brasil	12
Reino Unido	12
Holanda	10
EUA	8
África do Sul	7
Espanha	7
Itália	7
Alemanha	6
Austrália	5
Rússia	4
Japão	4
França	3
Canadá	3
Outros	14
Total	102

Fonte: adaptado de IIRC 2013

A pesquisa foi realizada no primeiro ano após o lançamento do modelo proposto oficialmente pelo IIRC, em dezembro de 2013. Assim, a análise ocorreu entre março e setembro de 2014, período de divulgação de resultados das empresas da amostra.

Como o objetivo do levantamento era compreender o impacto do Relato Integrado, não foram analisados aspectos como qualidade ou formato dos relatórios, dado que não há um padrão específico, mas diretrizes gerais do tópico governança.

A pesquisa foi baseada em respostas dos responsáveis pela gestão e desenvolvimento dos relatórios de desempenho das organizações. Destes, 62% eram responsáveis por todo o processo em áreas como Comunicação, Relações com Investidores, Finanças ou Sustentabilidade, 38% faziam parte de alguma etapa do processo como redatores, consultores ou respondentes de indicadores. A escolha desta amostra específica justifica-se por estas companhias estarem já engajadas com

a proposta do Relato Integrado, portanto, mais suscetíveis a responderem as questões levantadas por esta pesquisa. Uma abordagem aleatória exigiria mais tempo e abrangência para a coleta de dados, o que limitaria a acuidade de análise proposto nesta dissertação.

A finalidade desta pesquisa foi identificar práticas efetivas, incluindo desafios e benefícios da gestão socioambiental corporativa de experiências brasileiras que possam ser aplicadas em outras organizações, especialmente as de pequeno e médio porte. A boa gestão e governança da Sustentabilidade não pode ser limitada às grandes empresas, pois essa temática prescinde de um esforço coletivo de todas as instâncias institucionais para gerar impactos positivos.

O objetivo principal, portanto, foi buscar evidenciar como a governança, segundo diretrizes do Relato Integrado (Tabela 2), está sendo gerida nas empresas do Programa Piloto e compreender, assim, se esta tendência estimula novos comportamentos nas empresas em termos de tomada de decisão, com a proposta de abranger benefícios comerciais equilibrados às externalidades ambientais e sociais.

Como objetivo secundário, buscou-se aprofundar a compreensão de como o este conhecimento poderia se traduzir em poder em um campo onde várias lógicas institucionais estão presentes. Para isso, fez-se o levantamento de como e por quê o IIRC surgiu e a relação entre os atores desse campo institucional.

Tabela 2: Estrutura de Governança, segundo o Relato Integrado

Como a estrutura de liderança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazos?	
1	A estrutura de liderança da organização, incluindo as habilidades e a diversidade dos responsáveis pela governança apresentam:
1.1	Variedade de formação
1.2	Variedade de gênero
1.3	Variedade de competência
1.4	Variedade de experiência
1.5	Exigências regulatórias influenciam o <i>design</i> da estrutura de governança?
2	Processos específicos usados na tomada de decisão estratégica, e para estabelecer e monitorar a cultura da organização:
2.1	Atitude em relação ao risco
2.2	Mecanismos para lidar com questões de ética e integridade
3	Ações específicas tomadas por responsáveis pela governança:
3.1	Influenciar e monitorar a direção estratégica da organização
3.2	Influenciar e monitorar a sua abordagem de gestão de risco
4	Implementa práticas de governança que excedem as exigências legais?
5	Responsabilidade que os responsáveis pela governança assumem para promover e facilitar a inovação
6	Como o sistema de compensação e incentivos está vinculado à geração de valor em curto, médio e longo prazos e como este sistema está ligado à forma como a organização usa e afeta os capitais?

Fonte: elaborado pela autora com base nos itens de conteúdo do Relato Integrado

Figura 2: Fluxograma do processo da pesquisa

Fonte: elaboração da autora

2.1. Tipos de dados e formas de coleta

O método de estudo de caso das empresas aderentes ao Programa Piloto do Relato Integrado, especificamente no que tange ao tema governança proposto por este modelo, que propõe a criação de valor no longo prazo. Ao contrário da generalização estatística, o estudo de caso preocupa-se com a explicação aprofundada de formas de comportamento diferenciadas e sua mudança ao longo do tempo para explicar um comportamento coletivo (YIN, 2010).

Foram adotadas diferentes estratégias para a coleta de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores dos relatórios de Sustentabilidade da amostra, realizadas durante o ano de 2014.

É interessante ressaltar que o método de entrevista é especialmente adequado para o conhecimento de uma população: suas condições e modos de vida, seus comportamentos, seus valores e opiniões (QUIVY, VAN CAMPENHOUDT, 1998).

As perguntas do roteiro de entrevista (anexo 1) foram formuladas com base na teoria e nas informações secundárias previamente coletadas. Procurou-se estabelecer perguntas capazes de compreender as interpretações dos gestores diante da interação social com os demais membros da rede e sua percepção em relação ao Relato Integrado do IIRC na visão desses gestores, a fim de apurar dados que revelassem padrões estruturais das práticas de governança estabelecidas nessa rede.

O resultado das entrevistas foi analisado via técnica de análise de discurso (AD). Ela é relevante para o objetivo desta pesquisa porque o analista do discurso concebe o conteúdo analisado como um produto, trabalhando a partir de um determinado corpus [...] “dispositivo de observação apto a revelar, a permitir apreender o objeto do discurso” (MAZIÈRE, 2007, p.15).

Ao comentar o “discurso” ambiental, Hannigan (2009) identifica uma tipologia do discurso ambientalista. A análise do discurso é um método utilizado para analisar a produção, recepção e uso de conteúdos textuais, além de imagens e ideias, em resumo, a “mensagem” e seu significado e sentido, construído a partir das condições contextuais do produtor da mensagem, seja ela verbal, oral ou escrita, gestual ou simbólica.

Para avaliar discursos e as relações de poder implícitos a estes, Hannigan (2009) enfatiza a dificuldade de abordar discursos atualmente sem discutir poder”. O autor discute como a natureza é permeada por relações econômicas.

A noção crítica desses conteúdos está nas entrelinhas, nas pausas, nas expressões, nas ênfases e nas palavras que expressam uma opinião, um contexto, uma história.

A escolha deste método parte da noção de que esta revela uma grande quantidade de informações sobre o produtor da mensagem, considerando que tudo o

que é exposto foi, de forma racional ou não, escolhido pelo emissor. Assim, sua escolha de como e o que expressar, reflete a sua visão de mundo e seu posicionamento sobre o tema abordado, mesmo que este não perceba.

Essas “revelações”, a princípio descritivas, levam a inferências que se localizam entre a mensagem e sua interpretação. São essas inferências sobre o conteúdo que lhe dá valor científico e relevância teórica. Dessa forma, munido de um quadro teórico de referência, o pesquisador produz inferências sobre suas hipóteses de pesquisa, a partir da análise comparativa, conferindo sentido ao material avaliado. Esta etapa trabalhosa de decupar as entrevistas e inferir sobre o conteúdo é fundamental para permitir a interpretação dos dados. Como modalidade de pesquisa, a partir das escolhas de categorização, é possível agrupar e interpretar os dados de forma coerente e identificar os motivos que levam ao fenômeno estudado para se chegar ao conhecimento por indução ou dedução.

Os dados secundários foram coletados por meio de:

- a) Artigos científicos e dissertações sobre o surgimento e desenvolvimento dos relatórios de Sustentabilidade;
- b) Documentos da entidade, reportagens jornalísticas sobre o tema; relatórios e estudos realizados por diferentes órgãos públicos e privados;
- c) Relatório anual referente ao ano de 2013, produzido pelas empresas pesquisadas: AES, BNDES, BRF, CCR, CPFL Energia; Fibria Celulose, Grupo Segurador BB e MAPFRE, Itaú Unibanco, Natura, Petrobrás, Via Gutenberg e Votorantim, e divulgados durante o ano de 2014.

Para o quadro teórico de referência, as categorias escolhidas para a análise deste estudo foram governança e redes interorganizacionais. Para analisar a relação dos relatórios de Sustentabilidade e as organizações, o conceito de isomorfismo, da Teoria Institucional, foi escolhido para a abordagem.

3.REVISÃO TEÓRICA

3.1 O dilema do desenvolvimento sustentável

O conceito de desenvolvimento sustentável é normativo e surgiu do que se chamou, primeiramente, ecodesenvolvimento⁶, no início da década de 1970. Ignacy Sachs, da Escola de Altos Estudos em Ciências Sociais, de Paris, é considerado o autor do termo, hoje globalmente difundido. Em uma fase posterior, a controvérsia entre crescimento econômico e preservação do meio ambiente foi abordada pelo relatório do Clube de Roma, que pregava o crescimento zero como forma de evitar uma catástrofe ambiental, ao defender que o progresso técnico e o crescimento econômico eram importantes, mas não suficientes para eliminar problemas sociais como a pobreza. Já o Relatório Brundtland (CMMAD, 1988), definiu o desenvolvimento sustentável como capaz de satisfazer as necessidades atuais sem sacrificar as gerações futuras.

O pressuposto em comum entre todas essas definições é que um comportamento que estabilize o nível de consumo de recursos naturais requer uma mudança de comportamento que contrarie a lógica de acumulação de capital do sistema atual. Há também um conjunto de fatores psicoculturais que estão sendo questionados pela sociedade, como associação de aquisição material e aumento de bem-estar, ou a eficácia do sistema, mas sem justiça social, que influenciam uma mudança de valores para a adoção de padrões de consumo mais equilibrados. O economista Moses Abramovitz ressalta que “esses fatores têm contribuído para abalar a firme convicção de que o crescimento econômico era condição necessária e suficiente para o bem-estar” (ABRAMOVITZ, 1993 apud ROMEIRO, 2003).

A Revolução Industrial que se consolidou com o uso intensivo de recursos naturais, especialmente fósseis, foi crucial para a atividade produtiva predominante na sociedade baseada na acumulação material. Segundo Sachs (1993), para mitigar o efeito da sociedade sobre o meio ambiente, seria preciso passar de uma “civilização do ter” para uma “civilização do ser”. A Sustentabilidade, de acordo com o autor, é um conceito dinâmico que leva em conta as necessidades crescentes das populações num contexto internacional de expansão, e tem como base cinco dimensões

⁶ Ignacy Sachs lançou alguns dos fundamentos do debate contemporâneo sobre a necessidade de um novo paradigma de desenvolvimento, baseado na convergência entre economia, ecologia, antropologia cultural e ciência política.

principais: social, econômica, ecológica, geográfica e cultural. A Sustentabilidade social está vinculada a uma melhor distribuição de renda; econômica, à destinação e administração correta dos recursos naturais; a ecológica, ao uso efetivo dos recursos nos diversos ecossistemas; e a geográfica, a um equilíbrio espacial rural-urbano; enquanto a cultural trata de mudanças em harmonia com a cultura vigente.

Foram acrescentadas outras quatro dimensões em 2002: a ambiental, a territorial, a política e a internacional. A Sustentabilidade ambiental permitiria que ecossistemas naturais se autodepurassem; a territorial visa a destinação igualitária de investimentos públicos e a conservação da biodiversidade pelo ecodesenvolvimento; a política busca a coesão social pela democracia e capacidade do Estado em implantar um projeto nacional; e na internacional, a Sustentabilidade garantiria a paz assegurada pelo fortalecimento da ONU, o controle do sistema financeiro, a cooperação científica e a diminuição das desigualdades sociais norte-sul (SACHS, 2007).

De acordo com Romeiro (2003), a economia de ordem política inclui considerações morais e éticas em contraposição à economia neoclássica, ou *economics*, pois há sempre algum julgamento de valor ou aspecto ideológico em todos os conceitos, afirmações e teorias econômicas. Já a economia da Sustentabilidade é vista como “um problema de alocação intertemporal de recursos entre consumo e investimento por agentes econômicos racionais, cujas motivações são fundamentalmente maximizadoras de utilidade” (ROMEIRO, 2003, p.2), no qual a ação coletiva através do Estado se faz necessária para corrigir as falhas de mercado uma vez que boa parte dos serviços ambientais são considerados bens públicos (água, resíduos, ar, etc.), não podendo ser precificados.

Na conjuntura da economia política da Sustentabilidade, seria um problema de distribuição intertemporal de recursos naturais finitos, pressupondo a delimitação do uso de recursos naturais por agentes econômicos cujo comportamento é motivado por fatores complexos - sociais, culturais, morais e ideológicos. Desse modo, Romeiro (2003) defende não ser possível enfrentar os desafios da Sustentabilidade sem considerar as dimensões culturais e éticas no processo de tomada de decisão.

É notório que ao conceito de desenvolvimento sustentável é conferido um amplo número de abordagens e, em geral, ligados à preservação dos recursos

produtivos e à autoregulação de seu consumo, de modo a evitar um crescimento indiscriminado.

Para facilitar esta tarefa, indicadores de Sustentabilidade foram criados para medir e valorar o uso dos recursos naturais em um determinado sistema e são amplamente utilizados pelas corporações. Não obstante, as metodologias são muito variáveis, assim como suas interpretações.

A preocupação com o meio ambiente e os movimentos sociais passaram a pressionar as empresas a assumir mais responsabilidades com relação aos impactos gerados por sua atuação, dando origem a um novo tipo de arranjo institucional denominado governança não-estatal.

3.2 A governança não-estatal e a Sustentabilidade

A governança por atores não-estatais e *multistakeholder* já se configura uma prática usual em setores produtivos críticos como o agroflorestal e o agropecuário. Para mitigar riscos socioambientais, estes grupos procuram compensar a ineficiência do Estado em prover soluções por meio de políticas capazes de interferir de forma eficaz no desempenho dos mercados (ABRAMOVAY, 2010). Mas essa forma de governança não tenta substituir a soberania do Estado, pois sua atuação não tem fins de regular o cumprimento das regras. Além disso, os mercados não operam independentes das políticas governamentais, sendo estas importantes em suas atribuições neste campo (FLIGSTEIN, 2001).

Na governança não-estatal, as transações de mercado se autorregulam por meio de incentivos pautados no processo produtivo que garantam a legitimidade de sua atuação, em geral, via certificações. Mas há casos em que a interação dos atores em um determinado campo é capaz de gerar resultados eficazes, mesmo sem uma intervenção governamental, como é o caso da certificação florestal. Benjamin Cashore apresenta a problemática da cadeia produtiva agroflorestal e de como a criação do Forest Stewardship Council (FSC), na década de 1980, por iniciativa de entidades ligadas ao mercado consumidor, movimentos sociais, da sociedade civil e ONGs ambientalistas, preocupadas com o avanço da destruição das florestas tropicais no mundo, conseguiram legitimar um padrão de produção sustentável de madeira em nível global (CASHORE, 2005).

Abramovay (2010) aponta como tendência de que este tipo de iniciativa favorecerá o investimento em determinados produtos, além de influenciar o comportamento de todo um setor produtivo. Neste sentido, Veiga (2013) lembra que mudanças de costumes precederam e engendraram o próprio surgimento do Estado-nação e que a condução do processo de desenvolvimento sustentável “não pode resultar da mera coexistência de novas iniciativas de caráter ambiental e velhas ações de desenvolvimento” (VEIGA, 2013, p.11).

Na abordagem de DiMaggio e Powell (1983) uma organização tende a adotar padrões semelhantes às de outras por influência política e pressões institucionais para obter legitimidade. Em vista disso, a mitigação dos impactos socioambientais pressiona a eficiência de produção e gestão sustentáveis, levando as empresas a mimetizarem suas práticas a fim de garantirem maior legitimidade frente à concorrência.

O mercado europeu, por exemplo, é extremamente exigente com a importação de produtos provenientes de países cuja produção não é controlada em toda a sua cadeia de forma sustentável. Uma outra dificuldade é padronizar sistemas de certificação que sejam coerentes para cada setor, dada sua variedade e variáveis nem sempre coesas (CASHORE, 2002).

Esta cooperação *multistakeholder* é tratada por Fligstein (2001) ao lembrar que as habilidades sociais consistem em um agente tornar legítima sua ação diante os demais envolvidos em uma disputa geralmente vencida por aquele capaz de impor sua visão, induzindo a cooperação entre os demais participantes com o objetivo de elaborar um conjunto de regras e estabilizar suas relações. Isso ocorre quando uma organização tem legitimidade para impor um padrão de comportamento favorável e efetiva para todos os envolvidos. A estrutura de governança é uma das categorias indicadas por Fligstein para que um mercado se estabilize. As demais são: direitos de propriedade, regras de troca, e concepções de controle que ajudam a compreender as relações de troca de um determinado arranjo produtivo.

Contudo, quanto mais difusos os direitos de propriedade, melhor e maior é a participação dos atores com menos poder de persuasão sobre as escolhas do grupo, ampliando a equidade na tomada de decisão ao minimizar o beneficiamento pontual ou de poucos em detrimento da maioria (CASHORE, 2002). Consequentemente, a

estrutura de governança é pautada na cooperação entre os diversificados atores envolvidos na arena de decisão, muitas vezes com interesses conflituosos, por exemplo, empresas e ONGs ambientalistas.

3.3 Gestão da Sustentabilidade empresarial

No século XX, as empresas e o mercado tornaram-se forças econômicas poderosas e controversas. Para muitos, representam oportunidades econômicas que permitem prosperidade por meio do trabalho e da acumulação. Para os críticos, os interesses do setor privado sobrepõem aos da população e não consideram as externalidades de sua atuação, tanto sociais, quanto ambientais.

Conroy (2007) associa a gestão da Sustentabilidade nas empresas à Responsabilidade Social Corporativa (RSC), ou seja, iniciativas socioambientais planejadas e acompanhadas, sendo divulgadas à sociedade por meio de sistemas de controle, relatórios e certificações padronizados e verificados por instituições independentes. Ele chama esse fenômeno de “revolução das certificações”, na qual a velha RSC se transforma em *compliance*⁷.

A abordagem dos *stakeholders*, de Freeman, ou públicos de interesse, buscou conciliar os interesses de acionistas e de outros públicos. O resultado final da atividade empresarial deveria levar em conta os retornos que otimizam os resultados de todos os públicos envolvidos e não apenas os dos acionistas (FREEMAN et al, 2004). Afinal, atender à demanda dos *stakeholders* é essencial para manter um contínuo acesso aos recursos e garantir a legitimação (DIMAGGIO, POWELL, 1983).

Segundo o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP), as empresas passaram a ver os investimentos em projetos socioambientais como uma forma de aumentar seu lucro e não mais como um custo. Estaria assim sendo desenhada uma economia verde ou ‘green economy’ (UNEP, 1992). Iniciativas como o Global Compact, da ONU, procuram fornecer diretrizes que promovam o crescimento sustentável e a cidadania, a partir de políticas e práticas empresariais para a construção de um mercado global mais estável e inclusivo.

⁷ Quando as companhias atendem aos requerimentos da lei e da regulação e por “escolha”, voluntariamente aderem a normas e padrões concernentes à prática corporativa, atendendo às expectativas da sociedade (ECCLES, 2001).

Conforme descrito por Auld, Bernstein e Cashore (2008), diversas definições foram propostas para o termo Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e envolvem a incorporação de temas como direitos humanos, direitos trabalhistas, proteção ambiental, proteção ao consumo e iniciativas anticorrupção em práticas corporativas (NIJHOF et al apud AULD, BERNSTEIN, CASHORE, 2008). Uma das mais disseminadas é proveniente do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) e destaca que a RSC trata de um compromisso contínuo do negócio de atuar de forma ética e contribuir para o desenvolvimento econômico, ao mesmo tempo em que melhora a qualidade de vida dos trabalhadores e de suas famílias, além da comunidade local e a sociedade como um todo (WBCSD, 1999).

Elkington (1999) observou que o conceito de desenvolvimento sustentável, Sustentabilidade corporativa e RSC são similares, pois focam na gestão das relações com os *stakeholders*, mas em diferentes níveis de atuação no qual: desenvolvimento sustentável seria um modelo padrão no nível da sociedade; Sustentabilidade corporativa, um modelo de desenvolvimento sustentável no nível corporativo; e RSC trata da gestão corporativa a fim de contribuir para o desenvolvimento sustentável. O autor também aborda alguns dos principais desafios da Sustentabilidade listados:

Tabela 3: Desafios da Sustentabilidade

Aspecto	Desafio
Ambiental e Econômico	Biodiversidade Recursos Naturais Reforma Tributária ecológica Regulação ambiental e valor dos acionistas Ecoeficiência Saúde
Socioambiental	Educação ambiental Capacidade de suporte Refugiados ambientais Justiça ambiental Equidade intergerações
Socioeconômico	Direitos humanos e minorias Ética empresarial Comércio justo Participação dos <i>stakeholders</i> Lucratividade e Empregabilidade

Fonte: adaptado de Elkington (2011)

Três aspectos devem ser considerados na integração do RSC à estratégia e gestão. O primeiro é a necessidade de um planejamento sistemático para integrar aos processos corporativos. O segundo, a avaliação de indicadores para garantir que os processos estejam sendo regularmente monitorados e avaliados. O terceiro, o relato de programas e iniciativas para os públicos de interesse, como os Relatórios de Sustentabilidade (DAVENPORT, 2000 apud AULD, BERNSTEIN, CASHORE, 2008).

No âmbito corporativo, a Sustentabilidade é determinada por um conjunto de fatores (econômicos, sociais e ambientais), e todos devem ser contemplados ao calcular indicadores de um determinado índice de Sustentabilidade. Em termos de prestação de contas à sociedade, um modelo muito difundido é o da Global Reporting Initiative (GRI), utilizado para harmonizar o reporte dos relatórios de Sustentabilidade com base em critérios aceitáveis de práticas socioambientais.

Outra prática concernente à Sustentabilidade na gestão organizacional é a “pegada ecológica”, métrica embasada na ideia de que a maioria dos tipos de consumo material e energético corresponde a uma área mensurável de terra e água nos diversos ecossistemas, que deverá fornecer os recursos naturais necessários para cada tipo de consumo, além da capacidade de assimilação dos resíduos gerados (ROMEIRO, 2003).

Atualmente, os principais fatores associados à Sustentabilidade corporativa dizem respeito à regulamentação ou exigência do mercado com ou sem mudança de processos e produção; e prevenção, ou seja, adoção de um comportamento mais proativo a fim de evitar riscos ambientais ou sociais, tanto de reputação quanto econômicos.

Apesar de ser um campo relativamente novo, a gestão ambiental nas empresas tem por responsabilidade monitorar a administração interna e externa de fatores regulamentados ou não. Isso inclui treinamento e comunicação, mensuração de indicadores como emissões de gases de efeito estufa e de resíduos, o controle de produtos ou matérias-primas nocivos, gerenciamento de riscos e crises, e elaboração de planos de mitigação. O relacionamento com comunidades do entorno, ONGs, órgãos governamentais, também são atribuições relacionadas a esta área e inclui a tomada de decisão que vai de uma nova planta a uma nova embalagem.

No organograma empresarial, a Sustentabilidade, por se tratar de um tema transversal, trafega entre áreas distintas que vão de marketing a segurança do trabalho. Mas cada vez mais, ela está integrada ou associada ao Planejamento Estratégico, o que requer o envolvimento direto da alta liderança na tomada de decisão. Nesta direção, auditorias ambientais são introduzidas no processo de gestão corporativa, muitas de forma voluntária, no intuito de sistematizar e identificar pontos vulneráveis de forma periódica e documentada.

3.4 Transparência e reputação em um mundo em crise

A institucionalização da temática ambiental é recente, fazendo parte, inclusive, da dimensão política. Isso significa que as questões ambientais passam a estar sujeitas às regulamentações e restrições mediadas pela esfera pública.

Para as corporações, em termos jurídicos, a lei de companhias abertas estipula, por meio da regulação do relacionamento entre acionistas, o Conselho e a gestão corporativa, e o reporte dos resultados financeiros. O International Financial Reporting Standards (IFRS) é um dos mais utilizados padrões de relatório financeiro no mundo. O International Accounting Standards Board (IASB), criado em 1973 para formatar um padrão de contabilidade para públicos de interesse, foi motivado pelo crescimento das negociações internacionais. E o IASB tem como objetivo desenvolver um único tipo de padrão para relatórios financeiros que reflitam qualidade, comparabilidade e transparência nas informações (SONNERFELDT, 2013).

Um estudo realizado pelo IIRC em 2011 denominado “Towards Integrated Reporting – Communicating value in the 21st century” revelou a defasagem de informações dos relatórios financeiros, já que os chamados valores intangíveis como marca e reputação, que representavam 17% das companhias em 1975, passou para 71% em 2009, e demandam um olhar mais interdependente do negócio, por serem dificilmente mensuráveis por metodologias puramente financeiras (IIRC, 2011). Estima-se que cerca de 80% do valor de mercado de uma empresa estejam presentes nos ativos intangíveis como reputação, marca, inovação e talento.⁸

⁸ Estudo anual da consultoria Ocean Tomo, especializada em serviços financeiros sobre propriedade intelectual: Ocean Tomo 300R Patent Index, disponível em www.oceantomo.com/productsandservices/investments/indexes/ot300. Acesso em 11/09/2014.

Houve evolução em iniciativas de mensuração dos impactos positivos e negativos sobre o uso de recursos naturais. Recentemente, a marca de artigos esportivos Puma iniciou um projeto de valoração de ganhos e perdas ambientais denominado Environmental Profit and Loss Account (EP&L). O projeto busca identificar e medir as chamadas externalidades ambientais⁹ que as atividades da empresa geram e incorporar este custo ao valor do produto ou serviço, para fins de avaliação deste impacto. Esta ferramenta pioneira permitiu o cálculo dos custos à sociedade gerados pelas operações, incluindo parte de sua cadeia de valor, dos fornecedores e até sua própria operação e incluiu aspectos ambientais como consumo de energia, uso do solo, poluição atmosférica e emissões de GEE.

Relatórios voluntários têm sido estimulados em nível global por iniciativas governamentais, regulatórias ou por exigência de organizações da sociedade civil que requerem o descritivo de resultados da gestão de Sustentabilidade das corporações (UNEP, 2013). Este comportamento ajuda a legitimar a “razão de ser” de uma instituição a um grande número de *stakeholders* reportando suas soluções para questões como mudanças climáticas e geração e descarte de resíduos sólidos e gerando uma miríade de padrões, certificações, relatórios e assegurações (Tabela 4).

⁹ Externalidades são definidas como impactos negativos ou positivos que a produção de produtos ou serviços pode gerar, impondo custos ou benefícios aos capitais cujo valor não está refletido no preço final. Fonte: IIRC Background Paper: Create Value, ao citar o conceito da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico).

Tabela 4. Exemplos de padrões internacionais de relato corporativo

Financeiros	Sustentabilidade
FASB	Normativos UN Global Compact , OCDE, UN Conference on Trade and Development
IFRS	Padrões de Reporte AA1000, GRI, A4S, CDS, ISO 26000, Ethos
	Sistemas de Gestão ISO 14000, ISO 26000
	Padrões de Asseguração AA1000AS, ISAE3410, ISAE3000
	Outros WBCSD, WICI, ICGN, European Federation of Financial Analyst, Collaborative Venture on Valuing non-financial performance

Fonte: Adaptado de SONNERFELDT, 2013.

Esta característica fragmentada do mercado de relatórios corporativos contribuiu para uma desarticulação entre dados e funções, já que documentos financeiros e outros não-financeiros passaram a ser publicados separadamente a fim de satisfazer as expectativas de acionistas, por um lado, e demais *stakeholders* de outro. Essa atividade fez surgir “especialistas” em relatórios, de redatores e diagramadores a consultores e auditores para coleta e análise de indicadores. Outra prática comum era anexar o relatório socioambiental ao financeiro, produzidos separadamente e sem conexão (GRI, 2014).

Entre os padrões mencionados, o da Global Reporting Initiative (GRI), grupo internacional formado por múltiplos atores para elaborar e difundir diretrizes para elaboração de relatórios de Sustentabilidade, é um dos modelos mais utilizados. Sua rede de parceiros estratégicos tem grande influência e inclui a OCDE, a UNEP e a UNGC, além de alianças com instituições e agências regulatórias como a International Standard Organization (ISO) e a United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD).

A origem da GRI remete ao ano de 1997 e está ligada à Coalition for Environmentally Responsible Economies (Ceres) e ao United Nations Environmental

Program (UNEP). O seu principal objetivo é impulsionar a divulgação de informações sobre a gestão e resultados sociais e ambientais no mesmo nível que os dados financeiros para garantir a transparência e o compromisso das organizações com a responsabilidade socioambiental.

O primeiro esboço de diretrizes para elaboração de relatórios de Sustentabilidade foi lançado em 1999. Em 2013, a GRI apresentou a versão mais atual dessas diretrizes, conhecida por G4 – geração 4 - com ênfase em temas como cadeia de valor e governança. Até abril de 2014, estão registrados 14.363 relatórios GRI em sua base de dados, provenientes de 6.053 organizações de todo o mundo (GRI, 2014b).

Sua origem remete à organização sem fins lucrativos: Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) e o Instituto Tellus. Como instituição, a GRI foi inaugurada em 2002 como uma rede internacional sem fins lucrativos. Sua governança inclui membros de diversos perfis educacionais, profissionais e culturais, adotando um modelo *multistakeholder* com representações de empresas, sociedade civil, academia, sindicatos e agências intergovernamentais, com o intuito de promover a prática de relato de Sustentabilidade como forma de as organizações contribuírem para o desenvolvimento sustentável.

A iniciativa da qual trata o presente estudo originou-se por meio do Accounting for Sustainability (A4S), fundado pelo Príncipe de Gales, em 2004, chamado Connected Reporting Framework (quadro de relatório conectado) com o intuito de integrar as informações dos relatórios em resposta à insatisfação com a incompletude, tamanho e complexidade do relato das organizações (A4S, 2013).

O quadro foi desenvolvido numa perspectiva de necessidade de investidores e gestores em vislumbrar riscos e oportunidades no longo prazo, incluindo os aspectos sociais e ambientais, mas de forma conectada, de maneira a refletir a estratégia e a administração do negócio.

Segundo a UNEP (2013), as crises financeiras e ambientais incentivaram o surgimento e a consolidação de políticas regulatórias governamentais e não estatais em âmbito internacional, transnacional, regional e nacional para favorecer a estabilidade financeira do mercado, ao mesmo tempo em que a sociedade seja mais sustentável.

Um exemplo reconhecido de como a prática de relato motiva mudanças na ação econômica é o da Bolsa de Valores de Johannesburgo, na África do Sul, que passou a exigir, desde 2010, que as companhias listadas publiquem relatórios integrados para fornecer uma visão ampliada da empresa ao incluir os pilares social, ambiental e econômico de sua atuação juntamente com o financeiro.

No Brasil, a BMF&Bovespa, a Bolsa de Valores de São Paulo, instituiu a resolução “Relate ou Explique”, em 2012, que consiste na recomendação às companhias listadas em bolsa a descrever as relações de longo prazo relevantes para a companhia, indicando onde as publicam. Em caso negativo, elas devem explicar por que não o fazem. França e Dinamarca adotaram a mesma medida, além da Suécia, para empresas de controle estatal (BMF&Bovespa, 2014). Entre as empresas de capital aberto, cerca de um terço publica relatórios de Sustentabilidade ou documento similar, segundo esta iniciativa. A adesão foi de 66% em 2012, ou seja, das 455 empresas listadas nesse ano, quase 300 atenderam à solicitação de relatar ou explicar.

A Comunidade Europeia implementou essa regulamentação para empresas com mais de 500 funcionários, votada pelo Parlamento Europeu em 15 de abril de 2014. Esta nova lei sobre divulgação de informações não-financeiras e diversidade obriga as empresas europeias a relatarem:

- Gestão sobre os temas ambiental, social, pessoas, direitos humanos, anticorrupção e suborno;
- Modelo de negócios, resultados e riscos;
- Política sobre diversidade (GRI, 2014).

Estas iniciativas recentes ilustram a tentativa de incorporar a gestão social e ambiental na estratégia corporativa, ao mesmo tempo em que equilibra a importância dessas dimensões com a financeira, considerada a mais relevante até então.

Elkington (2001) já havia previsto esta mudança na transparência, na governança e nas parcerias multissetoriais entre as sete revoluções propostas para justificar as mudanças no ambiente institucional:

1. Revolução de mercado: aumento da competitividade;

2. Revolução de valores: novos valores adquiridos rapidamente na sociedade, mudança de opinião dos *stakeholders*;
3. Revolução de transparência: aumento do volume de informação compartilhada e dificuldade de esconder fatos da sociedade;
4. Revolução de tecnologia do ciclo de vida: mais importante do que o produto em si é a sua produção do “cradle-to-cradle¹⁰” e sua função na sociedade;
5. Revolução de parcerias: muitos dos desafios são impossíveis de serem endereçados individualmente, é preciso ser multissetorial;
6. Revolução de tempo: o tempo longo assume um papel fundamental no planejamento e visão de futuro; e
7. Revolução da governança corporativa: a Sustentabilidade é assunto dos comitês de diretoria, que devem controlar a empresa de uma maneira mais efetiva (ELKINGTON, 2001).

3.5 Gestão empresarial e relatórios de sustentabilidade

A concepção do desenvolvimento de indicadores que validem a Sustentabilidade corporativa surgiu na Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente (Eco 92), no Rio de Janeiro, pois os indicadores comumente utilizados, como o Produto Interno Bruto (PIB), já não davam indicações precisas sobre a atuação sustentável das instituições (AGENDA 21, 2014).

Um dos primeiros indicadores de Sustentabilidade a se tornar globalmente aceito foi a Pegada Ecológica (ecological footprint), cuja metodologia consiste em uma calculadora de aferição do consumo ou uso da terra, considerando cinco categorias: alimento, moradia, bens de consumo, serviços e transporte, com o objetivo de calcular a área de terra necessária para a produção e manutenção de bens ou serviços consumidos por um determinado grupo.

No Brasil, outro reconhecido padrão para este fim é o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), criado em 2005, que “busca criar um ambiente de

¹⁰ Em 2002, Braungart e McDonough publicaram o livro *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*, popularizando o design *cradle to cradle* (do berço ao berço) no qual os resíduos retornam ao meio ambiente como nutriente em ciclos contínuos.

investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e estimular a responsabilidade ética das corporações” (ISE 2014). Esta iniciativa foi originalmente financiada pela International Finance Corporation (IFC), braço financeiro do Banco Mundial, e sua metodologia foi concebida pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVCes), da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). Para fazer parte desta 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. O ISE busca ajudar os investidores a identificar os negócios mais sustentáveis.

Os Princípios para o Investimento Responsável (PRI) oficializados em Nova York, em 2006, chegaram ao Brasil no ano seguinte e também incluem a comunicação com os *stakeholders* como um dos seis pilares de atuação.

Sem um marco regulatório, esses relatórios de Sustentabilidade crescem exponencialmente em todos os setores (Figura 3), mas, em geral, seguem modelos autodeclaratórios, no qual o conteúdo é de responsabilidade total da empresa e sem a necessidade de assecuração ou verificação independente sobre as informações. O principal benefício desta prática é o acompanhamento do desempenho empresarial em relação aos indicadores socioambientais.

Figura 3: Relatórios de responsabilidade social corporativa por setor – Empresas listadas na Fortune G250

Fonte: adaptado de The KPMG Survey of Corporate Responsibility, 2013.

As economias emergentes lideram o crescimento de publicação de relatórios de Sustentabilidade (Figura 4). Segundo pesquisa da consultoria KPMG (2013), 71% das empresas na Ásia-Pacífico publicam relatórios, na região das Américas são 66%, e na Europa, 73%, sendo que o maior crescimento tem sido registrado em países como a Índia (53%), Chile (46%), Singapura (37%), Austrália (25%), Taiwan (19%) e China (16%).

Figura 4: Relatórios de responsabilidade social corporativa por país – Empresas listadas na Fortune G250

Fonte: adaptado de The KPMG Survey of Corporate Responsibility, 2013

A complexidade de demonstrações financeiras e seus detalhes técnicos exigem um nível mais apurado de interpretação, o que dificulta o acesso de públicos não especializados a este tipo de conteúdo. Ao mesmo tempo, as empresas produzem, cada vez mais, relatórios diversos para atender às demandas de diferentes públicos, com o intuito de reforçarem sua transparência e governança. No entanto, essa tendência à fragmentação das informações, e para diferentes finalidades, dificulta a comunicação e interpretação de uma organização e de sua gestão.

Este cenário traz à tona a preocupação com a qualidade dos dados fornecidos, sua relevância e finalidade, especialmente para investidores que se baseiam em relatórios para tomar a decisão de investir ou não em determinada companhia. O debate sobre a falta de conexão entre as informações de uma mesma instituição fez surgir a proposta do Relato Integrado, predominantemente de analistas financeiros e áreas de relacionamento com investidores e contabilistas.

Os respondentes de uma pesquisa realizada pela consultoria Deloitte, em parceria com o Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI), chamado “Qualidade das informações, transparência e integração nas divulgações das companhias abertas”, indicaram os temas que consideram mais relevantes e que exigem maior transparência: resultados do exercício (67%), panorama de estratégias (62%) e governança corporativa¹¹ (36%), que permitem ao investidor acessar as oportunidades e expectativas do negócio, apoiando a tomada de decisão. Ainda segundo os resultados, foram apontadas as informações mais frequentes em relatórios corporativos e que denotam sua vulnerabilidade: calendários de eventos (81%), indicadores ou índices de desempenho (79%), e canais de informação por parte do público e históricos de cotação (ambos com 64%). No quesito Sustentabilidade ou balanço social, 62% das empresas afirmam emití-lo; 17% indicam intenção de fazê-lo; e 21% não o fazem (DELOITTE-IBRI, 2012).

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) também criou um padrão, em 1997, inspirado no formato dos balanços financeiros, no qual expõe números associados à responsabilidade social da organização, como gastos com encargos sociais de funcionários e participação nos lucros, e despesas com controle ambiental, educação, saúde, entre outros.

Já o International Integrated Reporting Council (IIRC) inova o quadro de relato ao propor que informações relevantes como governança, riscos e perspectivas de longo prazo, inclusive não-financeiras, sejam destacadas ao longo do documento de forma interconectada e diretamente relacionadas à estratégia, o que pressupõe uma gestão igualmente integrada (Tabela 5). A justificativa para a iniciativa é descrita:

Integrated Reporting is needed by business and investors. Businesses need a reporting environment that is conducive to understanding and articulating their strategy, which helps to drive performance internally and attract financial capital for investment. Investors need to understand how the strategy being pursued creates value over time. (IIRC, 2014)

¹¹ Nas empresas, a governança pode ser descrita como o sistema em que as organizações são monitoradas e incentivadas por meio de práticas e relacionamentos entre diversas partes, como proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle (IBGC, 2013).

Tabela 5: Aspectos diferenciadores do Relato Integrado

	Relatório Financeiro		Relatório Integrado
Pensamento	Isolado		Integrado
Gestão	Capital Financeiro		Todos os tipos de capital
Foco	Passado, ano fiscal		Passado e futuro, conectado e estratégico
Prazo	Curto prazo		Curto, médio e longo prazo
Responsabilidade	Divulgações específicas		Mais transparência
Adaptabilidade	Regras do mercado		Responsivo a circunstâncias individuais
Concisão	Longo e complexo		Conciso e material
Tecnologia utilizada	Baseada em papel		Acionada por tecnologia

Fonte: Adaptado de Towards Integrated Reporting. The IIRC (2011)

Outra pesquisa, da consultoria (PWC), de 2011, sobre o Relato Integrado, expõe a preocupação com a transparência e prestação de contas reforçada pela crise de crédito e pela desaceleração econômica. Esses fatores ressaltaram a ineficiência das métricas financeiras na análise global do desempenho e atividades empresariais e a necessidade de as empresas monitorarem e administrarem seus riscos e oportunidades. Em relação ao tema socioambiental, a ênfase do levantamento é dada à necessidade de explicar a contribuição da empresa em:

- (i) Criação de novos produtos e serviços relevantes para os mercados das empresas, avaliando seu impacto na saúde, na segurança e no estilo de vida das pessoas e os benefícios em termos de empregos diretos e indiretos criados ao longo da cadeia de suprimento;
- (ii) Impacto direto e indireto no ambiente em um momento em que o mundo começa a enfrentar a escassez de recursos, com o desafio de as empresas repensarem seus negócios para garantir que sejam parte da solução do consumo e não parte do problema;
- (iii) Como a riqueza é criada, distribuída e utilizada? As empresas precisam lembrar a sociedade de que a riqueza criada é utilizada para pagamento de impostos, financiamentos de escolas, hospitais, entre outros itens, que o pagamento de dividendos e de juros vai, no fim das contas, para pagamento de poupadores e investidores, e que o público é o beneficiário final (PWC, 2011, p.23).

A capacidade de comunicar de forma coerente e correta a real criação de valor do negócio atende à expectativa de: fornecer à administração uma visão real da empresa; permitir que os diretores operacionais exerçam uma governança eficaz; e assegurar que os principais grupos interessados, incluindo acionistas, estejam informados e engajados. Vê-se aqui, um maior comprometimento das companhias com seus públicos de interesse e a preocupação com uma governança mais profissional e ética.

3.2. CRIAÇÃO E EVOLUÇÃO DO IIRC

Em 2009, o Príncipe de Gales convocou uma reunião com investidores, instituições de normalização, empresas, órgãos de contabilidade e representantes da ONU para estabelecer o IIRC, um grupo internacional formado com a finalidade de criar um modelo de relato integrado, globalmente aceito.

Em 2010 e 2011, o IIRC realizou uma série de encontros em todo o mundo para desenvolver o que seria o protótipo do Relato Integrado. Em 2012, um secretariado permanente foi criado para apoiar as atividades. Duas atividades-chave com significativa representação foram um painel organizado para a conferência da GRI, em 2010, com mais de 1.200 participantes, de 77 países. O painel foi composto por cinco órgãos de normalização e técnicos, e cinco empresas que trabalham com Sustentabilidade. O outro encontro foi um workshop sobre Relato Integrado realizado na Harvard Business School (IIRC, 2013).

Historicamente, o Integrated Reporting Committee Limited foi oficialmente criado no Reino Unido, em 19 de agosto de 2011, como uma companhia limitada privada, cuja missão era criar um quadro conceitual para “reforçar e acelerar a evolução da relatórios corporativos”, guiando as organizações para reportar de maneira “clara, concisa, conectada e comparável” os “temas materiais sobre a estratégia, governança, performance e perspectivas de longo prazo da organização que refletissem os aspectos comercial, social e ambiental no contexto de sua operação, tanto para investidores quanto para outros públicos de interesse” (IIRC, 2011). Segundo a organização, a definição para o relato integrado é:

“An integrated report is a concise communication about how an organization’s strategy, governance, performance and prospects, in the context of its external environment, lead to the creation of value in the short, medium and long term.”
(IIRC, 2014)

Os grupos com representação no IIRC incluem reguladores e normalizadores como a Organização Internacional de Títulos e Comissões (IOSCO), o International Accounting Standards Board (IASB), o Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados; empresas de auditoria e contabilidade, grupos internacionais que trabalham com Sustentabilidade, incluindo o GRI e o Carbon Standards Disclosure Board (CDSB); organismos internacionais, incluindo o Banco Mundial, o Global Compact (ONU), o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) e Principles for Responsible Investment (PRI); organismos internacionais de contabilidade e auditoria, como o International Federation of Accountants (IFAC) e o Institute of Internal Auditors (IIA); grupos de investidores, representantes de empresas e acadêmicos (IIRC, 2013).

O Programa Piloto, no qual o grupo de primeiros usuários (empresas e investidores) aplicariam os princípios e o conteúdo do Relato Integrado de forma experimental, com prazo final até setembro de 2014, foi seguido do lançamento oficial do Quadro de Relato Integrado, em dezembro de 2013, formado por dois grupos:

- (i) Rede de Empresas, com mais de 100 companhias, de multinacionais a organismos públicos, entre eles, Coca Cola Company, Danone, Deutsche Bank, HSBC Holding, Marks and Spencer, Microsoft Corporation, Prudential Financial, Tata Steel e Unilever. Os comentários dessas empresas foram publicados no 2012 IIRC Yearbook (IIRC, 2012).
- (ii) Rede de Investidores, com mais de 35 organizações de investidores.

Uma primeira fase de testes ocorreu entre julho de 2010 e março de 2013, período em que as empresas relataram suas experiências com o quadro de relato integrado do IIRC, sugerindo mudanças e melhorias ou relatando os pontos positivos. Em abril de 2013, esta primeira versão foi publicada em 13 países: Austrália, Brasil, Canadá, China, Alemanha, Índia, Japão, Hong Kong, África do Sul, Cingapura, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos (IIRC, 2013).

Em 2015, a rede cresceu exponencialmente e formalizou novas adesões por grupos:

- i) **Rede Acadêmica**
Sua função é facilitar a colaboração e compartilhamento de conhecimento entre acadêmicos e outros públicos, incluindo as organizações relatoras, fornecedores de capital financeiro, decisores políticos e organismos de normalização. Ele também garante alinhamento com o pensamento acadêmico relevante, incluindo evidências de pesquisa o Relato Integrado.
- ii) **Rede de Associações Contábeis**
A Federação Internacional de Contadores lançou esta rede junto ao IIRC. A rede vai se concentrar em troca de ideias, conhecimentos, experiências e recursos entre os órgãos de contabilidade em assuntos relacionados com Relatórios Integrados.
- iii) **Rede de Bancos**
Reúne bancos e permite que eles trabalhem em conjunto sobre os aspectos da aplicação do Relato Integrado que sejam relevantes para o setor. Os participantes compartilham práticas e experiências, a fim de apoiar uns aos outros.
- iv) **Rede de Seguradoras**
Reúne seguradoras para discutir aspectos da aplicação do Relato Integrado relevantes para o setor. Sob a liderança das empresas Aegon, Generali e Mazars, mais de 15 participantes de todo o mundo participam da rede.
- v) **Redes de Fundos de Pensão**
A rede de fundos de pensão propõe soluções práticas para incluir os aspectos relacionados ao setor, além de regulação e aposentadoria. Buscam engajamento com organismos internacionais e nacionais da indústria, bem como fundos de fora da rede para promover o Relato Integrado.

vi) Iniciativas Tecnológicas

Reúne empresas de tecnologia para apoiar novas tendências em informação financeira das empresas e, em particular, que possam ser aplicadas a fim de estimular a adoção global de Relatórios Integrados. As empresas participantes estão construindo um profundo entendimento de como a tecnologia pode ser aplicada para ajudar a adotar <IR> em ambos os lados da cadeia produtiva. Entre os participantes atuais estão: Atos, Grupo Consultivo para a Informação Negócios (BR-AG), CR360, Deloitte, EY, Fujitsu, Indra, KPMG, PwC, SEIVA, Software para Empresas Sustentável (S4SB) e Tagetik.

vii) Rede Setor Público

Explora possibilidades de o setor público adotar o Relato Integrado de suas práticas com o objetivo estimular a transparência. Organizações que já se inscreveram incluem o Banco Mundial, o PNUD, a City of London Corporation, os departamentos governamentais do governo galês e do Reino Unido.

Figura 5: Composição da rede do IIRC por grupos de trabalho

Fonte: adaptado do IIRC (2014)

3.2.1 Quadro de referência do Relato Integrado

Em setembro de 2011, o IIRC lançou seu “discussion paper”, Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century” (IIRC 2011) com o objetivo de receber opiniões sobre o conceito de relato integrado. Este material foi aberto para comentários públicos durante três meses. Após essa primeira discussão, foi lançado o Consultation Draft em abril de 2013 (IIRC, 2013).

O propósito do quadro de estrutura é estabelecer os Princípios Básicos e Elementos de Conteúdo que guiam o conteúdo geral de um relatório integrado, e explicar os conceitos fundamentais que os sustentam. Esta estrutura é usada, principalmente, no setor privado, para empresas com fins lucrativos de qualquer porte, mas pode ser aplicada e adaptada, conforme necessário, para organizações do setor público e sem fins lucrativos (IIRC, 2013). O principal objetivo de um relatório integrado é explicar a provedores de capital financeiro como uma organização gera valor ao longo do tempo. O documento base contém três principais requerimentos para a preparação de um relatório integrado:

- (i) Conceitos fundamentais (fundamental concepts);
- (ii) Princípios básicos (guiding principles);
- (iii) Elementos de conteúdo (content elements);

Os conceitos fundamentais estão centrados na geração de valor para a organização e seus públicos; os princípios básicos dizem respeito ao foco estratégico da companhia e sua orientação futura. Os elementos de conteúdo englobam (Figura 5):

- (i) Visão geral organizacional e ambiente externo: O que a organização faz e sob quais circunstâncias ela atua?
- (ii) Governança: Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?
- (iii) Modelo de negócios: Como a empresa transforma recursos, consome, reduz ou aumenta, gerando produtos, serviços e impactos, positivos ou negativos, a diferentes públicos que se relacionam ao seu negócio e ao ambiente em que está associado.
- (iv) Riscos e oportunidades: Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade da organização de gerar valor em curto, médio e longo prazo, e como a organização lida com eles?

- (v) Estratégia e alocação de recursos: Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?
- (vi) Desempenho: Até que ponto a organização já alcançou seus objetivos estratégicos para o período e quais são os impactos no tocante aos efeitos sobre os capitais?
- (vii) Perspectiva: Quais são os desafios e as incertezas que a organização provavelmente enfrentará ao perseguir sua estratégia e quais são as potenciais implicações para seu modelo de negócios e seu desempenho futuro?
- (viii) Base para apresentação: Como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório integrado e como estes temas são quantificados ou avaliados?

Figura 6: Elementos de conteúdo do Relato Integrado

Fonte: IIRC Brasil (2014)

Além dos elementos de conteúdo, os seguintes princípios básicos sustentam a preparação e apresentação de um relatório integrado e a maneira pela qual a informação é apresentada:

- (i) Foco estratégico e orientação para o futuro: deve oferecer uma visão da estratégia da organização e como ela se relaciona com a capacidade que a organização tem de gerar valor em curto, médio e longo prazo, bem como com seu uso e seus impactos sobre os capitais.
- (ii) Conectividade da informação: deve mostrar uma imagem holística da combinação, da inter-relação e das dependências entre os fatores que afetam a capacidade da organização de gerar valor ao longo do tempo.
- (iii) Relações com partes interessadas: deve prover uma visão da natureza e da qualidade das relações que a organização mantém com suas principais partes interessadas, incluindo como e até que ponto a organização entende, leva em conta e responde aos seus legítimos interesses e necessidades (Figura 7).
- (iv) Materialidade: deve divulgar informações sobre assuntos que afetam, de maneira significativa, a capacidade de uma organização de gerar valor em curto, médio e longo prazo.¹²
- (v) Concisão: deve incluir contexto suficiente para entender a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da organização, sem se preocupar com informações menos relevantes.
- (vi) Confiabilidade e completude: a confiabilidade (muitas vezes chamada de representação fiel) aumenta com mecanismos como sistemas internos robustos de controle e relatório, contato com as partes interessadas, auditoria interna ou funções semelhantes, e asseguração externa e independente.
- (vii) Coerência e comparabilidade: práticas de relato são seguidas consistentemente de um período ao próximo, salvo se houver necessidade de mudança para melhorar a qualidade da informação relatada. Informação específica em um relatório integrado varia, necessariamente, de uma organização para outra, pois cada organização gera valor de sua maneira particular. Não obstante, abordar as questões relacionadas aos Elementos de Conteúdo, que se aplicam a todas as organizações, ajuda a garantir um nível apropriado de comparabilidade entre organizações.

¹² 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 temas identificados. Os mecanismos para desenvolver a materialidade devem descrever como afetam a estratégia, o modelo de negócio e os capitais com metas e comparativos com anos anteriores para cada tema.

Figura 7: Entidades/partes interessadas na determinação dos limites de relatório

Fonte: adaptado de IIRC (2014)

Segundo Carvalho (2013), não é intenção do IIRC criar um novo modelo de relatório, mas orientar que todos os relatórios adotados pela organização sejam integrados, transmitindo informações coesas sobre seu desempenho e demonstrando como a organização cria valor.

As dimensões econômica, social e ambiental (triple bottom line), propostas por Elkington (2012), foram ampliadas para seis capitais, cujo termo refere-se de forma genérica a qualquer valor que a organização utilize na produção de bens ou serviços (Figura 8):

- i) Capital financeiro, que se refere ao fundo disponível a ser usado na produção de bens e serviços, e que são obtidos por meio de financiamentos ou gerados pelas atividades da empresa ou por seus investimentos; Ex.: financiamentos, patrimônio líquido e subsídios.
- ii) Capital manufaturado, objetos físicos disponíveis para a produção de bens ou prestação de serviços como edifícios, equipamentos e infraestrutura; Ex. edifícios, equipamentos, infraestrutura.

iii) Capital intelectual, que diz respeito aos intangíveis tais como patentes, direitos autorais, licenças e softwares, sendo:

- Número de patentes requeridas
- Dinheiro gasto em pesquisa e desenvolvimento
- Número de testes com nova tecnologia
- Reconhecimento da marca
- Outros itens, que podem incluir:
 - número de novos produtos desenvolvidos;
 - despesas com o desenvolvimento de mudanças/processos da organização;
 - despesas com o desenvolvimento de softwares para sistemas internos;
 - vendas geradas por produtos originados de P&D.

iv) Capital humano, que se refere às competências das pessoas como a habilidade de entender e implementar estratégias na organização, lealdade e motivação para melhorar os processos, incluindo a capacidade de conduzir, gerir e colaborar, sendo:

- Número de funcionários
- Diversidade
- Total investido em treinamento
- Funcionários em aprendizagem eletrônica corporativa
- Média de idade
- Média de dias de treinamento por funcionário
- Resultado da pesquisa com funcionários
- Acidentes com lesão por milhões de horas trabalhadas
- Taxa de absenteísmo
- Taxa de demissão
- Relação de salário mínimo

v) Capital social e de relacionamento, voltado para o relacionamento da empresa com a sociedade, grupos de *stakeholders* e outros interessados, e a habilidade em compartilhar informações para melhorar o bem-estar coletivo e individual, sendo:

- Ranking de “Excelente lugar para trabalhar”
- Número de voluntários
- Reclamações trabalhistas / Processos
- Envolvimento em ações sociais
- Envolvimento em projetos culturais
- Índice de satisfação do cliente
- Provisão para projetos sociais
- “Investimento social” (dinheiro gasto em filantropia)

vi) Capital natural, todos os recursos naturais renováveis e não renováveis e processos que fornecem bens ou serviços que suportam a prosperidade da organização ao longo do tempo, sendo:

- Emissão de CO₂
- Consumo de energia por fonte de energia
- Quantidade de resíduos
- Acidentes ambientais
- Resíduos reciclados
- Investimentos em proteção ambiental
- Animais adquiridos para testes, florestas, ar, água, terra, florestas, etc.

Figura 8: Integração dos diferentes capitais definidos pelo IIRC

Fonte: Capitals Background Paper for Relato Integrado, IIRC (2013)

Os seis capitais servem como referência para que as companhias observem os principais insumos dos quais dependem ou que impactam mais amplamente.

Uma outra mudança significativa é a forma de trabalho menos hierárquico entre os diferentes setores de uma determinada organização que se propõe a construir um relato integrado como consequência de um pensamento integrado. “Neste sentido, o Relato Integrado propõe que essa comunicação passe a ocorrer também de forma horizontal, fazendo com que os diversos setores dentro da organização se comuniquem e relatem informações coesas entre si (CARVALHO, 2013 apud CARVALHO, KASSAI, 2013). Nessa primeira versão, o Relato Integrado foi apresentado com o objetivo de:

- Melhorar a qualidade das informações disponíveis para os fornecedores de capital financeiro para permitir alocação mais eficiente e produtiva do capital;
- Promover abordagem mais coesiva e eficiente para relatórios corporativos que atraem os diferentes padrões de relatórios e comunicações para um alcance total dos fatores que afetam a habilidade da organização em criar valor ao longo do tempo;

- Aprimorar *accountability* e a gestão para cobrir a ampla base de capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento e natural) e promover o entendimento das interdependências entre eles;
- Apoiar o pensamento integrado, a tomada de decisões e ações que foquem a criação de valor (Figura 9) no curto, médio e longo prazo (IIRC, 2014).

Figura 9: Processo de criação de valor

Fonte: IIRC Brasil (2014)

Uma característica do Relato Integrado é a concisão e a objetividade, pois foca nas informações centrais para a compreensão da estratégia, governança, desempenho e perspectivas da organização ao abranger assuntos materiais¹³ e resultados de gestão, sejam positivos ou não, de forma a garantir os aspectos de completude e confiabilidade.

Essas diretrizes, no entanto, não determinam um modelo ideal ou fixo de como um relatório deve ser preparado, mas orienta sobre aspectos relevantes que devem

¹³ No contexto dos relatos de Sustentabilidade, material são os temas que importam para as empresas e seus stakeholders (GRI, 2013).

ser considerados. Este exercício visa, na prática, uma mudança na forma de pensar a gestão, pois pressupõe um pensamento integrado e menos fragmentado ao gerar informações. Carvalho e Kassai (2013) afirmam que a evolução dos relatórios corporativos para o Relato Integrado é um caminho sem volta, tanto no mundo profissional quanto na academia, pois “[...] essa nova realidade de comunicação e de gestão corporativa provocará mudanças de comportamento e de atitudes com resultados à altura dos desafios previstos para este século” (CARVALHO; KASSAI, 2013).

3.2.1. Desenho institucional e governança do IIRC

O IIRC está estruturado institucionalmente desde 2012, direcionado a incluir o maior número de pessoas “relevantes e informadas” e organizações que discutam o desenvolvimento do Relato Integrado (IIRC, 2014). Seu quadro de lideranças consiste em um Board, considerado o nível mais alto da governança, um Conselho (Council), um Grupo de Trabalho (Working Group), um Secretariado (Secretariat), além dos chamados Embaixadores (Ambassadors) e comitês e forças-tarefa que eventualmente possam ser estabelecidos. Os Embaixadores têm a missão de engajar *stakeholders* influentes a fim de promover os objetivos do IIRC e prover informações e opiniões sobre esses públicos de interesse.

Todos os grupos são formados por variados perfis de reguladores e normalizadores, organizações internacionais ligadas à Sustentabilidade e boas práticas de mercado, empresas e consultorias.

O papel do *Board* é de tomada de decisão em temas relacionados à coordenação da instituição e interação entre os demais grupos, assim como com outros *stakeholders* e partes interessadas. Atualmente, este grupo é formado pelo presidente do Conselho, Mervyn King, pelo vice-presidente Peter Bakker, pelo presidente do Grupo de Trabalho, Ian Ball, pelo CEO, Paul Druckman, pela vice-presidente do Grupo de Trabalho, Jessica Fries e por outros dois membros: Christy Wood e Jane Diplock.

O Conselho tem como papel aconselhar o *Board* sobre iniciativas e atividades, as práticas de governança e o propósito de sua missão. É formado por representantes

mais experientes e, segundo o descritivo de suas funções, “dá peso e credibilidade para o perfil do IIRC” (IIRC, 2014).

O Grupo de Trabalho lida com um direcionamento prático das atividades, fazendo recomendações ao *Board* e ao Conselho sobre questões relacionadas ao quadro do Relato Integrado, além de promover a adoção desta prática em instituições privadas, governamentais e regulatórias.

O secretariado trata do planejamento, coordenação e execução das atividades e relacionamentos que suportam o trabalho do IIRC. Este último grupo está sediado no Reino Unido, em local cedido pela Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), em Londres, e conta com representantes alocados em outros países: França, Austrália, Coréia do Sul, Alemanha, Estados Unidos, Espanha, Holanda, Ucrânia, África do Sul e Japão. Grande parte de seus integrantes são voluntários cedidos pelas empresas e instituições apoiadoras. Os membros que fazem parte da governança do IIRC são nomeados pelo Conselho e formam uma estrutura interorganizacional em rede global (Figura 10).

Figura 10: Estrutura de governança do IIRC

Fonte: adaptado de IIRC (2013)

Atualmente, quatro brasileiros fazem parte do Conselho do IIRC: Marco Geovanne (PREVI); Nelson Carvalho (FEA-USP); Roberto Lettieri (Natura); e Sandra Guerra (IBGC) e Vânia Borgerth (BNDES). No Brasil, também foi criado um Comitê para acompanhar o Relato Integrado que reúne periodicamente pessoas e empresas interessadas no tema e que ajudam a promover esta prática no país. Coordenado pela assessora da presidência do BNDES, Vânia Borgerth, o grupo está dividido em cinco grupos de trabalho: Exposure Draft, Comunicação com as partes interessadas, Empresas piloto, Relacionamento com Investidores e Road Show (Tabela 6). Em 2015, Vânia foi eleita para participar como membro do Conselho do IIRC e do Conselho Consultivo do IFRS (Advisory Council), com o apoio das entidades que o compõe: CFC, Ibracon, Abrasca, Apimec, Fipecafi e BM&FBovespa.

Tabela 6: Associações integrantes da Comissão Brasileira de Relato Integrado

Comissão Brasileira de Acompanhamento do IIRC

Associações	Investidores e bancos	Órgãos reguladores
FEBRABAN IBGC IBRI ABRASCA ANEFAC APIMEC BRAIN	BM&FBOVESPA PREVI BNDES ITAU-UNIBANCO SANTANDER GRUPO CITI PRI	CVM BACEN
Entidades contábeis	Academia	ONGs
CFC IBRACON CPC/CODIM KPMG EY PWC DELOITTE BDO FBM	USP FGV	CDP GRI INSTITUTO ETHOS FUND. BRAS. DESEN. SUSTENTÁVEL

Fonte: IIRC Brasil (2015)

3.3. PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA DO CAMPO ECONÔMICO

A Nova Sociologia Econômica foi escolhida como base teórica para explicar o mercado de relatórios de Sustentabilidade, pois este pode ser visto como um novo campo no qual atores de diferentes setores e interesses se inter-relacionam e reconfiguram continuamente essa prática. A legitimidade da instituição é também reforçada por essas interações sociais, pois as mesmas influenciam seu poder de persuasão e reputação.

Neste ponto, os mercados tornam-se resultado de configurações de interesses econômicos e relações sociais que se estabelecem de diferentes formas, dependendo da estrutura e da posição que cada agente ocupa no campo de forças (SWEDBERG, 2003).

Godard (2003) amplia esse debate ao defender que a sobrevivência das empresas em um dado mercado não depende mais apenas de sua capacidade de produzir bens e serviços que atendam de forma competitiva a demanda de consumo, mas seria preciso também conquistar a legitimidade social no que se produz e em como se produz.

O escopo dessas abordagens teóricas ajuda a explicar a atual adesão das empresas a demandas sociais por processos produtivos sustentáveis, antecipando-se a esses requerimentos, formatando novas vantagens competitivas frente às limitações dos recursos ambientais, ao mesmo tempo em que atende às expectativas de um consumidor mais exigente.

Esta nova configuração dos mercados propõe uma abordagem diferenciada do papel das empresas na sociedade, como atores sociais, superando a noção reducionista de geradora de lucro. O advento de valores intangíveis nos negócios, como marca e reputação, iniciativas socialmente responsáveis com comunidades do entorno e funcionários, e a própria prestação de contas por meio dos relatórios de Sustentabilidade, são exemplos práticos dessa mudança.

Hoffman (2001) analisou que, no início, as empresas americanas eram reativas às questões ambientais, negando-se a adotar qualquer tipo de empreendimento para reduzir impactos ambientais. A partir da década de 1970, a temática passa a ser mais regulamentada pelo Estado, forçando as indústrias a se adaptarem a restrições. Na

década de 1990, as empresas passaram a ser mais protagonistas diante dos problemas ambientais, voluntariando-se na adoção de medidas mitigadoras de impactos como forma de diferenciar-se no mercado e atender a consumidores mais esclarecidos sobre a problemática socioambiental (Figura 11). Com isso, a reputação torna-se ainda mais um fator estratégico e as empresas passam a reconhecer suas responsabilidades sobre os impactos que geram adotando medidas preventivas recebendo oportunidades de negócios e de inovação (ZADEK, 2006).

Figura 11: evolução da gestão do meio ambiente nas corporações

Fonte: adaptado de Hoffman (2001).

O relacionamento com *stakeholders* também foi decisivo nesta mudança, pois, de acordo com Almeida (2007), a difusão e ampliação desta problemática tornou complexa a cadeia de produção e consumo, exigindo maior cuidado na análise estratégica de impactos da atuação empresarial. Já Bartley (2007), ao observar essas limitações, propõe a análise dos mercados por meio de uma “construção política dos mercados”, os quais seriam formados pela interação entre empresas e demais atores sociais que influenciam e são influenciados pelo mercado, abrangendo a representação das empresas e reforçando a importância dos públicos envolvidos ou impactados por sua atuação.

3.3.1 Teoria Institucional e Neoinstitucionalismo

Philip Selznick é um dos precursores da abordagem institucional, ao interpretar as organizações como uma “expressão estrutural da ação racional que, ao longo do tempo, são sujeitas às pressões do ambiente social e transformam-se em sistemas orgânicos”, passando por um processo de institucionalização no qual “os valores substituem os fatores técnicos na determinação das tarefas organizacionais” (CARVALHO, VIEIRA, LOPES, 2001, p.1). O novo e o velho institucionalismo tem como foco a relação das organizações com o seu ambiente.

O chamado neoinstitucionalismo, ainda que influenciado pela teoria de Selznick, propõe novas contribuições ao campo dos estudos organizacionais. Antes, “os ambientes eram variáveis formadas por elementos de dimensão fundamentalmente objetiva, como os recursos materiais, a tecnologia e o capital”, mas a proposta institucional considera também o “sistema de crenças e de normas institucionalizadas” (Ibidem, p.7). Enquanto o velho institucionalismo utiliza abordagens políticas e econômicas em ambientes de pequenas comunidades, o novo institucionalismo abrange populações de organizações com maior amplitude, como setores e entidades governamentais (DIMAGGIO e POWELL, 1991).

Figura 12: perspectiva teórica da dissertação

Fonte: elaborado pela a autora

Meyer e Rowan (1983, apud CARVALHO, VIEIRA, LOPES, 2001) já concebiam as organizações como reflexos estruturais da realidade socialmente construída, sendo condicionadas, principalmente, por seu ambiente institucional. Esses autores identificaram três processos na origem de mitos institucionais: a elaboração de redes relacionais complexas, o grau de organização coletiva do ambiente e as lideranças. Como resultado, elas tendem a incorporar mitos institucionalizadores: elementos legitimados externamente, em vez de ter como critério a eficiência organizacional; critérios de avaliação externos para definir o valor de elementos estruturais; acreditam que a dependência de instituições externas mantém a estabilidade. Essas “regras” podem ser assumidas como evidentes, serem sustentadas pela opinião pública, ou pela lei, transformando-se socialmente em regra.

Powell e DiMaggio (1983) são autores desta corrente institucional e tornaram-se referência a partir do artigo intitulado “A gaiola de ferro revisitada”, no qual argumentam que as causas da burocratização e da racionalização ocorrem mais como resultado de processos isomórficos¹⁴ do que competitivos, focando a similaridade entre as organizações de um dado campo organizacional.

Os autores definem os processos de institucionalização desses campos a partir da interação entre as organizações, o surgimento de estruturas de dominação e padrões de coalizão, além de uma maior interação e conhecimento entre os atores envolvidos (POWELL, DiMAGGIO, 1983). Uma vez estruturado o campo organizacional, as organizações se tornam mais similares entre si.

O enfoque da Teoria Institucional desenvolveu-se em três vertentes: econômica, política e sociológica. Esta escola focaliza mais diretamente os temas do poder e dos interesses e definem instituição como procedimentos, protocolos, normas e convenções inerentes à estrutura organizacional.

Hall e Taylor (2003) afirmam que as instituições afetam o comportamento dos indivíduos, já que estes exercem influência sobre as situações políticas, que poderia ser instrumental, via cálculo estratégico; ou cultural, que busca demonstrar que o comportamento individual é limitado por sua visão de mundo, recorrendo a modelos de comportamento já consolidados.

¹⁴ O conceito de isomorfismo reflete o comportamento de uma empresa que copia o modelo, processo ou aspectos de outra para obter maior visibilidade, competitividade, legitimidade ou unidade frente a seu campo organizacional (DiMAGGIO, POWELL, 1983).

O institucionalismo de escolha racional surgiu no contexto do estudo de comportamentos no interior do Congresso dos Estados Unidos, no final de 1970. Esta corrente defende que as instituições constroem a escolha estratégica dos atores, modificando o seu comportamento de modo a maximizar a satisfação de suas próprias preferências e o fazem com o risco de produzir um resultado subótimo coletivo (HALL, TAYLOR, 2003).

Já o neoinstitucionalismo sociológico, escolhido para fins deste trabalho, surgiu no quadro da teoria das organizações, na década de 1970, resultado do questionamento de sociólogos sobre a análise tradicional da esfera social, sem considerar a variedade de práticas culturais via ação e interação dos indivíduos e suas manifestações coletivas em processos de institucionalização na busca por uma forma de agir mais aceitável socialmente, com vistas à legitimação de suas práticas. Neste, não só as regras, procedimentos ou normas são considerados, mas também os sistemas de símbolos, os esquemas cognitivos e os modelos morais que fornecem “padrões de significação” que orientam o comportamento e prática humana (HALL, TAYLOR, 2003).

Originário da teoria das organizações, a vertente neoinstitucionalista sociológica define cultura como sinônimo de instituição e, em lugar de considerar uma ação racional, é vista como um objeto socialmente construído. Assim, as organizações adotam uma nova prática, com frequência, por razões menos relacionadas ao aumento da eficácia, mas mais ao esforço por legitimar-se socialmente mediante seus públicos.

No denominado isomorfismo institucional, as organizações assimilam regras e padrões institucionais, tornando-se mais homogêneas dentro de seu campo organizacional, ao lidar com três perspectivas: reguladora - normas, leis e sanções, normativa – acreditação, e cognitiva – indivíduos, e organizações como realidades socialmente construídas (DIMAGGIO, POWELL, 1983).

A Teoria Institucional é útil para a análise de organizações porque põe em questão os valores que os principais atores sociais compartilham em determinado campo de atuação, que recursos de poder dispõem, e como os utilizam para alcançar seus objetivos.

DiMaggio e Powell (1983) entendem que o campo organizacional representa as organizações que constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores, consumidores de produtos e de recursos, agências reguladoras e outras organizações que produzem serviços ou produtos similares. Os autores salientam que a estrutura do campo não pode ser determinada a priori, pois precisa ser definida por meio de investigação empírica. Desta forma, não só as organizações, mas o ambiente institucional é de grande importância para a análise dos fenômenos organizacionais.

Tal conceito de campo organizacional, segundo DiMaggio e Powell (1991), pressupõe que as organizações operam em um dado “espaço” no qual as demais instituições se influenciam isomorficamente, ou seja, apresentam similitudes nas suas estruturas e processos. “Para analisar a estruturação e institucionalização de um campo organizacional é importante que os atores influentes dentro do campo sejam examinados” (DiMAGGIO, POWELL, 1991).

O isomorfismo facilita as transações interorganizacionais e favorece seu funcionamento interno, já que incorporam regras socialmente aceitas. O isomorfismo é conceituado em dois tipos: o competitivo, onde competição e mercado livre estão presentes; e o institucional, que se subdivide em três tipos:

- i) Coercitivo: uma organização mais forte exerce pressões, formais e informais, sobre outra que da qual seja dependente;
- ii) Mimético: quando uma organização adota procedimentos e práticas já consolidadas por outras; e
- iii) Normativo: formas comuns de interpretação e ação frente a problemas que vida organizacional, de fundo cognitivo, como a profissionalização, que força o compartilhamento de normas e conhecimentos entre indivíduos.

3.4. Redes Interorganizacionais

No âmbito deste trabalho, o arranjo organizacional do IIRC em rede é percebido como uma estrutura resultante de relacionamentos interorganizacionais com ênfase na coletividade, e denota uma configuração que se adapta de forma dinâmica diante das transformações e contextos internos e externos. Sua evolução

depende da capacidade de comunicação e do alinhamento de objetivos entre os seus componentes (BALESTRIN, VARGAS, 2002).

Entre os estudos pioneiros sobre redes sociais, dois trabalhos do sociólogo norte-americano Mark Granovetter são reconhecidos como emblemáticos: *The Strength of Weak Ties*, de 1973, e *Getting a Job*, publicado em 1974. Neles, o autor identifica formas de acesso a vagas de emprego e conclui que são os conhecidos (laços sociais fracos) e não amigos próximos ou familiares (laços sociais fortes) que promovem o acesso de pessoas aos postos de trabalho.

No âmbito das organizações, é sabido que elas precisam funcionar de acordo com leis e tradições de suas sociedades, em geral, limitadas pelo poder do Estado, obrigando seus tomadores de decisão a adaptações que atendam a essas demandas. DiMaggio e Powell (1983) utilizaram a abordagem institucional para focar em redes interorganizacionais, ou seja, a relação entre indivíduos em diferentes organizações foi identificada como um importante elemento para explicar como elas se formam e se comportam de forma similar.

A análise de rede teve grande impacto no campo das relações interorganizacionais, contribuindo para pesquisas sobre dependência de recursos, classes sociais e modelos institucionais, pois esta abordagem permite compreender de que forma uma organização toma suas decisões imersa (*embedded*) em estruturas sociais (MIZRUCHI, GALASKIEWICZ, 1993).

Smith-Doerr e Powell (2005) descrevem que a análise de redes influencia a atividade econômica de diversas formas, uma delas é que as redes são uma forma relacional flexível de governança em que a autoridade é dispersa, pois tais arranjos são mais comumente associados com mudanças frequentes de mercado e configuração dessas relações.

De acordo com Oliver (1990), os estudos de redes interorganizacionais tendem a se situar entre perspectiva de redes sociais de um lado e a de governança em outro. A primeira analisa as propriedades estruturais da rede e as posições dos atores participantes e em como essa configuração influencia a tomada de decisão. Já no âmbito da governança, o foco são os mecanismos institucionais pelos quais estes relacionamentos são estabelecidos e como são negociados, planejados, adaptados e limitados. Assim sendo, o estímulo às relações interorganizacionais dependeria de

seis elementos, segundo Oliver: necessidade de agregação; reciprocidade para cooperação e estabelecimento de objetivos comuns; eficiência recíproca; e estabilidade perante as normas do ambiente. Esses são elementos impulsionam a associação entre organizações.

Para a análise de redes interorganizacionais, unidade de análise escolhida para esta pesquisa, é interessante compreender que o conceito de rede representa diversos significados e aplicações, a depender do contexto. Castells (1999) define rede como um conjunto de nós interconectados, o que permite uma interpretação em diversas áreas do conhecimento. Para o autor, a intensidade e a frequência da interação entre os atores sociais são maiores se esses atores forem “nós” de uma rede do que se não pertencessem à mesma rede.

No campo dos estudos organizacionais, as redes têm sido objeto de discussões. Para Nohria e Eccles (2000) há três razões para o aumento do interesse no tema das redes interorganizacionais:

- i) a “nova competição” em que o modelo tradicional de organização hierárquica dá lugar a um modelo em que a rede de interrelações laterais são preponderantes;
- ii) o surgimento das tecnologias de informação que permitem maior conectividade entre organizações dispersas;
- iii) a consolidação da análise de redes como uma disciplina acadêmica, não restrita a alguns grupos da sociologia, mas utilizado de forma interdisciplinar em estudos organizacionais.

Neste contexto de rede, sua importância na ação econômica se dá por facilitar a complexa interdependência de transações e a cooperação entre organizações.

As perspectivas teóricas sobre o tema incluem conceitos de vários campos de estudo, da economia industrial às redes sociais e custos de transação. Neste trabalho, será utilizada a abordagem de redes sociais (*social networks*).

A ênfase nas relações entre atores é o fator que distingue a perspectiva de redes nos estudos organizacionais. Muitos trabalhos sob essa abordagem teórica focaram em como diferentes posições dentro da rede de relacionamentos afetam as oportunidades dos atores.

O enfoque baseia-se na Teoria Institucional, que explora a dependência de legitimação como conceito central na configuração das redes, na qual as organizações buscam ganhar legitimidade no momento de estruturar-se em redes com base nos mecanismos institucionais pelos quais as relações interorganizacionais são iniciadas, negociadas, desenhadas, coordenadas, monitoradas, adaptadas e terminadas (BALESTRIN, VARGAS, 2002).

DiMaggio e Powell (1983) enfocam as relações entre redes e informação no campo da sociologia das organizações e o processo de difusão de práticas organizacionais na busca por legitimação em ambiente institucional e apontaram quatro etapas no processo de estruturação das redes:

- (i) aumento de interação entre as organizações;
- (ii) emergência de características definidas de coalizões e estrutura de dominação;
- (iii) aumento na carga de informação com organizações que têm de lidar; e formação da consciência nas organizações de que elas estão comprometidas com empreendimentos comuns, podendo adotar posturas estruturalmente isomórficas (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

As organizações pioneiras e inovadoras estarão situadas na intersecção de múltiplas redes, ligadas a fontes informacionais diversas. Esta característica modela as definições sobre os tipos de comportamento apropriados e padrões que as organizações procuraram alcançar (SMITH-DOERR, POWELL, 2005).

Elementos necessários para a formação e manutenção de uma rede interorganizacional são apontados por Castells (1999), que argumenta que criação e desempenho de uma rede dependerão de dois atributos fundamentais: a conectividade, ou seja, a comunicação sem ruídos entre seus componentes; e a coerência, ou interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus atores.

Outro autor que apresenta aspectos determinantes na formação das redes é Oliver (1990):

- a) necessidade – uma organização estabelece elos ou trocas com outras organizações por necessidade;
- b) assimetria - as relações interorganizacionais são induzidas pelo potencial exercício de poder de uma organização sobre outra;

- c) reciprocidade – a formação das relações está baseada na reciprocidade, que estimulam a cooperação, a colaboração e a coordenação entre organizações, ao invés de dominação, poder e controle;
- d) eficiência - apresenta uma orientação interna para buscar uma melhor eficiência organizacional;
- e) estabilidade – como resposta à incerteza ambiental, que induz as organizações a estabelecer e gerenciar interrelações para encontrar estabilidade;
- f) legitimidade – motivo de as organizações participarem em redes.

Já para Castells (1999), a configuração social em rede traz benefícios por ser um sistema aberto, dinâmico e suscetível de inovação. Portanto, são apropriados para a economia capitalista baseada na inovação e na globalização, para trabalhadores e empresas flexíveis, para uma cultura de desconstrução e reconstrução contínuas, para uma política destinada ao processamento de novos valores, e para uma organização social que vise a suplantação do espaço e do tempo. Castells destaca ainda que o novo sistema produtivo depende de uma combinação de alianças estratégicas e projetos de cooperação entre empresas, unidades descentralizadas que se conectam ou com grandes redes empresariais. Nessa estrutura, o mais importante elemento para uma estratégia administrativa bem-sucedida é posicionar a empresa na rede para ganho de vantagem competitiva.

A análise de redes pode ampliar o poder analítico do modelo sociológico das organizações por meio da Teoria Institucional, que se baseia na premissa de que as organizações, em vez de fornecer soluções racionais para problemas definidos, podem também reforçar símbolos ou “mitos” sociais (DIMAGGIO, POWELL, 1983). Como parte desse reforço, as organizações estão sempre na busca por legitimidade por meio de seu comportamento empresarial, já que as formas organizacionais das sociedades modernas se assemelham não porque sejam mais eficientes, mas porque a necessidade de legitimidade exige isso delas.

Conforme Mizruchi (2006), o que falta ao modelo de DiMaggio e Powell, e a análise de redes é capaz de suprir, é uma concepção detalhada dos processos pelos quais se transmite o isomorfismo:

“A teoria das redes não é capaz de nos dizer por que há símbolos e mitos específicos que as organizações procuram reforçar. Mas pode explicar por que algumas formas e não outras são adotadas, independentemente de serem ou não mais eficientes em termos objetivos. Nesse sentido, embora a teoria de redes possa exigir uma perspectiva institucional ou outra semelhante para explicar completamente um fenômeno, a teoria institucional também pode precisar da teoria de redes, a qual pode tornar mais concretos e rigorosos os conceitos da primeira.” (Mizruchi, 2006, p. 82)

Com isso, a abordagem institucional amplia o viés analítico acerca do ambiente e das estruturas das relações que permeiam as organizações que compõem um determinado sistema social, continuamente redefinidas e que orientam a ação dos atores de um sistema cultural complexo (MIZRUCHI, GALASKIEWICZ, 1994).

O conceito de legitimidade também é sustentado pela teoria institucional, que sugere que o ambiente institucional impõe pressões sobre as organizações para justificar suas atividades. Oliver (1990) argumenta que essas contingências são as causas que induzem ou motivam as organizações a estabelecerem relações interorganizacionais porque explicam as razões pelas quais elas optam por relacionar-se com outras.

3.4 OS DESAFIOS DA GOVERNANÇA

O enfoque institucional lida como os diversos atores se comportam frente às instituições, sejam elas formais ou informais. Com base na atuação desses agentes sociais, um dos enfoques mais apropriados para a análise dos ambientes organizacionais é o das redes. Este tópico será avaliado inerentemente à governança e à participação de seus atores na formulação e implementação de iniciativas a favor da Sustentabilidade, como o é caso do IIRC, tema desta pesquisa.

Como ressalta Voivodic (2010), é durante o processo de tomada de decisões internas que acontece o principal processo de legitimação do sistema, referindo-se ao Forest Stewardship Council (FSC), ressaltando a importância de uma estrutura compartilhada e inclusiva de tomada de decisão em mecanismos de regulação privada. Uma característica da governança de instituições como o IIRC é a ausência

da participação de agências governamentais reguladoras, tradicionalmente responsáveis por “dar as regras do jogo”.

Como premissa para esta investigação, o estudo da governança não abordará o aspecto governamental e será limitado à perspectiva da governança corporativa. Como subconceito da governança corporativa, não foi adotada a teoria da agência ou do *stakeholder*, mas um terceiro modelo chamado de teoria de *stewardship*, que compreende a governança como plataforma para defesa de interesses coletivos, deixando de segmentar os agentes, ao entender que os interesses individuais e coletivos estão interligados. Atributos humanos e comportamentos relacionais são primordiais para o sucesso desse modelo. Aqui, o objetivo final da governança não é a geração de valor para os acionistas, mas para a causa da organização como um todo (CLARKE, 2004).

O cientista político James Rosenau (2000) define governança como um fenômeno mais amplo que o governo e que abrange mecanismos de caráter não governamental, que fazem com que as pessoas e as organizações dentro da sua área de atuação tenham uma determinada conduta, satisfaçam suas necessidades e respondam às suas demandas.

A globalização teria sido um dos motivos dessa migração de uma estrutura centralizadora e autoritária para novas formas de organização em que a autoridade é deslocada do Estado para outros arranjos institucionais cuja governança é descentralizada, como é o caso do IIRC, da GRI, da FSC, entre outros.

Essa estruturação pode ser considerada um sistema de ordenação que depende de sentidos intersubjetivos, pois a governança só funciona se for aceita pela maioria ou, ao menos, pelos principais atores de seu universo, contrariamente aos governos, que podem funcionar mesmo diante da oposição (ROSENAU, 2000).

Os novos papéis e estruturas do Estado moderno e como a legitimidade das instituições é afetada por meio de sua autoridade e da aceitação pela sociedade em um mundo cada vez mais interdependente ajudaram a moldar novas formas de governança internacional, que se distanciam do ambiente político e migram para o econômico e social. Não se trata de uma substituição à soberania dos governos, mas de uma nova dinâmica na qual parte de sua autoridade foi transferida para a

governança de coletividades subnacionais e supranacionais que não têm origem nos governos (ROSENAU, 2000).

Uma revolução no conhecimento também possibilitou que as pessoas melhor definissem suas necessidades e demandas, gerando maior engajamento em ações coletivas na busca pelo bem comum, reduzindo a percepção de que a ação governamental é a única forma de solucionar problemas coletivos, assim como a globalização teria motivado este deslocamento.

No livro *The Handbook of Economic Sociology*, Gereffi (2005) identifica três diferentes níveis de governança. O macro é a governança econômica global, ou seja, regras, normas e regimes (acordos multilaterais, bilaterais e regionais) para a comunidade global para que as organizações interajam economicamente. No nível intermediário (meso), fazem parte países (governança pública) e empresas (governança corporativa). E no nível microeconômico podem ser alocados grupos de consumidores, ambientalistas e movimentos sociais, que podem ser incluídos na governança corporativa adequando sua atuação conforme a natureza da organização a qual está relacionada. Os mesmos princípios da governança corporativa são encontrados em outros tipos de governança e lidam com questões como transparência, equidade, prestação de contas, cumprimento das leis e ética (STEINBERG, 2003 apud SMITH, 2012).

Os tipos de governança relevantes para o debate da Sustentabilidade foram identificados por Smith (2012) em quatro macro categorias, baseadas na literatura sobre o tema: corporativa (nível organizacional); a pública governamental (organizacional ou interorganizacional); ambiental e social (climática, carbono, etc); e a econômica (ordenamento do sistema econômico e as relações entre seus atores; interorganizacional).

No âmbito das questões ambientais e sociais, a cooperação entre grupos formados por diferentes atores com objetivos comuns tem sido emergente, ou seja, a tomada de decisão e a elaboração de práticas e políticas pró ambientais estão sendo realizadas por atores informais, que até então não tinham autonomia para configurar uma governança para tratamento de conflitos, especialmente ambientais. Este é um dos aspectos que caracterizam o objeto deste estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta pesquisa procurou contribuir com um diálogo global, a partir do estudo de caso com organizações que passaram a utilizar, voluntariamente, as diretrizes do Relato Integrado. É preciso considerar que essas organizações estão em diferentes estágios de desenvolvimento em sua gestão socioambiental, mas todas afirmaram que o Relato Integrado é a plataforma adotada atualmente para partilhar suas iniciativas e resultados corporativos.

Os resultados procuram apontar evidências de mudanças, ou não, da jornada rumo à integração de sua gestão e resultados, especialmente ao demonstrar a efetiva criação de valor de sua atuação. O requisito escolhido para esta análise foi o de governança, com o propósito de compreender como a tomada de decisão para os temas sociais e ambientais estão sendo pensados e colocados em prática. Para este fim, as características citadas pelo Relato Integrado foram evidenciadas.

Os respondentes relataram suas experiências na gestão do processo de relato e dos impactos na administração de recursos e serviços de suas organizações. Esta pesquisa foca nas nuances e detalhes do que está “por trás” das evidências na adequação à esta recente tendência em integrar a gestão financeira, social e ambiental nas organizações.

No período do levantamento, todas as organizações estavam trabalhando no seu primeiro relatório integrado. No entanto, nem todas as empresas tinham clareza sobre se o que estava sendo produzido estava de acordo com a expectativa.

Os dados levantados e comparados com base nos relatórios divulgados no ano de 2014 apresentaram, grande parte, características – sendo que nenhuma das doze companhias declararam à risca todas as características de governança descritas no Relato Integrado. Abaixo, destacam-se as evidências declaradas por esses relatórios:

A estrutura de tomada de decisão foi apresentada por todas as companhias, mas com descrições variadas. Portanto, governança é reconhecida como um requisito essencial na descrição da companhia e sua gestão a fim de responder os seis tópicos da questão central: como a estrutura de liderança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazos?

1. A estrutura de liderança da organização, incluindo as habilidades e a diversidade dos responsáveis pela governança apresentam:

- 1.1 Variedade de formação
- 1.2 Variedade de gênero
- 1.3 Variedade de competência
- 1.4 Variedade de experiência
- 1.5 Exigências regulatórias influenciam o design da estrutura de governança?

Em relação ao item 1.1, a empresa BRF declara que seu mais alto órgão de governança é composto por profissionais de diversas formações, além de afirmar que um dos membros independentes do Conselho Fiscal é especialista em finanças e foi a empresa a descrever a variedade de formação de sua composição de conselheiros.

No item 1.2, as empresas Fibria, BRF, CCR e Natura listaram nominalmente todos os integrantes de seu Conselho de Administração. Essa clareza na informação clarifica a variedade de gênero, por exemplo. Ao apresentarem fotos dos membros, como fez BRF, CPFL e Natura, é também visível características como variedade etária e racial, pouco variável, no entanto, predominando a composição por homens acima de 50 anos e de complexidade branca. O item variedade de competência não foi identificada, objeto do item 1.3.

A variedade de experiência profissional dos membros, item 1.4, está presente na afirmação verificada no relatório da BRF. Já a CPFL Energia informou que o conselheiro independente que compõe o seu Conselho de Administração possui experiência e conhecimento do setor. A CCR descreveu sua governança com a indicação do tempo de experiência de cada um na empresa.

As empresas que fazem parte do Novo Mercado da Bovespa: BRF, CCR, CPFL e Fibria e as empresas BRF, Itaú Unibanco e Petrobras atendem a normas internacionais como a SOX (Lei Sarbanes-Oxley¹⁵), atendendo às obrigações regulatórias do item 1.5. As demais empresas não publicaram informações sobre diversidade de seu grupo de liderança.

¹⁵ A Lei Sarbanes–Oxley (SOX), criada em 30/07/2002, surgiu em decorrência dos vários escândalos ocorridos em grandes empresas norte-americanas. Objetiva estabelecer maior transparência na divulgação de informações econômico-financeiras e maior rigor nos procedimentos de controle interno, além de atribuir maior responsabilidade aos principais executivos. Fonte. KPMG. Disponível online em: http://www.kpmg.com.br/images/Sarbanes_Oxley.pdf

2. Processos específicos usados na tomada de decisão estratégica e para estabelecer e monitorar a cultura da organização:

2.1 Atitude em relação ao risco

2.2 Mecanismos para lidar com questões de ética e integridade

No segundo tópico de governança, descrito acima, os quesitos 2.1 e 2.2 foram contemplados por todas as empresas. Foi notória a adesão a políticas contra corrupção e suborno e manual de ética e conduta como ferramentas utilizadas nesse monitoramento.

Quanto ao risco, algumas empresas ainda não esclarecem assertivamente como lidam com este tópico. A Natura, por exemplo, faz um relato genérico, no qual menciona que monitora os riscos internamente, mas não os cita ou descreve como faz para preveni-los. Por se tratar de indústria, este tipo de informação é entendida como confidencial, mas há indícios de que as organizações estão lidando de forma mais transparente para informar aos públicos quais são os temas críticos que merecem atenção.

O tópico 3 está descrito no quadro abaixo e identifica de forma sucinta quais empresas relataram ações específicas tomadas pelos responsáveis pela governança.

Tabela 7: Evidências de adesão ao tópico 3 na estrutura de governança

Ações específicas tomadas por responsáveis pela governança		
EMPRESA	Influenciar e monitorar a direção estratégica da organização	Influenciar e monitorar a sua abordagem de gestão de risco
AES	X	
BNDES	X	X
BRF	X	
CCR	X	
CPFL	X	X
FIBRIA	X	X
MAPF/BB	X	X
ITAU	X	X
NATURA		X
PETRO	X	X
VIA GUT	X	
VOTOR	X	X

Fonte: dados da pesquisa

Os tópicos 4, 5 e 6 foram integrados no quadro seguinte a fim de evidenciar quais empresas implementam práticas de governança além das exigências legais, suas responsabilidades assumidas para promover inovação. O sistema de compensação e incentivos vinculados à geração de valor também está identificado, conforme descrição abaixo de cada requisito, respectivamente.

Tabela 8: Evidências de adesão aos tópicos 4, 5 e 6 na estrutura de governança

4. Implementa práticas de governança que excedem as exigências legais			
5. Responsabilidade que os responsáveis pela governança assumem para promover inovação			
6. Como o sistema de compensação e incentivos está vinculado à geração de valor em curto, médio e longo prazos e como está ligado à forma como a organização usa e afeta os capitais			
EMPRESA	4	5	6
AES			
BNDES	X	X	X
BRF	X		X
CCR	X		X
CPFL	X		X
FIBRIA	X		
MAPF/BB			X
ITAU			
NATURA	X	X	X
PETRO	X		X
VIA GUT			X
VOTOR	X	X	X

Fonte: dados da pesquisa

4.1 Principais evidências sobre governança coletadas nas entrevistas

Melhorias na tomada de decisão

A pesquisa constatou que uma perspectiva mais ampla sobre a forma como as organizações criam valor a longo prazo leva a mudanças na estratégia, na alocação de recursos e nos sistemas de gestão. Essas transformações incluem avaliações de riscos e oportunidades mais eficientes, gerando melhorias na definição de estratégias e uma avaliação de prioridades e ofertas de produtos e serviços mais assertivos:

- 8 entrevistados disseram que as informações de desempenho utilizadas para gerir sua organização haviam sofrido mudanças após a adoção do Relato Integrado;
- 9 organizações que emitiram um relatório integrado acreditam que o principal benefício foi prover uma melhor compreensão de como criam valor:

“Desde que começamos a divulgar nossos resultados anualmente, mesmo sem ser empresa de capital aberto, temos gerado um histórico de resultados ano a ano que nos ajuda a entender **tendências e mudanças** e já pensar de antemão o que fazer para mudar aquele cenário, se for negativo, ou aproveitar uma nova onda, se for positiva”. (entrevistado 4)

- 9 entrevistados afirmaram que o desempenho não-financeiro (social e ambiental) é um indicador importante para o desempenho financeiro;
- 7 viram como benefício a maior e compreensão da Sustentabilidade por parte de seu conselho de administração:

“Em geral, decisões de cima para baixo são mais assertivas aqui na empresa, mas entendemos que, de fato, a **alta liderança** precisa estar muito alinhada com as decisões relacionadas à Sustentabilidade. Do contrário, os projetos não vingam”. (entrevistado 1)

- 6 efetuaram alguma mudança na estratégia e alocação de recursos;
- 7 concordam que a identificação de riscos e oportunidades se tornou mais eficaz:

“Um ganho surpreendente no uso do Relato Integrado é a **avaliação de potenciais riscos**. Antes, corríamos para “apagar incêndio” e hoje é determinante mapear os riscos antes que eles se manifestem. Por exemplo, agora, imprensa é considerada na lista de potenciais riscos, pois sabemos que há informantes dentro da fábrica e muitas informações são passadas em off e divulgadas para todo o mercado sem a nossa autorização. Esse é um potencial risco que antes ignorávamos e que agora temos todo um plano de ação proativo para mitigar possíveis impactos”. (entrevistado 3)

“Regulação e *compliance* ambiental são temas novos para nós. Passamos a considerar, mesmo antes de colocar qualquer projeto em ação, as externalidades

ambientais e sociais e os eventuais riscos de cada projeto nesses dois âmbitos. Isso muda totalmente a nossa percepção sobre o nosso negócio, já que nos obriga a **avaliar riscos e oportunidades** que antes passavam despercebidos ou eram identificados quando já era tarde demais. Acredito que essa evolução tenha a ver com essa ideia de pensamento integrado e que cada vez fica mais reforçado na nossa empresa”. (entrevistado 3)

- 7 percebem algum impacto sobre seu relacionamento com *stakeholders* externos:

“O apoio da **comunidade do entorno** gerado por meio dos diálogos e canais que abrimos com eles nos últimos meses foi surpreendente. Diminuímos a resistência das lideranças comunitárias e ganhamos a confiança dos moradores dos bairros ao redor das nossas fábricas, mas nos comprometemos a estar mais próximos e a apoiar os projetos sociais da comunidade. O risco é sermos confundidos com o poder público, que é quem deveria prover ajuda à população, mas acaba sempre sobrando mesmo para a iniciativa privada”. (entrevistado 3)

“Agora, os **stakeholders representam muito para a nossa estratégia**. É um capital social. Isso está mudando nossa gestão interna e mesmo o relacionamento com esses públicos de interesse, que não são poucos e têm perfil bem variado”.
(entrevistado 4)

“O processo de **engajamento com nossos stakeholders** foi muito produtivo e intenso. Aprendemos muito ao ouvir os nossos públicos, algo que nunca fizemos de forma sistemática. Não sabia que havia tanta demanda externa e estamos trabalhando para abranger tudo o que ouvimos no último encontro, mas tenho consciência de que o caminho é longo e há muito o que melhorar ainda”. (entrevistado 5)

Uma governança mais participativa

- 9 organizações acreditam que o processo trouxe benefícios para o Conselho de Administração, pois tornou as reuniões com as áreas e diretorias mais assertivas;
- 9 organizações experimentaram benefícios em relação à maior colaboração entre o conselho e os demais executivos;

- Todas as organizações acreditam que o *board* compreendeu melhor como a operação cria valor para todos os públicos de relacionamento, melhorando a tomada de decisão;
- A criação de fóruns de governança, como comitês de Sustentabilidade e de Clientes, para discutir temas sociais e ambientais foi apontada como inovação na gestão das companhias pesquisadas.

A pesquisa também transparece a participação mais ativa no processo de Relato Integrado das áreas de finanças, sustentabilidade, relações com investidores e Conselho. É notada e citada como benéfica a maior colaboração entre diferentes departamentos:

“A colaboração entre os funcionários de várias áreas como finanças, comunicação, Sustentabilidade, é um diferencial incrível. O **entendimento e o respeito aumentaram** e até novas amizades foram geradas, algo que seria impossível sem este trabalho de integrar os resultados”. (entrevistado 6)

“O Relato Integrado impulsiona as empresas a aprofundarem as entradas, gestão e saídas de seus produtos e serviços, levando a decisões melhor balizadas. Há melhoria das perspectivas para o modelo negócio e criação de valor no longo prazo e o entendimento interno de estratégia melhora substancialmente, além do **diálogo entre a alta e média gerência**”. (entrevistado 4)

Clareza sobre o modelo de negócio

- Para 7 organizações, o impacto no engajamento interno é descrito como maior compreensão dos impactos de seu trabalho em outras áreas e no respeito mútuo entre as mesmas.

“Nós sempre trabalhamos com a perspectiva do triple bottom line na nossa gestão e, desde 2012, **atrelamos os bônus dos nossos executivos a metas socioambientais**, ou seja, se conseguimos bater a meta em todos os indicadores, mas não conseguimos reduzir a geração de resíduos, por exemplo, os executivos não recebem bônus. Isso ajuda a engajar a todos na busca por resultados realmente

integrados, mas sabemos que isso gera um certo desconforto, já que nem todo mundo trabalha diretamente com esses temas e muitos talvez nem entendam ainda como o seu trabalho impacta positivamente ou negativamente esses fatores ambientais”. (entrevistado 2)

- 10 entrevistados relatam que a qualidade dos dados reportados melhorou por conta do pensamento integrado:

“É preciso começar com um **pensamento integrado** para só depois pensar em um relatório integrado. Acho que o modelo proposto pelo IIRC pode sim ajudar a desenvolver esse pensamento integrado, ainda que seja só um modelo e não uma solução definitiva, como eles mesmos afirmam. Mas preparar um relatório com este parâmetro, não deve ser o ponto inicial do processo, mas ele deve refletir o resultado final de uma gestão integrada”. (entrevistado 9)

“Só é possível produzir um relatório integrado se a **estratégia for integrada**. Aprendemos muito com a produção deste último relatório integrado e essa visão mais holística do negócio tem nos ajudado a melhorar a nossa estratégia, pois amplia o olhar para o negócio e todos os seus impactos”. (entrevistado 3)

- 9 entrevistados relataram uma melhor compreensão da criação de valor por meio do seu modelo de negócio:

“A principal vantagem vista até agora é que a **Sustentabilidade está integrada à estratégia corporativa**, ou seja, os processos e objetivos estão atrelados e muitos foram unificados. A comunicação também melhorou muito porque a colaboração entre os departamentos é essencial”. (entrevistado 1)

“O principal benefício do Relato Integrado é a capacidade de **tornar a estratégia mais clara** por meio do modelo de negócio da empresa. Nossa ambição é ser líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes, e isso passa pela geração de valor compartilhado”. (entrevistado 10)

Nas entrevistas, uma série de organizações salientou a comunicação de relatórios integrados que, por sua concisão e foco estratégico, são mais interessantes e atraentes para leitura. Uma empresa de produtos de consumo explicou que seu conteúdo ficou mais fácil de ler e entender:

“Para acelerar a integração internamente e engajar nossos públicos, procuramos utilizar uma **linguagem mais simples e acessível**. Por isso, decidimos investir em audiovisual e produzimos um vídeo de três minutos para representar os capitais de forma mais lúdica, utilizando uma árvore no qual os galhos representam as entradas e impactos e a raiz, os capitais. Queremos inovar a nossa comunicação ainda mais. Este é um trabalho contínuo”. (entrevistado 6)

Indicadores de desempenho intangíveis?

Um objetivo importante para muitas organizações é melhorar a relevância, o uso e a qualidade dos dados de ativos intangíveis além dos aspectos financeiros de seu negócio. A correlação entre a adoção do Relato Integrado e o relato de evolução da qualidade dos dados e relevância foram apurados. Parte da mudança envolve indicadores relacionados à remuneração, aspecto que aparecia de forma insipiente em relatórios tradicionais:

“Um desafio relativamente novo é o de **mensurar ativos intangíveis**, por exemplo, capital intelectual, capital social, capital humano, e até mesmo valor de marca que, muitas vezes, vale mais que a própria operação da empresa. Daqui a algum tempo, os intangíveis serão mais valiosos do que os tangíveis. Como poderemos discutir os ativos ambientais, por exemplo? Quanto vale a água ou a terra que utilizamos para plantar os insumos que utilizamos na indústria? Ainda não vi nada que chegasse perto de uma solução”. (entrevistado 3)

Investidor ainda é o público-alvo

As palavras investidor e acionista aparecem diversas vezes na fala dos entrevistados. A maioria relatou uma melhoria no relacionamento com esse público,

embora ainda não vejam muito interesse pelos temas não-financeiros por parte dos mesmos. No entanto:

- 8 acreditam que os investidores compreendem melhor a estratégia da organização;
- 11 acreditam que os investidores têm maior confiança em modelos de negócio com visão de longo prazo;
- 8 empresas relataram que os investidores são seu principal público do Relato Integrado:

“Entramos nesse negócio de Relato Integrado relativamente tarde. Nossa motivação foi redefinir nossos objetivos estratégicos, já que temos um negócio muito fragmentado. O Relato Integrado não é uma revolução para nós, mas entendemos que é o que o investidor espera ver. É notório, no entanto, o entendimento interno e o impacto que essa descrição mais abrangente do negócio gerou dentro da empresa ao longo do processo, na perspectiva de **criação de valor sustentável para nossos acionistas**”. (entrevistado 9)

- 7 relataram um impacto positivo no relacionamento com investidores:

“Recebemos um **bom feedback dos investidores** da companhia informando que viram melhorias em como demonstramos nossos resultados com este novo *approach*. A empresa acredita que isso se deve à nossa decisão de usar o Relato Integrado como modelo, já que ele torna a estratégia da empresa mais clara”. (entrevistado 8)

“Já aparecem **investidores com uma visão de longo prazo** e que fazem perguntas sobre políticas de segurança, emissões de carbono e embalagens verdes. A empresa constrói seu relatório integrado em torno das necessidades de informação deste tipo de investidor de longo prazo”. (entrevistado 9)

Em contrapartida, a experiência de muitas organizações ressoa uma falta de motivação por parte dos investidores em relação aos indicadores ambientais e sociais. Uma empresa de serviços financeiros observou que muitos investidores não avaliam as informações financeiras em conjunto com outros aspectos do desempenho não-financeiro:

“Identificamos como grande desafio **convencer os acionistas de que a gestão do meio ambiente e aspectos sociais são relevantes** para a companhia. Os investidores dificilmente perguntam sobre esses temas na nossa call de resultados trimestral e parece que ainda não estão convencidos de que isso é importante para o negócio. Sabemos que esse desafio de provar essa relevância ainda é pouco palpável, mas aos poucos vamos integrando dados como carbono e resíduos sólidos ao EBITDA e ao lucro líquido e isso vai se tornando mais comum”. (entrevistado 3)

“Mesmo assim, ainda temos dois relatórios, um integrado e outro que sabemos que é mais **a ‘cara’ do acionista**, que ele vai bater o olho e achar o que precisa”.
(entrevistado 12)

“Nossa gestão tornou-se melhor no uso de informações não-monetárias para a tomada de decisão, mas **há menos evidência** de que os analistas financeiros também estão fazendo essa transição”. (entrevistado 12)

Principais desafios e obstáculos

Quase todos os entrevistados disseram que mudaram significativamente seu engajamento com públicos de relacionamento a fim de identificar ou revisar seus temas materiais. Na transição para o Relato Integrado, algumas empresas perceberam que muitos dos indicadores que costumavam reportar não estavam diretamente relacionados à criação de valor.

- As organizações estão usando o relatório integrado como uma oportunidade para articular a sua estratégia e modelo de negócios, tanto interna como externamente. Mais de 50% da amostra ainda não conseguiu conectar dados de forma adequada:

“Nosso primeiro desafio foi discutir internamente nosso **modelo de negócio**. Parece uma tarefa fácil, mas colocar no papel, em geral, em uma figura, todas as entradas e saídas mais a gestão de um negócio como o nosso, que tem vários segmentos, vários braços, não foi nada fácil. As discussões foram acaloradas e muita discordância rolou antes de chegarmos a um desenho final”. (entrevistado 5)

- A dificuldade em conectar dados financeiros e não-financeiros também foi assinalada por quase todos os entrevistados:

“O pior é **conectar indicadores** que são totalmente desintegrados. A empresa sabe que há relação entre o aumento de produção e pessoas qualificadas, por exemplo, mas ser capaz de quantificar esse *link*... é aí que o ‘bicho pega’”. (entrevistado 11)

“Passamos a **desenvolver KPIs**¹⁶ ambientais e sociais que são monitorados continuamente, assim como os financeiros. Dados relacionados à emissão de gás carbônico ou geração de resíduos não eram sequer considerados até 2011, 2012. Hoje, são informações que são apresentadas à alta liderança para a tomada de decisão”. (entrevistado 2)

O impacto no orçamento para produzir um Relato Integrado foi citado por alguns entrevistados, com aumento de até 50% do custo de produção (criação de funções novas, contratação de consultores especializados, compra de software de levantamento de dados, auditorias para assecuração dos dados, etc):

“Acho relevante comentar que apesar dos benefícios já citados, também houve um **aumento dos custos** para produzir o relatório anual. Chegamos a incrementar o orçamento inicial em 30% porque tivemos que contratar consultorias especializadas em meio ambiente para assegurar que todos os dados estavam corretos, especialmente os não-financeiros, cujas métricas ainda não são padronizadas como acontece com os financeiros”. (entrevistado 7)

Definir metas e identificar como a empresa gera valor, além de pensar a longo prazo, foram listados como desafios novos:

“Um dos mais desafiadores momentos foi **definir nossas metas**. Antes, trabalhávamos com metas de curto prazo e sabíamos que, no ano seguinte, precisaríamos alcançá-las, era a nossa bússola. Agora, é preciso pensar em metas

¹⁶ Sigla para o termo em inglês Key Performance Indicator, ou indicador-chave de desempenho.

de médio e longo prazo e isso é um super desafio porque sequer sabemos como será o ano seguinte, imagine daqui a dez, vinte anos. Isso não fazia parte da nossa cultura, mas foi um ganho porque te dá uma perspectiva de longo prazo, de onde queremos chegar e não só que metas temos que bater no ano que vem”. (entrevistado 8)

“Identificamos que alguns indicadores usados no relatório de Sustentabilidade não tinham nenhuma ligação com **geração de valor**. Monitoramos os indicadores trimestralmente e na última reunião decidimos explorar melhor a nossa cadeia de suprimentos, pois identificamos que tínhamos uma abordagem muito superficial sobre os nossos fornecedores. Sabemos que esse tema é polêmico, vide as indústrias têxteis, que até trabalho escravo utilizam sem saber. Agora, dizer que não sabia não vai adiantar de nada, por isso é preciso ficar em cima, avaliar, monitorar, cobrar ética dos fornecedores e ajuda-los a aprimorar os seus serviços e mão-de-obra e não só ficar cobrando ou pedindo desconto”. (entrevistado 5)

“**Planejamento de longo prazo** é algo novo na nossa companhia, que costuma pensar ano a ano, de acordo com as perspectivas do mercado. Com a crise atual, entendemos que é melhor prevenir do que remediar, então, passamos a avaliar pesquisas de mercado e tendências para termos mais insumos para avaliar o futuro do nosso negócio e pensar em possibilidades de gerar lucro a partir de novas oportunidades”. (entrevistado 6)

Perspectivas para o futuro

Neste estágio inicial, as empresas estão definindo e organizando melhor como aferir seus resultados, quais são os indicadores mais adequados para isso e como induzir uma gestão triple bottom line. Com isso, será possível definir com assertividade como e onde geram impactos, sejam positivos ou negativos:

- Uma empresa de serviços financeiros da amostra já iniciou um processo para interligar seus vários critérios de performance. Em termos de criação de valor compartilhado, a empresa tem feito um investimento significativo em educação financeira. A intenção é correlacionar educação financeira à qualidade da carteira de crédito, e se este investimento induz a lucratividade e maior retenção de clientes:

“Estamos desenvolvendo um **sistema integrado de gestão** para administrar os nossos dados. Essa necessidade surgiu a partir dos relatórios, que precisam de informações atualizadas e validadas em tempo real. Ainda trabalhamos nas planilhas, no dedo, mas essa evolução tecnológica precisa existir para não haver erros. Às vezes, uma vírgula digitada no lugar errado muda totalmente o sentido do número e não podemos correr o risco de divulgar informações erradas para o mercado. Isso é muito sério”. (entrevistado 1)

- Medir os resultados relacionados a inovação ou produtividade, ativos intangíveis, é prioridade para a maioria das empresas, e também um desafio, já que não há um parâmetro padronizado.
- A integração entre dados apresentados ao mercado, como os relatórios trimestrais, é plano de mais da metade das empresas da amostra.

4.2 A predominância da lógica capitalista de mercado

As adaptações isomórficas são uma estratégia de sobrevivência do grupo líder para se manter no campo ao tornar visíveis suas atividades sustentáveis. A iniciativa de Relato Integrado está subordinada à atuação de grandes empresas que compõem os laços sociais fortes, o núcleo duro do grupo de empresas aderentes. A forma como empresas de pequeno porte se relacionam com as empresas tradicionais, com a frequente falta de mão de obra qualificada, baixa infraestrutura e de recursos materiais e tecnológicos contribui para que os negócios situem-se em posição periférica no quesito da integração dos temas da Sustentabilidade em sua gestão. As decisões sobre o tema também são tomadas fora de sua governabilidade. Elas acabam oferecendo serviços terceirizados ou insumos que serão utilizados nas grandes empresas, detentoras do controle sobre as decisões técnicas e acabam tendo que se adaptar às demandas para se manter competitivas. Haja vista que os dados mostram uma forte presença de contadores e associações financeiras na rede do IIRC.

A análise da composição do Conselho de Administração do IIRC e do Grupo de Trabalho mostra a diversidade de organizações que representam uma tentativa de coesão entre diferentes instituições que lidam com informações financeiras, das auditorias às reguladoras contábeis. O IIRC é responsável pela intermediação para

equilibrar as eventuais tensões e conflitos de interesses da rede, além de garantir uma plataforma de participação democrática que inclua todos os atores.

O IIRC legitima o seu trabalho com as partes interessadas internas através de seu compromisso com uma abordagem colaborativa. O IIRC assinou Memorandos de Entendimento com o IASB, IFAC, GRI, CDSB, CDP e WICI. Cada memorando formalizou o reconhecimento das funções e objetivos das partes, seu compromisso e acordo de cooperação, apoio e recursos primários para se esforçar no sentido da complementaridade e guia de empresas para a comunicar todos os tipos de capital para um período de tempo mais alargado.

4.3 Pressões isomórficas do campo

A configuração do campo, pois, inclui somente atores com maior interação no ciclo produtivo, e com maior poder de influência jurídica e governamental. Essa força, no sentido de construir instrumentos institucionais, permite pressionar o Estado para que garanta a adequação a seus interesses. Entretanto, a relação das pequenas empresas com as grandes apresenta um dilema de dependência, já que as menores contam com o exemplo da atuação das maiores para replicar os modelos que se tornam padrão no mercado.

Nesse sentido, a organização de iniciativas como a do Relato Integrado pode ser pensada como resultado da ação normativa de atores com maior força na cadeia produtiva, tal como uma “profissionalização reguladora da produção” (DiMAGGIO; POWELL, 1991).

É imprescindível pontuar que a atuação do poder público é relevante nessa dinâmica do campo organizacional, pois congrega considerável força coercitiva sobre todos os atores, sendo capaz de mitigar o poder da indústria e de inserir outros atores periféricos na discussão e atuação do mercado.

De um lado, evidenciam-se dois atores dominantes no campo: grande indústria e agências reguladoras, o que permite evidenciar alguns aspectos:

- A inserção de outras empresas na iniciativa de relatórios integrados, de pequeno e médio porte, depende da garantia de sucesso das grandes empresas em fortalecer sua posição;

- A trajetória e o sucesso da iniciativa dependem das vantagens econômicas a serem alcançadas, caso contrário, ela se tornará apenas mais uma atividade de prestação de contas;
- A não obrigatoriedade de divulgar resultados dessa forma, enfatizando resultados e gestão de ativos do meio ambiente e sociais, pode levar a uma banalização da atividade ao não indicar um padrão ou “selo” comprobatório de que o relatório traduz a realidade da operação;
- O isomorfismo mimético, no qual as organizações menores assumem uma postura das líderes no intuito de se defenderem de riscos em relação aos problemas que não conseguem resolver com ideias próprias, predomina, já que as empresas passam a implementar processos semelhantes aos de outras organizações a fim de favorecer o seu funcionamento a partir de regras socialmente aceitas;
- Considerando os processos institucionais, pode-se afirmar que a resposta estratégica mais viável seria a “regulação”, na medida que a transparência se torna uma necessidade via pressões normativas do mercado.

No âmbito regulatório, além dos projetos empreendidos na União Europeia e África do Sul, como já descrito, no Brasil, foi instituído pelo Ministério do Meio Ambiente (MMA) um grupo de trabalho sobre Relatos Corporativos de Sustentabilidade, cujo documento final foi apresentado em 23 de novembro de 2015 em Brasília, com o propósito de orientar o governo federal na construção de uma estratégia nacional para esta prática entre as empresas do país.

Essa resolução segue o que está disposto no parágrafo 47 do relatório “O Futuro que Queremos”, e o grupo de trabalho foi formado durante a Rio+20, em 2012. Na ocasião, o governo brasileiro se comprometeu a encorajar as empresas públicas e privadas a integrar as informações sobre Sustentabilidade de suas atividades em seus relatos corporativos. Entre as propostas, inclui-se a possibilidade de se exigir o relatório integrado nos vários níveis de Estado, como critério para participação em compras públicas sustentáveis, política de incentivos fiscais e acesso facilitado ao crédito, licenciamento e concessões; o que tende a ser um incentivo significativo para a adesão das empresas brasileiras à prática deste tipo de relato.

Conclui-se que a coordenação realizada por um agente intermediador tem poder de articulação limitado na formação de redes interorganizacionais se não existir

uma institucionalização prévia que envolva, principalmente, valores e normas. Sem esses pré-requisitos, o agente intermediador pode acabar por ter funções de governança para ações meramente operacionais da rede.

Os atores de maior influência na rede são empresas líderes do setor no Brasil, pois valorizam a informação e declaram-se usuários e dependentes dela. Por suas posições na rede, seu esforço para fazer parte do grupo e aderir à prática na liderança se justifica.

O fluxo de relações da rede é liderado por atores interessados na disseminação da prática de Relato Integrado para toda a rede, para que o grupo se desenvolva e traga benefícios a mais empresas. Ou seja, os atores que detêm os maiores índices de centralidade integram a diretoria do grupo e têm interesse na disseminação de práticas que subsidiem a transparência e garantias de mitigação de riscos socioambientais, já que são empresas cujas práticas em Sustentabilidade já são reconhecidas socialmente. Porém, como estão no centro da rede, o fluxo de informação entre eles é intenso e apenas parte do que compartilham alcança a periferia da rede, que tem um fluxo de relações fraco.

Assim, as informações consideradas pelos atores que estão no centro da rede como convenientes fluem por toda a rede, sendo a principal fonte de interconexão; refletindo um fluxo desigual: forte no centro da rede e fraco na periferia.

As informações emergem e se disseminam a partir das práticas dos atores centrais que, quando interagem com o restante da rede, transformam atuações individuais em coletivas, incorrendo na multiplicação das práticas dos principais atores.

Quanto à análise das empresas, informação e interação traduzem seu poder de influência na rede. A centralidade dos atores lhes confere poder e controle para incentivar interações que intensifiquem a dialética dos conhecimentos adquiridos.

Para Granovetter (1985), as pessoas que têm relacionamentos mais distantes (ligações fracas) estão envolvidas em menor grau, enquanto que as mais próximas (ligações fortes) têm um envolvimento maior. As ligações fracas são responsáveis pela baixa densidade em uma rede, enquanto os mais próximos estão densamente ligados, denotando relacionamentos mais presentes.

Por isso, ao participar de uma rede, uma organização busca legitimidade diante do ambiente institucional a qual está inserida (DiMAGGIO e POWELL, 1983). Comportamentos isomórficos ajudam a buscar essa legitimidade, ou seja, as organizações buscam o que é similar a seus valores institucionalmente estabelecidos dentro da rede para legitimar-se. Isso representa uma permuta de símbolos e trocas sociais entre as organizações a fim de se formar uma rede homogênea. Isso implica afirmar que a rede de empresas aderentes ao Relato Integrado está encrustada na realidade social a qual pertencem (GRANOVETTER, 1985). A rede interorganizacional é, portanto, um ambiente institucional que carrega características histórico-sociais edificadas e fortalecidas no decorrer de sua evolução.

Quanto ao objetivo secundário de investigar como o Relato Integrado, por meio do IIRC, poderia se traduzir em poder em um campo onde várias lógicas institucionais estão presentes, evidenciou-se a ocupação de uma “brecha” no espaço regulamentar dos relatórios de Sustentabilidade. Isso representa uma abordagem nova, não exatamente inovadora, de integrar os aspectos financeiros e não-financeiros (sociais e ambientais) que antes eram reportados de forma fragmentada. Essa teoria não é tão recente, mas ao “convocar” atores poderosos do mercado para se envolver ativamente em uma rede coletiva e global com a proposta de uma plataforma de gestão que vai além da comunicação, ela angaria legitimação pelo conhecimento gerado e pela representação maciça de líderes de grandes organizações em prol de interesses convergentes aos do acionista e do empresariado, mediados e corroborados por instituições da esfera financeira.

O neoinstitucionalismo sociológico, surgido no quadro teórico da sociologia organizacional, enfatiza a lógica da reprodução institucional a partir de regras, normas, valores e rotinas. Este perfil foi identificado ao avaliar diversas respostas que julgavam o Relato Integrado como um novo documento a ser produzido ou que substituiria outros relatórios do mercado, o que não representa a realidade da prática, mas uma cultura de mercado baseada na regulação, processual e de estruturas burocráticas, mas nem sempre mais eficazes e limitadas a tarefas formais.

No entanto, há um indicador comum aos entrevistados da amostra que denota uma mudança significativa na sua função intraorganizacional. Isso significa que explicações exclusivamente institucionais, que consideram as instituições como as regras e procedimentos instituídos pela organização já não são suficientes para

explicar a atual prática da gestão sustentável nas empresas. Há de se considerar também explicações culturais, ou seja, que remetem a um conjunto de comportamentos, símbolos e valores comuns face a um tema. Em outras palavras, instituição é cultura – hábitos, símbolos, significados que fornecem novos modelos de comportamento.

Identificou-se que os indivíduos levados pela sua socialização a desempenhar papéis específicos na rede internalizaram as normas associadas a esses papéis, influenciando outros agentes da instituição a qual pertencem e, conseqüentemente, seu comportamento. Concomitantemente, ao proporcionar mudanças comportamentais por meio da cultura empresarial ou mesmo por normas instituídas formalmente, essas instituições também influem no modo de pensar e analisar a Sustentabilidade, por meio de práticas que inserem os funcionários no engajamento da temática sustentável.

Apesar de as instituições atribuírem muitos significados na vida social, elas não influenciam apenas os cálculos estratégicos dos indivíduos, como sustentam os teóricos da escolha racional, mas também suas opiniões e atitudes pessoais.

Em consequência, a interatividade das relações entre as instituições e a ação individual se inter-relacionam. Quando os agentes sociais agem de acordo com uma convenção social, os indivíduos empreendem atitudes que reforçam a convenção. Este tende a ser um caminho para a Sustentabilidade nas empresas. Porém, diferentemente de um universo de indivíduos ou organizações empenhadas em maximizar sua condição material, os mesmos buscam exprimir suas identidades da forma mais “adequada” socialmente.

Novas práticas institucionais vão além da perspectiva do lucro e da eficiência justamente por esses valores que emergem num ambiente cultural e social mais amplo e do qual as empresas não mais são dissociadas ou reduzidas a produtoras ou comercializadoras de bens de consumo. Neil Fligstein é um teórico que sustenta este pensamento ao afirmar que os empresários fazem esta escolha por conta do valor atribuído a uma escolha que ratifica seu papel social e sua visão de mundo, ou seja, algo legitimado e aceito pela sociedade. Nesta ótica, a questão fundamental, é saber o que faz com que certos arranjos institucionais se consolidem e se legitimem antes de outros.

Quanto a um processo que resulte em um relato integrado, engajar equipes e garantir uma gestão integrada, analisar os impactos e o valor gerado, gerenciar prioridades e oferecer informações aos acionistas com acuidade e no tempo certo são desafios que exigirão um processo consistente e que vai além de da produção de um relatório. Por outro lado, este movimento se traduz em oportunidades de evolução da gestão corporativa ao romper com os silos internos, ampliar a análise e divulgação das informações para os diferentes públicos de relacionamento. Estes elementos podem gerar inovação e oportunidades de negócio.

Como peça de comunicação, os relatórios financeiros e de Sustentabilidade são fontes complementares de informações e um ponto de partida para um diálogo mais estruturado entre a empresa e seus públicos. No entanto, não é possível afirmar como se dá este diálogo e como os conselheiros estão de fato comprometidos com a Sustentabilidade. Para isso, seria necessária uma avaliação mais aprofundada, direcionada a estes tomadores de decisão.

A qualidade dos relatórios também está distante das expectativas dos públicos de interesse, já que grande parte incide na falta de relevância para a grande massa de informação disponibilizada. Portanto, não é incomum relatos que são peças de marketing.

Executivos e empresas engajados na boa performance socioambiental e na maior proximidade entre as áreas são a principal alternativa para empresas e instituições que queiram publicar comunicação de resultados integrados, resultantes de um pensamento igualmente integrado. A noção de pensamento integrado (*integrated thinking*), um dos conceitos explorados pelo IIRC, 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, conectando aspectos financeiros e não-financeiros, e isso pode ser um diferencial na prática corporativa.

A busca de respostas a esses desafios se traduz em esforços de engajamento da alta liderança para temas não-financeiros e mudanças estruturais. Experiências em integrar compromissos socioambientais às metas da gestão já são práticas comuns em empresas como Vale, Unilever, Natura e Walmart, que incluem metas não financeiras ao desempenho e à remuneração variável de executivos.

Esta pesquisa demonstrou o nível de desequilíbrio entre as práticas das empresas nacionais e os diferentes estágios de maturidade deste processo. Enquanto algumas companhias esforçam-se para entender o que é relevante para a inserção

dos temas socioambientais na estratégia de seus negócios, outras buscam evoluir nas métricas básicas. Sob este aspecto, fica evidente que as instituições devem:

- a) Evoluir suas técnicas de mensuração e coleta de dados, especialmente de indicadores sociais e ambientais
- b) Produzir processos de engajamento e materialidade mais abrangentes, ou seja, a inclusão da percepção de seus públicos de relacionamento na sua gestão
- c) Maior transparência ao relatar sua gestão e resultados, ressaltando e justificando não somente dados positivos, mas igualmente os negativos
- d) Melhorar a conexão entre dados financeiros e os não-financeiros à estratégia.

A força da transparência na era da comunicação instantânea ganha cada vez mais impulso nos negócios, desencadeando mudanças profundas nas práticas corporativas e na sua relação com seus públicos impactados de alguma forma por suas práticas e operações.

Quanto aos interesses dos principais envolvidos nas discussões do IIRC, é visível que as auditoras representam uma parcela representativa de membros. Como toda empresa de capital aberto é obrigada a ser auditada por uma firma independente, seus pareceres, redigidos em conformidade com padrões internacionais, deixa claro que a administração da empresa é responsável pelas demonstrações financeiras e que este parecer comprova sua veracidade de acordo com as normas contábeis. O cliente da auditoria é o acionista, mas é a empresa quem paga os altos custos por estes serviços. Os investidores querem saber se as informações financeiras nas quais se baseiam para tomar decisões são confiáveis. Os auditores contribuem para reforçar a confiabilidade da informação e a integridade dos mercados de capital.

Como essas firmas são propensas a serem alvos de ações judiciais por erros ou falta de informações de risco aos acionistas, essas grandes representantes do ramo precisaram realizar uma espécie de reforma para limitar riscos e ameaças de litígio, tornando-as interessadas na mudança de prestação de contas das companhias. A demanda por verificações de responsabilidade legal para assegurar outros tipos de informação, como as não financeiras, relativas a temas ambientais, sociais e de governança, tem ganhado relevância e mudado o foco dessas consultorias. Mas a falta de norma para esse tipo de informação exige critérios rigorosos, pois ela não é tão exata quanto no caso de informações financeiras. Atualmente, a adoção deste tipo de auditoria é voluntária.

Esta dissertação sobre o fenômeno multiplicador de empresas aderentes ao Relato Integrado de sua atuação no campo dos relatórios em empresas brasileiras teve o objetivo de entender tal fenômeno, confrontando a abordagem da Teoria Institucional para problematizar essa prática como possível ferramenta de gestão sustentável no ambiente corporativo.

O enquadramento do estudo foi delimitado no âmbito da gestão socioambiental empresarial para entender como a Teoria Institucional se aplica em pesquisas interdisciplinares na área por meio de duas correntes teóricas advindas da econômica e da sociologia: a nova sociologia econômica, em especial, os neoinstitucionalistas e as correntes teóricas que tratam de governança em rede para avaliar como são tomadas as decisões do que reportar, via intermediação do International Integrated Reporting Council.

Examinando esta questão de maneira aprofundada, verifica-se um nicho de grandes empresas que acabam definindo os contornos da temática ambiental de forma a sustentar e defender sua atuação. Ainda que seja evidente o interesse em melhorar e se adequar às demandas externas por uma operação e comercialização mais justa e amigável ao meio ambiente, o mercado no qual estão inseridas segue divergente. O mercado acionário permanece focado na lucratividade e na eficácia produtiva das empresas e as temáticas social e ambiental seguem como temas periféricos para este público, segundo relato dos próprios entrevistados.

Tendo como base o campo de estudos do neoinstitucionalismo, foi identificado uma difusão de escolha racional e sociológica no uso do Relato Integrado nas empresas da amostra. Pela característica da escolha racional, é notória a mudança das instituições por meio da ação dos funcionários envolvidos na produção e discussão do Relato Integrado nessas companhias da amostra. Sua influência e função ajudaram a desenvolver um comportamento estratégico que antes era diluído em pequenas ações sustentáveis pontuais, mesmo em um contexto de normas e regras, como é o ato de relatar (vide regras da CVM para as empresas de capital aberto).

Se por um lado, muito do que é divulgado é discutível e, para isso, seria necessária uma análise ainda mais aprofundada dos conteúdos e práticas de cada companhia avaliada, há um campo de informação inerente a essas instituições que abrem um espaço de diálogo com temáticas que, muitas vezes, são alheias a esses participantes. O Relato Integrado mostrou-se eficiente nessa discussão por propor

uma visão integrada de capitais que eram vistos de forma separada dentro dessas companhias. O modelo de negócio, por exemplo, foi um dos exemplos mais citados do framework de Relato Integrado por fomentar a discussão e entendimento da cadeia de valor do negócio e da interconexão entre os diferentes fatores que formam essa cadeia, da missão, visão e valores ao descarte dos produtos.

Em última análise, esta questão reflete as fontes da autoridade cultural. O papel regulador do Estado, que impõe a normalização às empresas já não exerce o poder que o legitima. Comunidades profissionais ligadas ao debate da Sustentabilidade, dentre elas, várias brasileiras, como SOS Mata Atlântica, Rede Nossa São Paulo, Ethos e Akatu, acabaram sendo dotadas de uma autoridade cultural suficiente para impor a seus membros certas normas e práticas. Isso representa práticas institucionais provenientes de modelos institucionais mais deliberativos e democráticos – de foros de debate a workshops educativos.

Este tipo de intercâmbio entre diferentes atores oferece uma suposta comunhão de opiniões e decisões que passam a ser vistas como práticas institucionais mais adequadas ao modelo democrático brasileiro, mais interativas e criativas, por isso, se difundem rapidamente, pois encorajam práticas e acordos de interesse comum.

É nesses termos que o comportamento de um ator pode ser influenciado por outros atores e pela referência a um conjunto de escolhas morais e cognitivas e o Relato Integrado, pela configuração do IIRC como rede interorganizacional, estimula sua adoção. Essas duas características institucionais – racional e sociológica -, portanto, expressam, ambas, os comportamentos das práticas ambientais de gestão juntamente com as demais normas corporativas.

Alguns países, em especial na Europa, já reúnem investidores com interesse por resultados sociais e ambientais. Neste cenário, empresas com diferenciais sustentáveis tornam-se ainda mais estratégicas ao ampliar a percepção de valor de mercado sobre esses investimentos, apoiando esses novos investidores em tomadas de decisão mais responsáveis.

Outra oportunidade é transformar o relatório em uma comunicação mais presente. Com o avanço das técnicas de coletas de informação e da maior sinergia entre as áreas, o pensamento integrado pode fazer parte das comunicações correntes da companhia e não apenas anual. Dessa forma, amplia-se esta prática tornando-a uma comunicação consistente e qualitativa com a sociedade.

O que este movimento traz, em particular, é que enfrentamos uma crise tripartite, que soma a crise econômica à climática e às pressões sociais em todo o mundo. O pensamento integrado implica uma mudança de mentalidade que deve permitir que os tomadores de decisão tenham o mesmo nível de informação que lhes dê garantias para uma decisão estratégica sobre a companhia, independentemente de seu segmento.

A convergência entre os interesses de todas as partes interessadas implica ir além de exigências legais e regulatórias. A publicação de relatórios financeiros e não-financeiros separadamente, tendo em vista uma estratégia sustentável integrada ao desempenho financeiro, não seria coerente, dada a perspectiva de transversalidade da Sustentabilidade no negócio. Se o compromisso com a responsabilidade social corporativa e a Sustentabilidade é fonte de vantagem competitiva, ele deveria estar integrado ao financeiro. Isso não significa que uma empresa não está comprometida com a Sustentabilidade se não produzir um relato integrado. No entanto, a premissa da transparência na divulgação de informações incita essa prática. Isso também tende a fomentar o desejo de os gestores apresentarem bons resultados e comprometerem-se com metas de longo prazo, o que deve tornar o relato uma efetiva ferramenta de gestão e de governança, consequentemente, de geração de valor para a sociedade, como ela se propõe a ser, além de fortalecer a reputação dessas companhias.

Como o Relato Integrado é uma prática adotada por um número reduzido de empresas, por ser uma iniciativa recente, há pouco material disponível para análise desta prática ou crítica ao conceito. Afinal, se os benefícios fossem irrefutáveis, esta prática já seria comum. Mas mudanças implicam riscos e custos e os mercados e as práticas de gestão estão em constante desenvolvimento. Aqui, a coerência entre discurso e prática é fundamental. E a questão regulatória deste tipo de prática já é discutida pelo IIRC com uma abordagem mais baseada em princípios do que regras. Neste cenário, o Estado pode direcionar a economia, afinal, nenhum Estado capitalista moderno existe sem recursos econômicos próprios.

4.4 Motivos que levam as empresas a se associarem

Formalmente, percebeu-se que os entrevistados, na maioria das vezes, não sabiam dizer com clareza quais os ganhos que eles poderiam ter com a participação na rede. Havia uma perspectiva de que aquele grupo poderia trazer vantagens futuras.

A explicação para isso é que existe um sentimento por parte desses gestores de pertencer ao grupo organizado pelo IIRC e pelo BNDES no Brasil, comportamento esse que, por vezes, sobrepõe-se às questões racionais de participação da rede. Há, portanto, um isomorfismo mimético de comportamento que leva os empresários a participarem do grupo.

O que se observou entre todos os entrevistados é que no momento das entrevistas existiam poucos ganhos concretos. Os entrevistados alegaram que isso aconteceu porque o processo ainda estava no início. Por isso, o que se percebeu é que as vantagens se concentravam não nos poucos ganhos concretos obtidos com o processo, mas nas expectativas de ganhos futuros.

Sobre essas vantagens, as iniciativas planejadas estavam concentradas em treinamentos e palestras, com troca de aprendizados. Com isso, é possível afirmar que há um nível de reciprocidade entre os participantes da rede, já que há um histórico de relações informais entre os membros dos grupos de trabalho sobre Relato Integrado.

A maioria das empresas entrevistadas disse fazer parte desse movimento para trocar experiências e aprender umas com as outras, o que denota um interesse que extrapola o apenas material, palpável, mas também intelectual e de aprendizagem.

Sob a perspectiva informal, alguns entrevistados alegaram serem amigos ou colegas de outras empresas participantes, mas alegaram haver relações apenas ocasionais entre eles. A justificativa para essa aproximação foi justamente os encontros promovidos para discutir o Relato Integrado e seu rumo.

Do ponto de vista institucional, acredita-se que em redes nas quais não existam fortes laços munidos de capital social, o agente intermediador acaba assumindo uma figura de fomentador, a fim de unir essas organizações. Com isso, é possível concluir que as relações da rede são focadas no aspecto comercial e econômico, mas não prioritariamente social, o que faz com que as ações do intermediador estejam sustentadas por uma racionalidade de mercado e não uma lógica social. Por isso, sem o desenvolvimento institucional do grupo, as iniciativas realizadas pelo intermediador acabam tendo função burocrática no funcionamento da rede.

Essa conclusão é relevante na formação de redes em prol da Sustentabilidade porque prova que o poder público não precisa unir formalmente as organizações para efetivar essa troca. Um bom intermediador que promova a colaboração entre os membros da rede gera uma espécie de contrato social não imposto. Por isso, essa

dinâmica de trocas é proveniente de ambientes de convivência e socialização das organizações participantes. Por mais que o agente intermediário possa estimular os relacionamentos entre os participantes, ele não gera, necessariamente o capital social, que só existe após consecutivas trocas relacionais e convivência, gerando laços fortes.

Observando também a questão da participação da organização na rede dentro da perspectiva temporal futura, tem-se um contexto em que o isomorfismo atua sobre alguns participantes. Ou seja, o participante age isomorficamente para participar da rede, quando se percebe que ele não detém com clareza os ganhos provenientes ao associativismo e, tão pouco, tem uma estratégia claramente definida sobre as atividades em conjunto que ele poderia realizar.

Percebeu-se que por mais que não exista uma coerção legal ou contratual para novos participantes aderirem formalmente à rede do IIRC, existe um sentimento entre os participantes entrevistados de que essa associação pode trazer vantagens, mesmo não sendo no curto prazo e que, por vezes, o entrevistado não tivesse claro quais seriam elas. Isso implica que o agente intermediador pode incentivar a rede a ter mais participantes quando ele consegue aguçar nesse participante a vontade de participação, mesmo que sem um respaldo totalmente racional para a formação de alianças.

O IIRC faz a intermediação da entrada, saída e planeja estratégias para ganhar legitimidade. Esse reconhecimento é reforçado por meio dos participantes de diversas instituições *multistakeholder* da rede. Externamente, as consultas públicas, realizadas em 2011, responsáveis por gerar este primeiro modelo de Relato Integrado, contaram com a participação de públicos e setores heterogêneos, que contribuíram para indicar seu ponto de vista e opinar sobre a proposta mais viável em cada capital. O Programa Piloto lançado nesse mesmo ano também gerou repercussão externa ao engajar empresas de todo o mundo na colocação em prática do framework da proposta. O programa envolveu mais de 80 empresas em 24 países e 36 grandes investidores institucionais de todos os continentes.

Esta arena de decisões reúne, em sua maioria, grandes empresas que aplicam os princípios orientadores e os elementos de conteúdo do Relato Integrado, além de investidores institucionais, que trabalham coletivamente no sentido de reduzir o déficit de informação atual do mercado. Para tanto, o foco está na geração do maior nível de

transparência possível; demanda crescente do mercado de capitais e também dos consumidores, cada vez mais informados e politizados em suas decisões de compra.

Até o momento da realização do levantamento empírico, as atividades do grupo brasileiro de Relato Integrado ainda estavam num estágio inicial e as empresas participantes estavam levantando um diagnóstico do que seria necessário fazer para promover melhorias e incrementos, além de divulgar a iniciativa para outras empresas e setores brasileiros. Espera-se que, em um futuro próximo, possamos contar com a participação de mais empresas para a realização de outros estudos comparativos.

A principal conclusão a que se chega diante dos resultados obtidos é que, no caso do Relato Integrado, a forte atuação de empresas de grande porte e auditorias indica um novo movimento de nicho, em que os grandes atores do mercado ditam as regras para os restantes. Sob a perspectiva econômica, percebe-se que o agente intermediador, o IIRC, tem papel importante para unir interesses de curto prazo entre os membros da rede no intuito de gerar parcerias que trazem ganhos institucionais e econômicos que não seriam possíveis de forma isolada. No entanto, não houve evidências relevantes que pudessem colocar esse agente como indutor de mudanças por sua recente criação.

5. CONCLUSÕES

A questão direcionadora desta pesquisa: “como e por quê há um crescente interesse no Relato Integrado e se ele é efetivo como ferramenta de gestão da Sustentabilidade” possibilitou concluir que só haverá escalabilidade quando o Relato Integrado se mostrar uma ferramenta viável e de baixo custo que, de fato, mostre os benefícios de uma gestão que atrela ao financeiro aspectos ambientais e sociais concomitantemente.

Nestes termos, os entrevistados mostraram verdadeiro apreço pelas iniciativas das companhias às quais integram; é tanto que “nós” é sempre citado como aspecto inclusivo e constituinte entre pessoa/funcionário e empresa. Como principal vantagem, a integração entre áreas e profissionais dentro das empresas foi recorrentemente citado como fator benéfico do processo de relato. No entanto, é evidente que o discurso positivo e engajador desta prática esconde nas entrelinhas um interesse das grandes empresas em posicionar-se no mercado como seguras para se investir, já que elas têm um projeto de longo prazo com metas e objetivos determinados. Essa segurança é bem-vinda ao acionista, que passou a desconfiar do discurso empresarial após diversos escândalos acionários, como os recentes exemplos brasileiros da queda das empresas X (OGX, MPX, MMX, LLX, CCX, OSX), em 2013, listadas em bolsa à época, no Rio de Janeiro, e o desastre ambiental causado pelo rompimento da barragem de rejeitos da mineradora Samarco, em Mariana, Minas Gerais, em 2015.

O envolvimento de auditorias e agências reguladoras também garante adesão a esse processo e, em grande parte, o crescimento de fóruns de discussão com a participação de empresas aderentes à prática, como é o caso do grupo brasileiro de trabalho sobre Relato Integrado. Isso denota uma preocupação em criar padrões mais confiáveis de gestão e prestação de contas.

Compreendida essa dinâmica e as características da expansão dessa prática no Brasil, é possível afirmar que o sucesso de iniciativas de gestão em Sustentabilidade só será reconhecido e valorizado a partir do momento em que se provarem lucrativas. Infelizmente, este continua sendo o *driver* do setor no mercado, por isso, a tentativa de monetizar as externalidades ambientais, já que essa é uma linguagem mais facilmente entendida e apreciada pelos acionistas, obedecendo à lógica da reprodução do capital.

Diante disso, surge o argumento de relatórios como “ferramenta de gestão ambiental”, o que pressupõe um argumento válido, mas que precisa ser exercitado para apresentar resultados. Essa estratégia visa obter legitimidade para angariar reputação, mas se for efetivamente levada a sério, é possível ver mudanças como as apresentadas em algumas empresas pesquisadas neste trabalho, inseridas já no planejamento estratégico das companhias.

Apesar de o isomorfismo mimético comandar a expansão desse tipo de prática, como já demonstrado, é notório que as empresas têm enxergado a questão ambiental como uma oportunidade, tanto de ganhos financeiros, quanto institucionais, e passam a aceitar que a solução para os problemas ambientais perpassa o campo produtivo e depende do envolvimento e da ação do setor empresarial que, por sua vez, deve aliar-se a outros atores do campo social.

É preciso avaliar com cautela esse interesse, já que há um impasse claro que implica proteger o meio ambiente e, ao mesmo tempo, incentivar o consumo que sustenta o processo produtivo. Este é um dilema atual da produção industrial e deve ser sistematicamente avaliado, pois sugere uma mudança paradoxal no atual modelo econômico.

5.1 Possibilidades, limites e dilemas da pesquisa

Considerando que o Relato Integrado é recente, o universo da pesquisa é limitado às poucas empresas brasileiras participantes do Programa Piloto – este fato não deixa de ser uma limitação da pesquisa, de forma que ela poderia ser mais abrangente. Aliás, este poderia ser um foco para uma outra pesquisa, o porquê da baixa adesão. No entanto, do estudo empreendido evidenciam-se alguns aspectos que vale ressaltar:

1. Seria ingênuo acreditar fielmente em instrumentos autodeclaratórios das empresas, como é o caso do Relato Integrado, quando não é auditado por uma terceira parte, uma vez que estas assumem entendimentos distintos do que é uma gestão integrada da Sustentabilidade. Vale ressaltar que características como tamanho, se a empresa tem capital aberto, a origem do capital e a localização geográfica, além de aspectos culturais, influenciam na avaliação comparada; mas não foi a proposta deste estudo aprofundar essas questões;

2. Iniciativas globais, como a do Relato Integrado, que não levam em conta as especificidades jurídicas, culturais, políticas e dos setores, serão pouco eficazes, pois tendem a favorecer algumas empresas e reprimir outras;
3. É importante o papel dos reguladores, auditores e do próprio consumidor na fiscalização e denúncia de inverdades publicadas ou declaradas por empresas nas questões ambientais e sociais, a fim de coibir o *marketing* verde ou *green washing*.

Recorrendo à ideia de institucionalização dos mercados de Hoffman (2001), pode-se dizer que é a sociedade que permite a estabilidade dos mercados, o que dá a ela o direito de esperar que as organizações obedeçam a certas regras, paguem taxas e impostos. Ao mesmo tempo, estão sob forte influência das redes de relacionamento e de estruturas sociais que atualmente cobram um comportamento socioambiental empresarial mais responsável, já que o mercado passa transversalmente pelas relações sociais (GRANOVETER, 1985).

Compreender o papel das empresas a partir da reflexão sobre sua cadeia de valor, como propõe o Relato Integrado, traz elementos para possíveis políticas públicas que contribuam para incentivar que o setor empresarial se engaje de forma mais abrangente como corresponsável por um planeta mais equilibrado.

5.2 Desafios Metodológicos e Pesquisas Futuras

A escolha do Estudo de Caso como método de pesquisa se justifica por sua natureza exploratória. No entanto, ficou evidente no decorrer da pesquisa que, apesar do otimismo e do engajamento das empresas em relação à responsabilidade ambiental, há um limite metodológico, que é o de distinguir a retórica corporativa da implementação efetiva dos projetos e gestão sustentáveis. Essa divergência poderá ser melhor avaliada em pesquisas que possam certificar a efetividade das ações.

Também há oportunidades para compreender o outro lado do discurso, ou seja, a visão dos acionistas e analistas de mercado sobre o Relato Integrado. Seria profícuo obter a opinião do público mais interessado nessa ferramenta e a efetividade da mesma para a tomada de decisão dos investidores.

Da mesma maneira, tanto quanto estimular e discutir esse tipo de ferramenta de gestão ambiental, deve-se atentar para a transformação da lógica de organização da cadeia produtiva, tema de extrema importância na Sustentabilidade industrial. O

próprio consumo é fator intrínseco para se compreender o papel das empresas na preservação ambiental. Principal responsável pela geração de poluentes nas últimas décadas, a produção industrial precisa lidar com o dilema do consumo e este é um tema emergente a ser discutido em uma sociedade fortemente guiada pelo consumo.

Uma outra abordagem interessante seria compreender a atuação das pequenas e médias empresas e o porquê de elas ainda não representarem forte atuação nas discussões sobre Sustentabilidade. Compreender seus limites e possibilidades é uma forma de inserir mais instituições na agenda ambiental brasileira e evitar que elas apenas sigam os interesses das grandes corporações.

Por fim, recomenda-se a análise de outros recortes, a partir dos elementos de conteúdo do Relato Integrado, em uma perspectiva comparativa temporal – quando houver maior tempo de associação à prática, para identificar sua evolução ao longo dos anos.

Hipóteses podem ser levantadas também em alguns aspectos específicos do Relato Integrado no que tange à governança. Gênero, por exemplo, é um indicador que se destaca ao notarmos a discrepância entre o número de homens e mulheres líderes nas empresas nacionais. Ou o quesito de remuneração que pode suscitar uma apuração mais aprofundada por ser um indicador importante de governança, mas ainda tratado com pouca transparência no Brasil.

Observa-se, assim, muitas possibilidades no campo de estudos sobre mercado e sociedade e, mais especificamente, nas relações entre os atores sociais e o campo institucional, configurando um rico campo de investigação a ser desenvolvido.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ideário tripartite da Sustentabilidade, como proposto por Sachs (2007) - econômico, social e ambiental – requer uma revisão das relações socioeconômicas na economia de mercado. As empresas são um importante ator social e se voltam crescentemente a iniciativas de desenvolvimento sustentável, em meio ao paradoxo inerente à temática, o de preservação ambiental versus consumo.

Apesar de não regular ou certificar relatórios produzidos com base nas diretrizes de Relatório Integrado, este modelo, ainda recente, tem sido utilizado para a prestação voluntária de desempenho socioambiental corporativo por empresas de todos os segmentos e setores. Instrumentos voluntários de mercado, nos quais se enquadra este tipo de relato, são importantes mecanismos para induzir melhorias na gestão da Sustentabilidade corporativa. Por sua flexibilidade, funcionam como um incentivo para que as empresas adotem a prática e inovem sua operação, já que não exigem um padrão a ser seguido.

Sem embargo, tais instrumentos precisam ser encorajados no setor público e privado por meio da incorporação de requisitos de governança amplos, que abarquem indicadores socioambientais no seu processo de tomada de decisão rumo a melhores práticas de Sustentabilidade que, efetivamente, gerem impactos positivos.

O tema governança como arena na qual a tomada de decisão acontece nem sempre acolhe escolhas de forma harmônica ou consensual, pois lida com interesses, muitas vezes, divergentes. Esta temática aponta para duas abordagens, a da centralização da autoridade, a partir da regulação estatal, ao impor regras sobre a sociedade e o mercado na busca por eficiência, e uma segunda que está no fato de a cooperação entre os diferentes atores ocorrer apenas quando uma organização tem legitimidade para estabelecer um padrão de ação dentro de uma arena de disputas que garanta a adesão ao conjunto de normas estabelecidas (FLIGSTEIN, 2001).

Assim, compreender os principais fatores deste tipo de arranjo institucional e como eles interferem no processo decisório por meio de sua governança é fundamental na análise da consolidação de iniciativas como a do Relato Integrado, que impõe mudanças estratégicas na gestão socioambiental, influenciando a reputação e gestão das empresas que as adotam.

Essa adoção voluntária, sem intervenção estatal, se diferencia da atitude de grande parte dos atores econômicos, que apenas reagem às pressões ambientais e governamentais. Portanto, essa atitude suscitou o interesse em investigar o que influencia a adoção desses padrões e comportamentos.

Na Economia, a teoria neoclássica, cujo domínio era quase exclusivo dos economistas (SMELSER, SWEDBERG, 2005), passou a ser insuficiente na tentativa de explicar os novos mercados socioambientais, como o de créditos de carbono ou o de produtos agroflorestais. Assim, o arcabouço teórico identificado como mais abrangente e alinhado aos objetivos deste trabalho foi o da Nova Sociologia Econômica (NSE), no qual a ação econômica dos agentes molda os mercados e influenciam o comportamento e a interação entre os atores (GRANOVETTER, 1985). Este enfoque permitiu caracterizar a atuação empresarial como ação social para a gestão sustentável a partir da prática de divulgação de relatórios de Sustentabilidade.

Entender os mercados com esta perspectiva sociológica faz-se necessário quando diferentes atores sociais passam a orientá-lo, direta ou indiretamente, estando, segundo Granovetter (1985), imersos (*embedded*) em estruturas sociais que devem ser consideradas para a sua compreensão e transformação.

A maior inclusividade institucional e governabilidade democrática (como a inclusão de atores políticos e sociais) de regimes ambientais internacionais na formulação e implementação de políticas e diretrizes conjuntas ocorre como uma “estratégia política”. Modelos de coordenação intersetorial caracterizados por horizontalidade elevada terminam por servir de modelo às outras instituições criadas com o fim de coparticipar no processo decisório de soluções voltadas à Sustentabilidade.

Este estudo mostrou evidências preliminares do movimento em direção à convergência através da colaboração e da ação coletiva. A abordagem racional e pragmática adotada pelo o IIRC para ganhar vantagem em um espaço de regulamentação com concorrentes globais em rede atende às necessidades de informação de "partes interessadas", gerando maior transparência.

A principal contribuição desta dissertação foi realizar a análise da formação dessa rede de empresas interessadas nessa nova prática. A partir das experiências de doze empresas brasileiras, comparativamente, buscou-se evidenciar como cada uma integra a Sustentabilidade no seu processo de tomada de decisão por meio de sua governança. A base conceitual, atrelada às premissas do Relato Integrado para o

tema, é o item diferenciador desta proposta de relatório, pois impele a participação ativa da alta liderança na tomada de decisão e monitoramento da Sustentabilidade no longo prazo.

A proposta foi motivar um debate sobre a forma como vem sendo tratada e entendida a Sustentabilidade na atuação efetiva das empresas brasileiras por meio de ferramentas administrativas que se propõem a questionar a atuação real e o discurso proferido pelas mesmas ao mercado e aos acionistas.

Essa visão de longo prazo nos negócios é um paradigma recente, tanto no âmbito empresarial quanto no de mercado de capitais, centrado em soluções e resultados imediatistas. Este cenário vai ao encontro da indagação sobre o valor da Sustentabilidade no ambiente empresarial, já que os projetos na área tendem a levar algum tempo para apresentar resultados, e nem sempre, palpáveis ou monetários.

Temas emergentes como risco, diversidade e remuneração evidenciam e refletem demandas da sociedade civil por instituições mais justas e confiáveis. O próprio PNUMA publicou um relatório defendendo a comunicação integrada como elemento essencial para evitar as armadilhas do curto prazo, induzindo a uma gestão com visão de futuro. Não obstante, esse futuro pode representar 30, 40 ou 50 anos para chegar a resultados determinados no presente. Como garantir que o fôlego empresarial dará conta desses compromissos? Como prever um futuro em que os mercados estão tão suscetíveis a oscilações? No que o comportamento do consumidor, na sua acepção tradicional, muda velozmente com novos conceitos como consumo consciente, fair trade, economia criativa e empreendedorismo?

Esses dilemas e incertezas devem permanecer e gerar novas indagações. E a ciência continua a ser um caminho viável para entender esses novos fenômenos socioeconômicos que influenciam e são influenciados pelo comportamento dos diferentes atores sociais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS¹⁷

ABRAMOVAY, R. Entre Deus e o Diabo: mercados e interação humana nas ciências sociais. *Tempo Social – Revista de Sociologia da USP*. V. 16, n. 2. 2004.

_____. Desenvolvimento e instituições: a importância da explicação histórica, in: Arbix et al (2001), in: Arbix et al (2001) razões e ficções do desenvolvimento, São Paulo, p. 165-178. 2001.

_____. ONGs e setor privado buscam avanços em certificações ambientais. *Valor Econômico*. 31/08/2010.

AGENDA 21. Rio de Janeiro, Brasil: United Nations Conference on Environment & Development, 1992. 338 p. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/rio20/img/2012/01/agenda21.pdf>>. Acesso em: 10/11/2013.

A4S. Accounting for Sustainability (2013). Disponível em <http://www.accountingforsustainability.org/>. Acesso em 23/08/2013.

ALMEIDA, F. Os Desafios da Sustentabilidade: uma ruptura urgente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

AULD, G.; BERNSTEIN, S.; CASHORE, B. The new corporate social responsibility. *Annual Review of Environment and Resources*, v. 33, p. 413-435, 2008.

BALESTRIN, A; VARGAS, L. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. *Encontro de estudos organizacionais*, v. 2, 2002.

BARBIERI, J. C. Gestão Ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Saraiva, 2004.

BARTLEY, T. Institutional Emergence in an era of Globalization: The Rise of Transnational Private Regulation of Labor and Environmental Conditions. *American Journal of Sociology*, v. 113, n. 2, 297 – 351, 2007.

BERNSTEIN, S.; CASHORE, B. Can non-state global governance be legitimate? An analytical framework. *Regulation and Governance*. V.1 p. 347-371. 2007.

BM&FBovespa – Relate ou Explique: <http://www.bmfbovespa.com.br/novo-valor/pt-br/nas-empresas/relate-ou-explique.asp>. Acesso em 28/07/2013.

¹⁷ De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023 (2002).

CARVALHO, L. N.; KASSAI, J. R. Relato Integrado. In: FONTES FILHO, J. R.; LEAL, R. P. C. O futuro da governança corporativa: desafios e novas fronteiras. 1. ed. São Paulo: Saint Paul, 2013.

CASHORE, B. Legitimacy and the privatization of environmental governance: how non-state market-driven (NSMD) governance systems gain rule-making authority. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions* 15, 503–529. 2002.

CASHORE, B., AULD, G., & NEWSOM, D. Governing through Markets: Forest Certification and the Emergence of Non-State Authority. 2005.

CASTELLS, M. Para o estado-rede: globalização econômica e instituições políticas na era da informação, in: Bresser Pereira etc. *Sociedade e estado em transformação*, São Paulo: Unesp p. 147- 172. 2001.

CLARKE. T. Theories of Corporate Governance. Nova York: Routledge, 2004.

CMMAD. Nosso futuro comum. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1988.

CONROY, M. Branded! How the Certification Revolution is Transforming Global Corporations. Gabriola Island, Canadá. New Society Publishers. 2007.

VEIGA, J. E. Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

_____. A Desgovernança Mundial da Sustentabilidade. São Paulo, 2013.

DELOITTE-IBRI. Qualidade das informações – Transparência e integração nas divulgações das companhias abertas. 2012.

DE Carvalho, C. A. P., VIEIRA, M. M. F., & DIAS, F. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. 1999.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, p.147-60, 1983.

_____. Introduction. In Walter W. Powell e Paul J. DiMaggio, (org). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, Chicago, 1991.

ECCLES, R.; KRUZS, M. Relatório único: divulgação integrada para uma estratégia sustentável. Ed. Saint Paul, 2001.

ECCLES, R; Cheng, B.T; Saltzman, D. The landscape of Integrated Reporting: Reflections and next steps, Harvard Business School. 2010.

ELKINGTON, J. Towards the suitable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. California management review, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994.

_____. Canibais com garfo e faca. Makron Books, 2001.

FLIGSTEIN, N. The Architecture of Markets: an economic sociology of twenty-first century capitalist societies. Princeton, Princeton University Press, 2001.

FREEMAN, R. E., A. C. WICKS, B. Parmar. Stakeholder theory and “The corporate objective revisited”, Ogan, Sci. 15 (3) 364-369. 2004.

GEREFFI, G. The global economy: organization, governance, and development. The handbook of economic sociology, v. 2, p. 160-182, 2005.

GRI – GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2014a). Quem somos. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/languages/Portuguesebrazil/Pages/default.aspx>>. Acesso em 13/02/2014.

GRI – GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2014b). Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/Pages/FeaturedReportList.aspx>>. Acesso em 13/02/2014.

GRANOVETTER, M. “Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness”, American Journal of Sociology, 91(3), 481-510. 1985.

_____. “The Old and the New Economic Sociology: a History and an Agenda”, in Roger Friedland; A. F. Robertson (Orgs.), Beyond the Marketplace: Rethinking Economy and Society. New York: Aldine de Gruyter, 89-112. 1990.

GODARD, O. O desenvolvimento sustentável: paisagem intelectual, in: E. Castro/F. Pinton (orgs), Faces do trópico úmido, Cejup/UFPA-NAEA, Belém. 1997.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. CR. The three versions of neo-institutionalism. Lua nova: revista de cultura e política, n. 58, p. 193-223, 2003.

HANNIGAN, J. Sociologia Ambiental. Petrópolis: Ed Vozes, 2009.

HOFFMAN, A. J. From Heresy to Dogma: an institutional history of corporate environmentalism. Stanford, Stanford University Press, 2001.

_____. Integrating environmental and social issues into corporate practice. In: Environment. Abingdon, Carfax Publishing. Jun. 2000.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em 15/12/2013.

IIRC - International Integrated Reporting Council. Structure of the IIRC (2014a). Disponível em: <<http://www.theiirc.org/the-iirc/structure-of-the-iirc/>>. Acesso em: 10/02/2014

IIRC - International Integrated Reporting Council. Integrated Reporting Framework (2014b). Disponível em: <<http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf/>>. Acesso em: 10/02/2014

IIRC – International Integrated Reporting Council. TOWARDS INTEGRATED REPORTING - Communicating Value in the 21st Century (2011). Disponível em: http://theiirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf. Acesso em 10/02/2014.

ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial: Disponível em <http://isebvmf.com.br/?r=site/conteudo&id=1>. Acesso em 17/11/2013.

KPMG. International Corporate Responsibility Reporting Survey 2013. Disponível em: <<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/corporate-responsibility-reporting-survey-2013.pdf>>. Acesso em: 12/02/2014.

KPMG. Expect the Unexpected: Building business value in a changing world. 2012. Disponível em: <http://www.kpmg.com/dutchcaribbean/en/Documents/KPMG%20Expect_the_Unexpected_ExctveSmmry_FINAL_WebAccessible.pdf> Acesso em 15/03/2014.

MARTES, A. C. B. Redes e sociologia econômica. EdUFSCar. 2009.

MAZIÈRE, F. A análise do discurso: história e práticas. Parábola Editorial, 2007.

MIZRUCHI, M.S.; GALASKIEWICZ, J. Networks of interorganizational relations. Sociological Methods & Research, v. 22, n. 1, p. 46-70, 1993.

MIZRUCHI, M.S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 3, p. 72-86, 2006.

NOHRIA, N; ECCLES, R. Face-to-face: Making network organizations work. *Technology, Organizations and Innovation: Critical Perspectives on Business and Management*, p. 1659-1681, 2000.

_____. *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

NORTH, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge; New York, Cambridge University Press.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of management review*, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PWC. O que seus relatórios dizem sobre você? Relatórios integrados (Integrated Reporting) .2011. Disponível em: <www.pwc.com/corporatereporting>. Acesso em: 05/01/2014.

QUIVY, R; VAN CAMPENHOUDT, L. *Manual de investigação em ciências sociais*. 1998.

ROSENAU, J.N.; CZEMPIEL, E.O. – *Governança sem Governo: ordem e transformação na política mundial (Org.)*. Editora UNB. Brasília. 2000.

ROMEIRO, A. R. *Economia ou economia política da Sustentabilidade*. *Economia do Meio Ambiente: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora Campus, p. 1-29, 2003.

_____. *Desenvolvimento sustentável e mudança institucional: notas preliminares*. *Economica, Revista da UFF*, v. 1, n. 1, 1999.

SACHS, I. *Estratégias de transição para o século XX: desenvolvimento e meio ambiente*. São Paulo: Studio Nobel e Fundação de Desenvolvimento Administrativo, 1993.

_____. *Rumo à ecossocioeconomia: teoria e pratica do desenvolvimento*. In: VIEIRA, P. F. (org). *Sao Paulo: Cortez*, 2007.

SMITH-DOERR, L; POWELL, W. W. *Networks and economic life*. *The handbook of economic sociology*, v. 2, p. 379-402, 2005.

SMITH, V. P. B. Desafios socioambientais e os distintos tipos de governança. VI Encontro Nacional da Anppas. Pará, 2012.

STEINER, P. A Sociologia Econômica. São Paulo: Atlas, 2006.

SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (Orgs.) The Handbook of Economic Sociology. Princeton, New York: Russell Sage Foundation. 2005.

SONNERFELDT, A. The IIRC-An emerging epistemic community? An exploration of the tensions between emerging and prevailing logics in the corporate reporting regulatory space. 2013.

SUKHDEV, P. Corporação 2020 - Como Transformar As Empresas Para o Mundo de Amanhã. São Paulo: Editora Abril, 2013.

UNEP, Integrated Reporting. Disponível em <<http://www.unep.org/resourceefficiency/Business/SustainableandResponsibleBusiness/PartnershipBuilding/InternationalIntegratedReportingCouncilIIRC/tabid/78937/Default.aspx>> Acesso em: 11/02/2013.

VOIVODIC, M. A. Os desafios de legitimidade em sistemas multissetoriais de governança: uma análise do Forest Stewardship Council. Dissertação (mestrado em Ciência Ambiental) - Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental (PROCAM). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

WBCSD, "Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations." Report from World Business Council for Sustainable Development, March 1999, www.wbcsd.ch, p. 2.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e método. 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZADEK, S. The Logic of Collaborative Governance: Corporate Responsibility, Accountability, and the Social Contract. Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper. n.17. Cambridge, MA. John F. Kennedy School of Government. Harvard University. 2006.

8. ANEXOS

ANEXO 1. ROTEIRO DE ENTREVISTA

NOME:

EMPRESA:

CARGO:

PAPEL NA ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO:

1. O que motiva sua empresa a aderir ao Relato Integrado?
2. Quais são os maiores desafios ou dificuldades percebidos no processo de elaboração?
3. Qual a relevância do Relato Integrado para o processo de tomada de decisão?
4. Quais são os principais benefícios gerados?
5. Quais sugestões de melhoria no processo?
6. Na sua opinião, qual é o papel do IIRC no processo?