UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

CRISTIANE TIEMI KUSSABA

Análise dos Elementos de Conteúdo do Relato Integrado:
Itaú Unibanco e Natura - 2013 e 2014

São Paulo

2015

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fishmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Andson Braga de Aguiar
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade

CRISTIANE TIEMI KUSSABA

**Análise dos Elementos de Conteúdo do Relato Integrado:
Itaú Unibanco e Natura - 2013 e 2014**

Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Nelson Guedes de Carvalho

Versão Corrigida

(Versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2015

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.

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Kussaba, Cristiane Tiemi.

Análise dos elementos de conteúdo do relato integrado: Itaú Unibanco e Natura - 2013 e 2014 / Cristiane Tiemi Kussaba. – São Paulo, 2015.
146 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2015.
Orientador: Luiz Nelson Guedes de Carvalho.

1. Comunicação na contabilidade. 2. Relato integrado. 3. International Integrated Reporting Council-IIRC. 4. Elementos de conteúdo. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 657.014

AGRADECIMENTOS

O problema dos novos começos é que eles precisam de algo pra terminar. Para os meus novos inícios, é o meu mestrado que precisa chegar ao fim. É um ponto final naquilo que foi parte da minha vida por dois anos e meio. Aprendi com tudo. Não foram poucos os momentos de caos e essa foi a lição mais difícil pra mim: relaxar e curtir a caminhada, porque a jornada te leva a viver momentos memoráveis. E aqui, hoje, terminando o meu mestrado, é mais um destes momentos que eu estou vivendo plenamente.

O meu último prazo do mestrado é destinado a entregar os meus agradecimentos a todas as pessoas que, cada um à sua maneira, me permitiram chegar até aqui.

Agradeço à minha família por me permitir realizar mais este sonho e por sempre me apoiar nas minhas loucuras: mãe, pai, Marcão, Daniel e Ted. Em especial, à minha vó Zélia, da qual herdei o gosto pelo estudo desde pequena. À *Mamma*, ao Mario e à minha *sorella* Bruna, dos quais nunca me senti longe, mesmo em continentes diferentes. A todos os meus tios, primos e avós. Seria inimaginável alçar vôos tão altos sem todo o esforço que fazem por mim. Obrigada pelo amor sempre incondicional!

Agradeço ao meu mestre Daisaku Ikeda e à minha família Soka, que me ensinaram que um homem verdadeiramente sábio não é arrebatado pelos oito ventos; não se inflama com a prosperidade nem se desespera com o declínio.

Meus maiores agradecimentos ao meu melhor orientador Prof. Nelson Carvalho, com quem tive a grata oportunidade de compartilhar a minha graduação, o meu mestrado e parte importante da minha vida. Dele vêm o apoio, os conselhos e o grande exemplo de pessoa e profissional que tenho comigo.

Agradeço à Prof. Yara e ao Prof. Murcia, pelas valiosas contribuições na minha qualificação, pelo aprendizado e por todo o apoio durante esta jornada.

À Camila, a quem devo o início e a permanência nesta saga: não fosse ela, eu nem saberia o que é um mestrado. Obrigada pela confiança, pela amizade e pela sintonia de sempre. Tenho você como exemplo!

Ao Ahmed, *brother* que está sempre disposto a me ouvir e me ajudar, em todas as circunstâncias. Obrigada por me ensinar que, no mundo, tem espaço pra todo mundo ser feliz. Continuamos firmes e fortes na missão!

Agradeço a todos os professores da FEA/USP que me acompanharam na minha trajetória acadêmica. Um agradecimento especial ao prof. Kassai, por todo o apoio e incentivo; ao Prof. André Aquino, da FEA-RP, por todas as inúmeras contribuições; ao Prof. Alcadipani, pela disciplina cursada na FGV.

Agradeço aos meus colegas de mestrado e doutorado, pelo convívio e pelas amizades verdadeiras que levarei comigo para fora da sala 15. Um agradecimento especial à Sarinha, por sempre estar ao meu lado e em sintonia até nos momentos de Teoria da Conspiração que envolvem a pós. Kelzão, companheira de bonde das novinhas e que me fez vestir a camisa do time IFRS. Ademiro, por me entender como ninguém. Flowers, por todos os conselhos acadêmicos e de vida. Iracema, Simone e Sandrinha: meus exemplos de ser humano. Renato, Rodrigo e Josué, por toda a ajuda antes e durante o mestrado. Gluglu, Fabio e Capitão, companheiros de vários trabalhos em grupo e cúmplices de muitos assassinatos (sempre do inimigo mais próximo): sem vocês, literalmente, não teria a mesma graça!

Aos demais colegas de pós, minha gratidão por tornarem meus dias tão mais prazerosos: Simone, Sandrinha, Bianca, Jony, Samir, Gustavo, Sérgio, Veve, Alex, Paula, Torres, Talles, Marcão, Diogo, Sandro, Sayuri, Chris, Cintia, Leticia, Catarina, Marilu, Janilson, Zé Renato.

Não posso esquecer também dos amigos que sempre torcem por mim e agora já sabem que dissertação não é tese e até aprenderam a diferença entre qualificação e defesa: Erison, Suéllen, Char, Lo, Joy, Mari, Dani, Melise, Carlão, Dé, Pri, Tefa, Gabs, Rani.

Agradeço a todos os funcionários da FEA/USP, em especial: Rodolfo, Janaína, Negão, Belinda, Marcia, Cida e Kitola.

Agradeço aos entrevistados do Itaú Unibanco e da Natura pelo auxílio e disposição fundamentais para a realização deste trabalho.

Ao CNPQ, pelo apoio financeiro à realização desta pesquisa.

E tudo isso, que é tanto, ainda é pouco para o que eu quero. O meu mestrado está terminando!

*“Break rules. Leave the world more interesting for your being here.
Make. Good. Art”*

Neil Gaiman

RESUMO

Kussaba, C.T. (2015). *Análise dos Elementos de Conteúdo do Relato Integrado: Itaú Unibanco e Natura – 2013 e 2014*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

O Relato Integrado é a estrutura de divulgação que reúne informações financeiras, ambientais, sociais e de governança em um formato claro, conciso, consistente e comparável, de modo a entender o processo de geração de valor da organização ao longo do tempo. Em 2011, diversas organizações aderiram ao Projeto Piloto do IIRC e, em 2013, foi lançada a Estrutura Conceitual para Relato Integrado, que tem sido referência para a geração do mesmo. O objetivo geral deste trabalho é verificar de que forma algumas empresas participantes deste Projeto Piloto do IIRC divulgaram os elementos de conteúdo propostos pela Estrutura Conceitual para Relato Integrado nos seus documentos de 2013 e 2014. Para tanto, foi realizada a análise de conteúdo dos Relatos Integrados de 2013 e 2014 das empresas Itaú Unibanco e Natura, de modo a verificar quais e como foram divulgados os elementos de conteúdo (categorias) e os itens de elementos de conteúdo (subcategorias) pelas duas empresas, tecendo comparações entre os dois anos. Para o complemento das análises, foram realizadas entrevistas com profissionais envolvidos na geração do Relato Integrado dentro de cada empresa. Trata-se de uma pesquisa de campo, na qual foram empregados os procedimentos de pesquisa documental e entrevistas. Dentre os resultados, são percebidas, de 2013 para 2014, evoluções na apresentação de quantos e como foram divulgados os elementos de conteúdo do Relato Integrado nas duas empresas. Destaca-se, por exemplo, a divulgação de Governança e Estratégia e Alocação de Recursos na Natura, que apresentou todos os itens propostos dentro dos referidos elementos de conteúdo. No Itaú, o elemento de conteúdo que teve maior crescimento numérico de itens divulgados foi Governança. Quantitativamente, as duas empresas ou mantiveram o mesmo ou aumentaram o número de subcategorias divulgadas de um ano para o outro. No geral, os principais pontos de evolução no Relato Integrado do Itaú Unibanco de 2013 para 2014 observados são: maior completude, maior concisão na apresentação das informações, expansão do conteúdo do Relato Integrado através de uma maior conexão com informações de outros relatórios, detalhamento da gestão da empresa, a abordagem da visão mais de longo prazo, maior percepção do engajamento da alta administração na produção do relatório, melhoria na divulgação dos processos de governança e ampliação de quase todas as partes do Relato Integrado. Na Natura, pode-se destacar a Visão de Sustentabilidade da empresa que melhorou diversos aspectos do Relato Integrado, entendimento mais fácil em relação ao ano anterior, mais assertividade na comunicação, um maior foco nos temas materiais e na gestão de riscos e uma visão mais integrada dos diversos públicos da empresa. Para estudos futuros, sugere-se a ampliação da amostra e do período de análise para verificar o alcance efetivo dos objetivos a que se propõe o Relato Integrado.

Palavras-chave: Comunicação na contabilidade; Relato Integrado, International Integrated Reporting Council – IIRC; Elementos de conteúdo.

ABSTRACT

Kussaba, C.T. (2015). *Analysis of the Content Elements of the Integrated Report: Itaú Unibanco and Natura – 2013 and 2014*. Master thesis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

Integrated reporting is the disclosure framework that brings together financial, environmental, social and governance issues in a clear, concise, consistent and comparable format in order to understand the process of organization value creation over time. In 2011, several organizations joined the IIRC Pilot Project and in 2013 launched the Conceptual Framework for Integrated Reporting was issued, which has been reference for generating the same. The purpose of this study is to verify how some companies engaged in this IIRC Pilot Project released the contents elements proposed in this Conceptual Framework on their 2013 and 2014 Integrated Reports from Itaú Unibanco and Natura, in order to verify what and how it was disclosed the content elements (categories) and items of content elements (subcategories) by these two companies, making comparisons over the two years. To complement this analysis, interviews were conducted with professionals involved in the implementation of the Integrated Reporting within each company. This is a field research in which we employed the documentary research and interviews procedures were applied. The results indicate changes from the 2013 to 2014 Integrated Reports in terms of how many and how the Integrated Reporting content elements were disclosed in the two companies. Noteworthy for example, the disclosure of Governance and Strategy and Resource Allocation in the Natura's report, which presented all the items proposed in those content elements. In the Itaú's report, content element that had greater numerical growth of items disclosed was Governance. Quantitatively, the two companies or continued the same or increased the number of subcategories disclosed over the two years analyzed. Overall, the main points of progress observed on Itaú Unibanco Integrated Reporting from 2013 to 2014 are: greater completeness, more concise presentation of information, expansion of the content of the Integrated Reporting through greater connection with information from other reports, detailing of the company management, the approach of a more long-term vision, greater awareness of senior management engagement in production of the report, improved disclosure about the governance processes and the expansion of almost all parties of the Integrated Reporting. In Natura's report, it is possible to highlight the company's Sustainability Vision, which has improved several aspects of the Integrated Reporting, easier understanding in comparison with the previous year, more assertiveness in communication, a greater focus on material issues and risk management and a more integrated view of the several public stakeholders of the company. For future studies, it is suggested the expansion of the sample and the analysis period to verify the effective achievement of the objectives proposed in the Integrated Reporting.

Key-words: Communication in accounting; Integrated report; International Integrated Reporting Council – IIRC; Content elements.

Sumário

FICHA CATALOGRÁFICA.....	4
Lista de Tabelas.....	3
Lista de Quadros	4
Lista de Figuras	5
Siglas e abreviaturas	6
1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Objetivos	11
1.2 Justificativa.....	11
1.3 Estrutura do trabalho	13
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	15
2.1 <i>Disclosure</i> voluntário.....	15
2.1.1 Estudos relacionados ao <i>disclosure</i> voluntário	17
2.2 Relatórios corporativos.....	19
2.2.1 Responsabilidade socioambiental	19
2.2.2 A evolução dos relatórios não financeiros	22
2.3 Relato Integrado.....	26
2.3.1 Estrutura Conceitual para Relato Integrado.....	29
3. METODOLOGIA	37
3.1 Delineamento da pesquisa	37
3.2 Seleção das empresas e do período de estudo	39
3.3 Técnicas de análise dos dados	40
3.4 Categorias de análise.....	42
3.5 Critérios para análise das informações	42
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	45
4.1 Descrição das Empresas.....	45
4.1.1 Itaú Unibanco	45
4.1.2 Natura.....	46
4.2 Categorias Analisadas.....	49
4.2.1 Visão Geral e Ambiente Organizacional.....	49
4.2.2 Governança.....	59
4.2.3 Modelo de Negócios.....	67
4.2.4 Riscos e Oportunidades	78
4.2.5 Estratégias e Alocação de Recursos	84
4.2.6 Desempenho	90

4.2.7	Perspectiva	100
4.2.8	Base para preparação e apresentação	105
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
6.	REFERÊNCIAS	119
6.1	APÊNDICE A – Elementos de conteúdo da Estrutura Conceitual para Relato Integrado 129	
6.2	APÊNDICE B – Carta Convite	134
6.3	APÊNDICE C – Roteiro da entrevista semiestruturada	135

Lista de Tabelas

Tabela 1 -Visão Geral Organizacional e Ambiente Externo Itaú Unibanco	50
Tabela 2 - Visão Geral Organizacional e Ambiente Externo Natura	54
Tabela 3 - Governança Itaú Unibanco.....	60
Tabela 4 - Governança Natura	63
Tabela 5 - Modelo de Negócios Itaú Unibanco.....	69
Tabela 6 - Modelo de Negócios Natura	73
Tabela 7 - Riscos e Oportunidades Itaú Unibanco	79
Tabela 8 - Riscos e Oportunidades Natura.....	81
Tabela 9 - Estratégias e Alocação de Recursos Itaú Unibanco	85
Tabela 10 - Estratégias e Alocação de Recursos - Natura.....	87
Tabela 11 - Desempenho Itaú Unibanco	91
Tabela 12 - Desempenho Natura.....	96
Tabela 13 - Perspectiva Itaú Unibanco.....	101
Tabela 14 - Perspectiva Natura	103
Tabela 15 - Base para Preparação e Apresentação Itaú Unibanco	106
Tabela 16 - Base para Preparação e Apresentação Natura.....	109

Lista de Quadros

Quadro 1 - Estudos relacionados ao disclosure voluntário	17
Quadro 2 - Número de empresas por país e rede de investidores por país.....	27
Quadro 3 - Empresas brasileiras participantes do Projeto Piloto do IIRC	28
Quadro 4 - Utilizando a estrutura	31
Quadro 5 - Conceitos fundamentais	32
Quadro 6 - Princípios básicos.....	34
Quadro 7 - Elementos de conteúdo	35
Quadro 8 - Empresas participantes do projeto piloto	39
Quadro 9 - Visão geral organizacional e ambiente externo	49
Quadro 10 – Quadro-síntese Visão Organizacional e Ambiente Externo	58
Quadro 11 - Governança	59
Quadro 12- Quadro-síntese Governança	66
Quadro 12 - Modelo de negócios	67
Quadro 14 – Quadro-síntese Modelo de Negócios	78
Quadro 13 - Riscos e oportunidades	79
Quadro 16 – Quadro-síntese Riscos e Oportunidades	83
Quadro 14 - Estratégia e alocação de recursos.....	84
Quadro 18 – Quadro-síntese Estratégias e Alocação de Recursos	90
Quadro 15 - Desempenho.....	91
Quadro 19 – Quadro-síntese Desempenho	100
Quadro 16 - Perspectiva	101
Quadro 17 - Base para preparação e apresentação	105

Lista de Figuras

Figura 1- Componentes de valor de mercado das S&P 500	22
Figura 2 - O processo de geração de valor	33
Figura 3 - Itaú Unibanco: nossas operações	52
Figura 4 - Perfil dos acionistas	55
Figura 5 - Receita Líquida	56
Figura 6 - Resultados	65
Figura 7 - Critérios para bonificação	66
Figura 8 - Valor e impacto gerados: econômico	76
Figura 9 - Indicadores econômicos	93
Figura 10 - Investimentos em TI	94
Figura 11 - Fale francamente	94
Figura 12 - Agências	94
Figura 13 - Indicadores econômicos	96
Figura 14 - Qualidade das relações	97
Figura 15 - Indicadores adicionais	98
Figura 16 - Emissão de CO2	99
Figura 17 - Consumo de água por unidade produzida	99
Figura 18 - Mudança de perfil dos consumidores no Brasil	102
Figura 19 - Matriz dos temas materiais	107
Figura 20 - Matriz de materialidade Natura	110

Siglas e abreviaturas

A4S	<i>Accounting for Sustainability</i>
BCN	Balanço Contábil das Nações
CERES	<i>Coalition for Environmentally Responsible Economies</i>
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
FIPECAFI	Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras
IIRC	<i>International Integrated Reporting Council</i>
KPI	<i>Key performance indicator</i>
ONG	Organizações não governamentais
NECMA	Núcleo de Estudos em Contabilidade e Meio Ambiente
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
ONG	Organizações não governamentais
SER	Responsabilidade Social Empresarial
UNEP	<i>United Nations Environment Programme</i>

INTRODUÇÃO

Questões sociais e ambientais crescentemente ganham importância na sociedade e, por conseguinte, no mundo corporativo. Com a percepção do impacto cada vez maior das ações tomadas pelos seres humanos e, em um nível subsequente, pelas empresas, torna-se evidente a necessidade de um redesenho da dinâmica organizacional.

Segundo Olson (2002), a trajetória mais condizente para a solução dos desafios socioambientais atuais parte da ação coletiva de indivíduos com interesses comuns que agem de maneira voluntária para alcançar estes interesses. Mas levanta-se a questão: por que as empresas se engajariam em esforços na solução desses desafios?

No âmbito econômico, parece mais lógico o esforço das empresas, uma vez que, de acordo com North (2008), o objetivo imediato destas é a maximização do lucro, embora seu objetivo último seja a sobrevivência, já que vivem em um mundo de escassez e consequente competição.

Diante dessa realidade, fatores como o acirramento da concorrência, o avanço tecnológico e a melhoria nas formas de comunicação fazem com que, cada vez mais, as estratégias empresariais se tornem o cerne da organização moderna (Mascarenhas & Alex, 2013).

Segundo Porter (1980), as grandes organizações deveriam ter estratégias únicas e conjuntas capazes de abranger todos os objetivos da organização: ao longo dos anos, iniciativas importantes surgiram na tentativa de conectar o mundo empresarial à sustentabilidade em uma estratégia que traduzisse essa preocupação multifocal.

Exemplo disso é o modelo denominado *Triple Bottom Line*, criado nos anos 1990 por John Elkington, que tinha como propósito fazer com que as organizações focassem, além da busca pelo lucro, as dimensões social e ambiental, traduzida pela fórmula dos 3P “*People, Planet and Profit*”. Elkington (1997) explica que o modelo é amparado no conceito sobre a prosperidade econômica, a qualidade ambiental e a justiça social e passou a ganhar um espaço importante no meio acadêmico e fazer parte das estratégias empresariais como inovação e geração de valor.

Com o modelo *Triple Bottom Line*, criou-se a figura do *profit, people and planet*, sumariamente definida como a busca das empresas pela rentabilidade, mas atentando-se também para prevenir ou corrigir os impactos no meio ambiente, além de sua preocupação com o bem-estar das partes com as quais se relaciona (Slaper & Hall, 2011).

Dentre todas as formas que as empresas encontram para se comunicarem com seus públicos-alvo em sua cadeia produtiva, os relatórios corporativos, especificamente as demonstrações contábeis, são considerados por Bravo, Abad & Trombetta (2008) como o mais importante meio de comunicação das informações empresariais.

Tais relatórios, até aproximadamente 1980, continham substancialmente informações financeiras e a grande maioria dos ativos ali relatados se constituía de bens tangíveis: estoques, ativos imobilizados, como prédios e máquinas, e recebíveis de clientes (Carvalho, 2013b). Porém, ainda segundo Carvalho (2013b), a “era da informação”, a partir dos anos 80, trouxe uma maior representatividade dos intangíveis nas demonstrações, os quais clamavam por mais atenção: tornavam-se um objeto importante para a criação de valor dentro das empresas.

Com o consequente aumento da demanda informacional por dados que fossem além dos financeiros comumente apresentados nas demonstrações contábeis, houve a intensificação da divulgação também de informações de caráter ambiental e social (KPMG, 2005). Logo, empresas pioneiras começaram a internalizar a responsabilidade socioambiental como parte de sua função de negócios e iniciaram seus primeiros experimentos de divulgação de relatórios sociais e de sustentabilidade, paralelamente aos relatórios contábil-financeiros (Lenzen; Dey; Murray, 2004).

Apesar de tais iniciativas, muitas críticas surgiram quanto à evidenciação da informação: relatórios anuais muito extensos, quase sempre ultrapassando as 200 páginas e que abarcam uma série de informações desnecessárias (KPMG; Financial Executive Research Foundation, 2011); supressão de informações tidas como negativas para a empresa, concomitantemente ao enaltecimento das positivas (Tannuri, 2013); a falta de conectividade entre as informações, exemplo do relatório de sustentabilidade que “traçava um quadro extremamente róseo do desempenho da organização, que era parcialmente desmentido pelos passivos exigíveis ou contingências apontadas nos relatórios financeiros” (Carvalho, 2013b); dentre outras.

De acordo com Carvalho (2013b), diversos motivos são contribuintes desse desalinhamento, dentre eles o “mal do silo dentro da empresa”, no qual os relatórios financeiros seguiam paradigmas e padrões razoavelmente bem estabelecidos e muitas vezes emanados de autoridades reguladoras ou normatizadoras de condutas; e os relatórios de sustentabilidade, por sua vez, não contavam com claros referenciais sobre o quê coletar e como relatar, o que já os diferenciava dos contábil-financeiros (Carvalho, 2013b).

Outro motivo que pode ser aqui elucidado é o efeito do “silo incomunicável”: não havia diálogo entre as áreas responsáveis pela produção dos relatórios de sustentabilidade e as áreas de finanças, controladoria e contabilidade.

Diante dos problemas apresentados, o Príncipe de Gales lançou, em 2004, o Projeto A4S – *Accounting for Sustainability*, um grupo pluridisciplinar formado por indivíduos de vários países que, quer pessoalmente ou envolvidos em organizações relacionadas ao tema, pudessem refletir e conceber formas de mitigar o desalinhamento das mensagens emitidas pelos vários relatórios corporativos que vinham sendo produzidos.

Cinco anos após a criação do Projeto A4S, em 2009, o Príncipe Charles evoluiu seu projeto para todo o mundo, através da criação de um grupo, denominado IIRC – *International Integrated Reporting Council*, que reúne empresas, reguladores, investidores, normatizadores, ONGs, entidades contábeis e membros da academia; todos de diversas partes do mundo, com o objetivo de promover o Relato Integrado (International Integrated Reporting Council, 2014).

O grupo tem reuniões presenciais ou virtuais que acontecem várias vezes ao ano, desde 2010, e encerrou, em 15 de julho de 2013, um período de audiência pública de sua proposta de Estrutura Conceitual para Relato Integrado. Depois de analisadas todas as sugestões e críticas recebidas dos mais diversos remetentes, em 05 de dezembro do mesmo ano, foi lançada mundialmente a versão 1.0 de tal estrutura (International Integrated Reporting Council, 2013a), para ser testada voluntariamente e aperfeiçoada a partir daí. Vale ressaltar que, mesmo antes desse Estrutura Conceitual, diversas organizações ao redor do mundo já utilizavam voluntariamente alguns dos princípios norteadores do que seria uma comunicação integrada.

O Relato Integrado, produto almejado por este grupo, pretende ser uma evolução dos relatórios empresariais, “[...] uma estrutura que reúna informações financeiras, ambientais, sociais e de

governança em um formato claro, conciso, consistente e comparável – em síntese, em um formato ‘integrado’” (Carvalho, Kassai, p. 185), as quais hoje frequentemente são apresentadas sem conectividade e expressando informações contraditórias aos seus usuários diversos.

A proposta fundamental do Relato Integrado é a de construir conjuntamente um novo modelo de gestão integrada que considere a sustentabilidade dos negócios e os riscos de longo prazo, sejam eles financeiros, sociais ou ambientais.

Nesse sentido, haveria a integração dos relatórios corporativos e seu alinhamento em uma mensagem única e coerente entre si que verse sobre o desempenho empresarial passado e o desempenho futuro esperado, comunicando como as variáveis críticas que levaram ao sucesso, no passado, estão sendo gerenciadas para assegurar a longevidade e a criação de valor no futuro (Carvalho; Kassai, 2013).

Não se trata, portanto, de mais um relatório corporativo e nem de uma estrutura que deve ser rigorosamente obedecida pelas empresas: os relatórios já existentes podem e devem continuar existindo e a assimilação dos princípios propostos pela Estrutura Conceitual fica a critério de cada empresa.

Corroborando com a iniciativa do Relato Integrado, em 2011, foi lançado o Projeto Piloto para a adoção do IIRC, hoje formado por 36 organizações de investidores ao redor do mundo e mais de 100 empresas distribuídas em 25 países. No Brasil, 12 empresas aderiram ao projeto e ou estão em via de incorporação dos conceitos do Relato Integrado ou já emitem seus balanços e relatórios atendendo os princípios do IIRC.

Tendo em vista a grande adesão à iniciativa, esta pesquisa propôs-se a investigar como algumas empresas brasileiras participantes do Projeto Piloto do IIRC divulgaram os elementos de conteúdo propostos pela Estrutura Conceitual para Relato Integrado nos seus documentos de 2013 e 2014.

Para isso, foram selecionadas duas empresas brasileiras, participantes do Projeto Piloto do IIRC, que divulgaram seus Relatos Integrados nos anos de 2013 e 2014 e nas quais a pesquisadora teve acesso a pelo menos um de seus profissionais diretamente envolvidos no processo de geração do documento.

1.1 Objetivos

O objetivo geral do estudo é verificar de que forma os Relatos Integrados das duas empresas participantes do Projeto Piloto do IIRC selecionadas para o estudo divulgaram os elementos de conteúdo da Estrutura Conceitual para Relato Integrado em 2013 e 2014.

Segundo Gil (2002, p. 111), da redefinição, esclarecimento e delimitação dos objetivos gerais, surgem os objetivos específicos da pesquisa. No que diz respeito a esses objetivos, o estudo se propõe a:

1. Identificar os elementos de conteúdo presentes nos Relatos Integrados de 2013 e 2014 das empresas selecionadas para o estudo e de que forma estão sendo apresentados;
2. Comparar a divulgação dos elementos de conteúdo nos Relatos Integrados de 2013 e 2014;
3. Complementar as análises com informações trazidas por profissionais das empresas selecionadas.

Para atingir esses objetivos, foram necessários os seguintes passos:

- Através da análise de conteúdo, construir um quadro baseado nos Elementos de Conteúdo propostos por ela para verificar quais deles e como foram divulgados pelas empresas nos seus Relatos Integrados de 2013 e 2014, tecendo uma análise comparativa entre os dois anos.
- Para o complemento das análises, foram realizadas entrevistas com pelo menos um profissional envolvido na geração do Relato Integrado nas empresas em estudo.

1.2 Justificativa

Ainda em fase incipiente, a abordagem do Relato Integrado suscita um leque de estudos com as mais variadas abordagens. Já são encontrados na literatura diversos trabalhos que envolvem o Relato Integrado ou conceitos similares, mas com escopos diferentes do apresentado neste, tais como: histórico e evolução que norteiam o conceito de relatório único (Eccles, 2010);

benefícios e desafios na sua adoção (Adams; Simnett, 2011); ligação entre fatores econômicos, políticos e culturais e a divulgação integrada de informações (Dragu; Tiron-Tudor; 2013); entre outros.

A relevância deste estudo também encontra justificativa na apresentação de aspectos de divulgação do Relato Integrado por empresas que tiveram como guia a Estrutura Conceitual para Relato Integrado, lançada em sua versão 1.0 no ano de 2013. Antes disso, as divulgações encontradas que adotavam princípios do que seria a comunicação integrada não tinham acesso a um suporte robusto na literatura como norteador (Eccles; Saltzman, 2011).

Ainda quando levantada a questão dos motivos de se realizar uma pesquisa com uma amostra de empresas de apenas um único país e do porquê da escolha do Brasil (Black, Carvalho & Gorga, 2008), responde-se com o destaque de que o país apresenta, no mundo, o maior número de empresas que optaram por aderir à iniciativa do Projeto Piloto do IIRC.

Acrescido a isso, está o fato de que o Brasil apresenta características tipicamente encontradas em ambientes de baixa transparência, onde é esperada uma grande variabilidade no *disclosure* (Lopes & Alencar, 2008), o que pode sugerir diferenças relevantes na quantidade e qualidade de informações divulgadas pelas diversas empresas brasileiras.

No âmbito acadêmico, observa-se a importância do estudo do Relato Integrado como uma maneira de ampliar o conhecimento acerca de problemas fundamentais como, por exemplo, a ligação entre a divulgação de informações e o funcionamento do mercado de capitais (Murcia, 2009).

Dentro da instância empresarial, a presente pesquisa pretende fornecer subsídios para este novo processo de comunicação corporativa ao relatar quais e como foram divulgados os elementos de conteúdo em duas empresas que optaram por incorporar em seus relatórios os princípios do Relato Integrado.

Além disso, em várias partes do trabalho, há a inclusão de informações das entrevistas realizadas com as duas empresas selecionadas quanto a aspectos importantes de divulgação e comparação dos Relatos Integrados de 2013 e 2014, o que pode sugerir indícios de suas

experiências e servir de “guia” para empresas que já estão ou pretendem aderir à esta recente iniciativa de comunicação corporativa.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em seis capítulos. Neste capítulo introdutório, apresenta-se a questão que se coloca à gestão das empresas em atender a uma demanda informacional crescente propondo-se a uma nova forma de relatar dados financeiros em consonância com os não financeiros. Nele também são apresentados os objetivos e as justificativas para a escolha do tema de pesquisa.

Em seguida, o capítulo 2 dedica-se ao referencial teórico como base para as discussões e pesquisa de campo, no qual se aborda de forma geral o *Disclosure* voluntário, os relatórios corporativos e o Relato Integrado.

No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia: o delineamento da pesquisa, a seleção das empresas e do período de estudo, as técnicas que foram utilizadas para analisar os dados, as categorias que foram referência para a análise e os critérios selecionados para a análise das informações.

No capítulo 4, é feita a apresentação e a análise dos resultados da pesquisa. Nele estão: a descrição das empresas e a análise de seus Relatos Integrados de 2013 e 2014 quanto aos elementos de conteúdo divulgados por elas, complementada com as respostas dos entrevistados.

Por fim, o capítulo 5 apresenta as conclusões do trabalho, visando atender aos objetivos geral e específicos, todos apresentados nos capítulos introdutórios.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 *Disclosure* voluntário

Segundo Lima (2007), o *disclosure* de uma empresa contém tanto a informação que é divulgada por lei como a veiculação de toda informação que seja útil para a tomada de decisão pelo usuário. O *disclosure* voluntário, nesse sentido, seria o que excede o recomendado por lei e que é livremente escolhido pelos gestores (Meek; Roberts; Gray, 1995).

Segundo Goulart (2003), a escolha do que será voluntariamente divulgado para a garantia da transparência envolve tanto informações positivas quanto negativas. Ainda, informações negativas são aceitas pelos usuários, desde que fundamentadas e adequadamente justificadas.

Yamamoto e Salotti (2006) apontam três níveis de *disclosure*, a saber:

- (i) Divulgação total: todas as informações são relevantes e devem ser objeto de divulgação;
- (ii) Divulgação justa: todos os usuários recebem igual tratamento;
- (iii) Divulgação adequada: são divulgadas apenas as informações consideradas relevantes para os usuários.

Embora o *disclosure* obrigatório possa ser considerado mais confiável que o voluntário, a credibilidade deste último baseia-se, segundo Verrecchia (2001), nos altos custos judiciais e prejuízos à imagem da empresa, caso haja manipulação de informações. Além disso, a preocupação natural dos gestores com sua reputação aumenta o seu comprometimento com as informações divulgadas, uma vez que estas serão objeto de confirmação no futuro (Ferreira & Rezende, 2007). Segundo Verrecchia (2001), o *disclosure* pode ser categorizado e explicado em três grupos:

- (i) Divulgação baseada em Associação
- (ii) Divulgação baseada em Discrecionalidade
- (iii) Divulgação baseada em Eficiência

O primeiro grupo visa estudar os efeitos exógenos do *disclosure* em mudanças cumulativas ou interrupção de alguma ação individual de um investidor, através da observação de como se comporta o equilíbrio do preço dos ativos e volumes de transação. O segundo examina como

os gestores exercem discricionariedade quanto à divulgação das informações conhecidas por eles, de modo que o *disclosure* é considerado um evento endógeno e os gestores possuem incentivos para divulgar voluntariamente dada informação, desde que estes excedam os seus custos. E o terceiro, Divulgação baseada em Eficiência, parte do pressuposto de que a divulgação é decidida antes de se ter conhecimento sobre a informação, de modo a se investigar se existe alguma forma de divulgação que promova e se relacione com a eficiência econômica.

Dada essa classificação, reflexões sobre a decisão do *disclosure* levam à conclusão de que a divulgação de maneira voluntária de determinada informação depende, essencialmente, da relação custo/benefício de sua divulgação, o que pode resultar em um *disclosure* que varia entre nulo, parcial ou total. Assim, pressupõe-se que a empresa só divulgará dada informação quando o benefício de sua divulgação exceder o custo da mesma (Verrecchia, 2001).

Quanto aos benefícios do *disclosure*, podem ser mencionados:

- A influência positiva do *disclosure* sobre a liquidez das ações das empresas no mercado de capitais, o que é corroborado pelos estudos de Welker (1995) e Zhou (2004), na China;
- A relação entre um maior *disclosure* e a redução da volatilidade e o risco associado com ações da empresa, como expõe o estudo de Medeiros e Quinteiro (2005);
- A associação negativa entre *disclosure* e custo de capital próprio e de terceiros, a exemplo dos estudos de Alencar (2007), Lima (2007), Mazer, Murphy e Simonds (2007) e Samaha (2012);
- Maior acompanhamento por analistas e investidores institucionais, exposto pelo trabalho de Lang e Lundholm (1996).

Se a divulgação de uma informação não é obrigatória, a empresa pode optar em divulgá-la ou não e, considera, para esta decisão, alguns custos, dos quais são exemplos:

- Custos com o pessoal e sistemas envolvidos no processo de disclosure (Murcia, 2009);
- Custos de oportunidade dos envolvidos no processo de disclosure (Leuz & Wysocki, 2008);
- Custos de publicação (Medeiros & Quinteiro, 2005);

- Custos de propriedade que podem surgir da divulgação de informações que podem ser utilizadas por concorrentes (Verrecchia, 2001), custos relacionados à reação de sindicatos, fornecedores de matéria-prima, governo e clientes (Murcia, 2009).

2.1.1 Estudos relacionados ao *disclosure* voluntário

Todos os estudos, nacionais e internacionais, relacionados acima para corroborar com as reflexões tecidas sobre o *disclosure* voluntário, além de outros considerados relevantes sobre o estudo do tema, segundo o(s) seu (s) autor(es), o ano, seus objetivos e respectivos resultados, foram elencados abaixo no Quadro 1:

Quadro 1 - Estudos relacionados ao *disclosure* voluntário

Autor(es)	Objetivos E Resultados dos Estudos
Welker (1995)	Analisar a relação entre <i>disclosure</i> e liquidez das ações das empresas norte-americanas no mercado de capitais no período de 1983 a 1990: <i>disclosure</i> aumenta a liquidez.
Meek, Roberts e Gray (1995)	Analisar os fatores que influenciam as estratégias de divulgação voluntária de informações financeiras e não-financeiras em relatórios anuais das organizações norte americanas, do Reino Unido e da Europa Continental: o tamanho da organização, a origem nacional ou regional, o setor de atuação, a negociação de ações em outros países são os fatores que mais explicam as políticas de divulgação voluntária.
Lang e Lundholm (1996)	Examinar as relações entre o <i>disclosure</i> e o número de analistas que acompanhavam a empresa: o aumento do <i>disclosure</i> é acompanhado por um maior número de analistas e investidores seguidores, redução do risco, da assimetria informacional e do custo de capital próprio das empresas.
Verrecchia (2001)	Buscar uma taxonomia da literatura contábil existente sobre o <i>disclosure</i> : sugere três categorias (Divulgação baseada em Associação, Divulgação baseada em Discricionariedade e Divulgação baseada em Eficiência).
Goulart (2003)	Verificar e analisar o grau de evidenciação, por parte das instituições financeiras atuantes no Brasil, quanto às questões relativas ao risco de mercado: no Brasil ainda há pouca evidenciação em relação ao sistema financeiro internacional; há necessidade de melhoria do nível de <i>disclosure</i> bancário brasileiro.
Lanzana (2004)	Relacionar o <i>disclosure</i> e a governança corporativa nas empresas brasileiras: empresas com maior número de membros externos ao conselho tendem a apresentar maior nível de <i>disclosure</i> .

Zhou (2004)	Relacionar o <i>disclosure</i> com a liquidez das ações das empresas chinesas: relação positiva entre o aumento do <i>disclosure</i> e a liquidez.
Medeiros e Quinteiro (2005)	Relacionar o <i>disclosure</i> e a volatilidade do retorno das ações para 30 empresas brasileiras no período de 2002 a 2004: melhores níveis de <i>disclosure</i> reduzem os riscos associados com as ações das empresas.
Cheng e Courtenay (2006)	Examinar a associação entre a estrutura do conselho de administração e o nível de divulgação voluntária: empresas com maior proporção de conselheiros independentes estão associadas a níveis mais elevados de divulgação voluntária; a presença de um mecanismo de governança externo aumenta a força de associação entre as variáveis.
Yamamoto e Salotti (2006)	Consolidar as pesquisas relacionadas à Teoria da Divulgação: apresenta suas categorias de pesquisa, modelos analíticos e resume estudos empíricos sobre o tema.
Mazer, Murphy e Simonds (2007)	Relacionar o nível de transparência e o custo do capital próprio para as empresas do índice Bovespa no ano de 2005: não afirmam a existência de uma relação entre custo do capital próprio e o nível de transparência.
Alencar (2007)	Relacionar o custo do capital próprio e o nível de <i>disclosure</i> : relação negativa e significativa entre o custo do capital próprio e o nível de <i>disclosure</i> .
Lima (2007)	Relacionar o nível de <i>disclosure</i> voluntário e o custo do capital de terceiros: relação negativa e significativa entre as variáveis: quanto maior o nível de <i>disclosure</i> voluntário, menor o custo do capital de terceiros.
Lopes e Rodrigues (2007)	Investigar os determinantes do nível de divulgação para as companhias listadas na Bolsa de Valores Portuguesa: o grau de divulgação é significativamente relacionado ao tamanho, tipo de auditoria, status de listagem e setor econômico.
Ferreira e Rezende (2007)	Examinar a divulgação voluntária de informações sobre estratégias corporativas: os gerentes enfrentam um dilema ao decidir sobre a divulgação de informações para outrem; por um lado, ao divulgar, tornam-se relutantes a mudar de opinião no futuro, por outro favorece a parceria em estratégias de investimentos.
Leuz e Wysocki (2008)	Examinar a literatura teórica e empírica sobre as consequências econômicas do reporte financeiro e da regulação da divulgação: identifica uma estrutura organizacional para discutir potenciais custos e benefícios das atividades em questão.
Murcia (2009)	Estudar os fatores que explicam o nível de <i>disclosure</i> voluntário de companhias abertas no Brasil: associação significativa entre endividamento e auditoria para o <i>disclosure</i> . Tamanho, governança corporativa, emissões de ações, crescimento e concentração do controle, não apresentaram significância com os modelos de <i>disclosure</i> .
Gondrige (2010)	Analisar os fatores explicativos do nível de <i>disclosure</i> voluntário das empresas brasileiras de capital aberto. Variáveis mais significativas: tamanho da empresa,

	existência de comitê de auditoria, tamanho do conselho de administração, auditoria realizada por uma das cinco maiores empresas de auditoria e empresas listadas na bolsa de valores de Nova Iorque.
Chau e Gray (2010)	Examinar a associação da estrutura de propriedade com a divulgação voluntária das empresas listadas em Hong Kong e Cingapura: o nível de divulgação de informações é geralmente menor em empresas de controle familiar.
Adelopo (2011)	Estudar as práticas de divulgação voluntária em empresas da Nigéria: relação positiva significativa entre a divulgação voluntária e o tamanho da empresa e entre o mercado com base em definição de desempenho da empresa e divulgação voluntária; relação negativa significativa entre a porcentagem de participação acionária e o percentual de participação gerencial.
Samaha (2012)	Analisar o efeito da divulgação voluntária e atributos da governança corporativa no custo do capital próprio em um mercado de capitais emergente: relação negativa entre divulgação voluntária e custo de capital próprio; atributos de governança não contribuem para a redução do custo de capital próprio.
Ma (2012)	Analisar a resposta do mercado de ações em relação à divulgação de informações voluntárias: associação significativa das divulgações voluntárias sobre o preço das ações e volume de negócios.
Allegrini e Greco (2013)	Investigar a interação entre governança e divulgação em empresas da Itália: relação complementar entre a governança e a divulgação.

Fonte: Elaboração própria

2.1.2 Disclosure socioambiental voluntário

Tratando especificamente da divulgação de informações sociais e ambientais,

2.2 Relatórios corporativos

2.2.1 Responsabilidade socioambiental

Dias (2006) afirma que o agravamento das questões ambientais provocou o aumento da conscientização dos cidadãos a respeito da importância da preservação do meio ambiente. Ressaltando o aumento da conscientização ambiental, Nossa (2002) alega que as preocupações com o meio ambiente, desde algum tempo, vêm deixando de ser uma inquietação exclusiva dos cientistas e ambientalistas para se transformarem em um desafio real para a sociedade, para o governo e, principalmente, para a iniciativa privada.

“Sustentabilidade” transformou-se na palavra de ordem do século 21 (Fragalli, 2014). Ainda, de acordo com Cintra (2011), ‘sustentabilidade’ e ‘desenvolvimento sustentável’ são termos frequentemente empregados de modo intercambiável. ‘Desenvolvimento sustentável’, por sua vez, comumente segue a definição de desenvolvimento que atende às necessidades humanas sem comprometer a capacidade de gerações futuras (Relatório Brundtland, 1991).

Por conta de diversos acontecimentos caracterizados como crimes contra a natureza, especialmente na segunda metade do século XX, que afetaram de forma significativa o meio ambiente, da crescente importância do desenvolvimento sustentável e, mais ainda, de uma gestão mais sustentável, há evidências da necessidade de um posicionamento mais ativo sobre as condições com as quais irão se deparar as gerações futuras. É necessária a percepção de que as ações tomadas hoje provocam impactos de diversas naturezas, sejam elas econômicas, sociais ou ambientais.

Momentos importantes como a Primeira Conferência Mundial de Proteção ao Meio Ambiente, em 1972, realizada em Estocolmo; a segunda Conferência, em 1992, no Rio de Janeiro; e a terceira e última Conferência, a RIO+20, em 2012, também no Rio de Janeiro, reuniram milhares de pessoas de diversos países e atentam para a relevância dos desafios ambientais que, antes somente preocupação de ambientalistas, hoje une uma força conjunta de diversas áreas (Carvalho & Kassai, 2013).

Marcondes & Bacarji (2010, p. 8) citam Kowarick (2001) ainda para afirmar que o crescimento econômico mundial não está diretamente relacionado ao desenvolvimento social. Nos anos 70, a preocupação gerou em torno do desenvolvimento de modelos que “conciliassem crescimento econômico, justiça social, conservação e uso sustentável de recursos naturais”.

Somado a questões ambientais, Schroeder & Schroeder (2004) alegam que o Estado falha como mantenedor das necessidades básicas do cidadão e que esse fato, aliado à escassez do trabalho ou emprego, especialmente no final do século XX, faz surgir o fenômeno da responsabilidade social empresarial ou responsabilidade social corporativa.

Como resposta a essa ‘falha estatal’, as empresas tornam-se promotoras de iniciativas de cunho social. Responsabilidade Social Empresarial (RSE) seria então a forma de gestão que é amparada no compromisso público de cuidar dos relacionamentos da empresa com os seus

diversos públicos e dos impactos econômicos, sociais, ambientais e culturais de suas atividades (Instituto Ethos, 2000).

Lançada em 2004 e atualizada em 2012, foi lançada no Brasil a norma certificável de sistema de gestão e responsabilidade social ABNT NBR 16001, que define responsabilidade social como o comprometimento de uma organização em relação aos impactos de suas decisões e atividades no meio social e ambiental, por meio do comportamento transparente e ético que, em linhas gerais, zele para o desenvolvimento sustentável; considere as expectativas das partes interessadas; obedeça a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; e esteja integrado e seja praticado em toda a organização e nas suas relações (ABNT, 2012). Como resposta à preocupação com questões sociais e ambientais, à pressão das diversas partes relacionadas das empresas por uma maior transparência das informações dos relatórios corporativos, bem como o acirramento da competitividade de mercado, houve uma ampliação da responsabilidade das entidades na elaboração de demonstrativos que reflitam os seus investimentos e suas iniciativas tomadas no quesito da sustentabilidade empresarial.

Farias (2009), sobre a importância das boas práticas ambientais para as instituições, comenta que a melhoria no desempenho ambiental tende a afetar a política de divulgação ambiental, no intuito de demonstrar às suas partes interessadas suas intenções e iniciativas para evitar a degradação do meio ambiente e afetar positivamente a sociedade.

Ainda segundo o relatório do *MIT Sloan Management Review* (Haanaes, 2012) de uma amostra de quatro mil executivos em 113 países, 70% afirmaram adotar permanentemente a sustentabilidade na sua estratégia empresarial e Monzoni et al. (2012) afirma que um terço dos entrevistados assegura que as práticas sustentáveis contribuem para a rentabilidade da organização.

O comportamento organizacional supracitado, por sua vez, pressupõe a obrigação de prestar contas que requer dos gestores e/ou das empresas explicações e responsabilidade por suas ações, o que conhecemos na contabilidade como *accountability* (Sinclair, 1995).

A *accountability* traduz todo esse movimento na busca por ações de responsabilidade social e ambiental que sejam refletidas nos relatórios corporativos (Boldrin, 2014). Ao traçar a trajetória da evolução das práticas de relatórios com informações de caráter não-financeiro,

acompanhamos diversas iniciativas que surgiram ao longo do tempo através de balanços sociais, relatórios de sustentabilidade, relatórios sociais, entre outros.

2.2.2 A evolução dos relatórios não financeiros

De acordo com a Ocean Tomo LLC, desde 1975, quando os ativos tangíveis representavam 83% do valor de mercado das S&P 500, as 500 ações mais importantes para o mercado, a 2010, quando representaram apenas 20%, houve claramente uma mudança nos modelos de negócios que pode não ser totalmente refletida nas demonstrações financeiras atuais tradicionais, as quais muitas vezes não incluem o valor "verdadeiro" de insumos, do capital natural e de outras formas de capital.

Figura 1- Componentes de valor de mercado das S&P 500
Fonte: Ocean Tomo LLC (2010)

Até por volta dos anos 1960, os relatórios corporativos eram essencialmente financeiros. A partir do referido período, informações não financeiras passaram a ser incluídas, surgindo alguns relatórios sociais e corporativos. Estas informações ganharam destaque a partir dos anos 1980, com o advento da ‘era da informação’, o que gerou uma diversidade de relatórios sociais, corporativos e de sustentabilidade (Carvalho, 2013a).

Segundo Skouloudis, Evangelinos e Kourmouis (2010), incidentes negativos que atentaram quanto às questões ambientais, de saúde, segurança e relações de emprego promoveram a evolução de relatórios não financeiros para iniciativas baseadas no modelo *Triple Bottom Line*,

ou seja, passaram a abarcar, além do aspecto econômico, o social e o ambiental. São exemplos de iniciativas:

a) GRI – *Global Reporting Initiative*

A GRI é uma organização não governamental, fundada em 1997 pela *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) e pelo *United Nations Environment Programme* (UNEP). Ela produz a mais abrangente estrutura para relatórios de sustentabilidade do mundo e delineia os princípios e indicadores que podem ser utilizados pelas organizações para medir e comunicar seu desempenho nas três esferas: econômica, social e ambiental (GRI, 2013a).

A GRI já está em sua quarta versão e apresenta seis conjuntos de indicadores divididos por tema: econômico; meio ambiente; direitos humanos; práticas trabalhistas e trabalho decente; responsabilidade pelo produto; e sociedade (GRI, 2013b). Chen et al.(2014) alegam que cada vez mais empresas publicam o relatório GRI ao redor do mundo, o que é um sinalizador do crescente compromisso em implementar medidas padronizadas e eficazes para práticas e *performance* ambiental; e do potencial deste instrumento como base para um sistema de gestão socioambiental global.

b) O Balanço Social

Uma das iniciativas sustentadas pelo *Triple Bottom Line* foi o Balanço Social Ibase, delineado em 1997 como um modelo de demonstração criado pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE, 2013). Seu conteúdo envolve basicamente: base de cálculo, indicadores sociais internos, indicadores externos, indicadores ambientais, indicadores de corpo funcional, exercício de cidadania e outras informações (Slomski, Kassai & Slomski, 2011).

c) Relatórios de Sustentabilidade

Os relatórios de sustentabilidade são expressão do sinônimo de outros relatórios cujo objetivo é descrever os impactos econômicos, ambientais e sociais (*triple bottom line*) de uma

organização, como o relatório de responsabilidade social empresarial, o balanço social, etc. (GRI, 2006).

De acordo com Cintra (2011), este tipo de relatório tem a capacidade de desenvolver a conscientização necessária da sustentabilidade no meio empresarial e, segundo Hess (2008), provocar mudança cultural direcionada ao desenvolvimento sustentável, motivada tanto por forças externas que exigem mudanças, quanto pela reflexão interna da organização motivada pelo contato com o tema.

d) Relatório Único

No dia 11 de setembro de 2009, um encontro que reuniu diversas organizações, investidores, formuladores de normas, empresas, entidades contábeis, representantes da ONU e membros da sociedade civil se reuniram no St. James's Palace, em Londres, para discutir o melhor modo de alcançar a integração de relatórios financeiros e não financeiros.

Eccles e Krzus (2011) afirmam que o consenso a que se chegou foi de que era o momento de obter, para a crise ambiental, o mesmo nível de resposta internacional coordenada dado à crise financeira, já que a primeira gera um risco sistêmico infinitamente maior para a economia global: era necessário um organismo internacional que iniciasse e coordenasse os temas de transparência, contabilidade e elaboração de relatórios para avaliar o desenvolvimento de um modelo de estrutura para produção de relatórios financeiros e de sustentabilidade integrados como etapa crucial para a produção de uma economia sustentável.

Na mesma reunião, chegou-se à definição do que seria o Relatório Único: um relatório que integra as informações-chave financeiras e não-financeiras da empresa. Trata-se, portanto, de uma maneira de comunicar a todas as partes interessadas os seus dados relevantes, independentemente de sua natureza, de tal modo que se mostre o impacto de uns sobre os outros (Eccles & Krzus, 2011).

A primeira empresa que conhecidamente produziu o primeiro Relatório Único no mundo é a Novozymes, da Dinamarca, que assim o fez em 2002. Desde então, diversas empresas no mundo adotaram esta forma de relatório ou princípios dele.

e) Os relatórios corporativos atuais

Essas e outras iniciativas praticadas ao redor do mundo, embora louváveis à época de seu surgimento, trouxeram, porém, um cenário atual caracterizado por uma vasta gama de relatórios que apresentam diversos problemas.

O primeiro deles é que os relatórios contábil-financeiros se tornaram cada vez mais longos. Segundo Eccles e Krzus (2011), existe uma clara tendência de aumento na quantidade de informações, o que se reflete na quantidade crescente de elementos nas demonstrações financeiras, no acréscimo de notas explicativas e novas seções e o número cada vez maior de páginas.

A questão crítica colocada por Eccles e Krzus (2001), no entanto, não se trata do simples aumento da quantidade de informações desde que, para o usuário, estas fossem de maior utilidade. O grande problema seria a complexidade: os relatórios contábil-financeiros atuais vêm apresentando um crescente volume de detalhes técnicos que exigem um alto nível de conhecimento financeiro para serem interpretadas.

Segundo Carvalho (2013a), junto a essas questões, as empresas ainda produzem uma crescente variedade de relatórios não necessariamente ligados às demonstrações financeiras. Questões de governança, incluindo os salários dos executivos, por vezes são relatados, bem como, pelo menos, alguns dos impactos do negócio para a sociedade e o meio ambiente. A ressalva quanto a comunicação dessas informações se dá pelo fato de que estas são, muitas vezes, relatadas para diferentes públicos, em diferentes formatos e em diferentes momentos.

Os relatórios longos, complexos e emissores de mensagens frequentemente díspares e desalinhadas encontram razões enunciadas como o “mal do silo dentro da empresa”: os relatórios financeiros seguem paradigmas e padrões quase sempre bem estabelecidos e fiscalizados, diferentemente dos relatórios de sustentabilidade (Carvalho, 2013b).

Outra causa para isso pode ser exemplificada com o efeito do “silo incomunicável”: a falta de diálogo entre as áreas responsáveis pela produção dos diversos tipos de relatórios (Carvalho, 2013b).

2.3 Relato Integrado

Pensando no atual estágio dos relatórios corporativos, bem como nos seus problemas e possíveis causas, sob a iniciativa de um movimento internacional conhecido como “*Accounting for Sustainability* (A4S)”, foi constituído um Conselho que reúne membros de diversos países e que, desde 2004, trabalha no desenvolvimento de diretrizes e ferramentas básicas para incluir sustentabilidade nos processos de tomada de decisão e na discussão sobre a integração, pelas empresas, de seus relatórios contábil- financeiros aos socioambientais (não financeiros) (Carvalho & Kassai, 2013).

Em 2 de agosto de 2010, o Projeto “*Accounting for Sustainability*” foi expandido para o mundo na forma na criação do *International Integrated Reporting Council* (Conselho Internacional para Relato Integrado, ou IIRC na sigla em inglês), uma coalizão global de reguladores, investidores, empresas, definidores de padrões, profissionais do setor contábil e ONGs que compartilham da visão de que comunicar a geração de valor trata-se do próximo passo na evolução dos relatórios corporativos.

Atualmente são representantes do Brasil no conselho do IIRC: Nelson Carvalho (FEA/USP), Roberto Pedote (Natura), Marco Geovanne (PREVI) e Sandra Guerra (IBGC) (IIRC, 2013a).

O Relato Integrado, o objetivo maior deste grupo, é definido como um processo que resulta na comunicação, por uma organização, mais notoriamente no relatório integrado periódico, sobre a criação de valor no decorrer do tempo. Trata-se de uma comunicação concisa sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as possibilidades de uma organização, no contexto de seu ambiente externo, levam à criação de valor no curto, médio e longo prazo (IIRC, 2013a).

Após a criação do IIRC, foi iniciado o processo de implantação do Relato Integrado através do Projeto Piloto. Num primeiro momento, o IIRC abriu o convite internacionalmente às empresas que quisessem testar e assimilar alguns dos princípios propostos por este novo formato de comunicação corporativa. Esses testes aconteceram entre julho de 2010 e março de 2013, período em que as empresas puderam relatar suas experiências e propor sugestões que serviriam de base para a elaboração da minuta colocada em audiência pública em 2013, da qual trataremos na sequência.

O Projeto Piloto, que encerrou em setembro de 2014, contou com a adesão de 105 empresas distribuídas pelo mundo e 36 redes de investidores, conforme o Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 - Número de empresas por país e rede de investidores por país

País	Quantidade de empresas	País	Quantidade de investidores
Brasil	12	Reino Unido	8
Reino Unido	12	Austrália	6
Holanda	10	Estados Unidos	5
Estados Unidos	8	França	3
Itália	8	Holanda	3
África do Sul	7	África do Sul	2
Espanha	7	Alemanha	2
Alemanha	6	Japão	2
Austrália	5	União Europeia	1
Japão	4	Noruega	1
Rússia	4	Singapura	1
Canadá	3	Suécia	1
França	3	Suíça	1
Índia	2	Total	36
Singapura	2		
Turquia	2		
Bélgica	1		
Chile	1		
China	1		
Coréia do Sul	1		
Dinamarca	1		
Nova Zelândia	1		
Paquistão	1		
Sri Lanka	1		
Suécia	1		
Suíça	1		
Total	105		

Fonte: Baseado em IIRC (2013b)

As 12 empresas brasileiras participantes do Projeto Piloto do IIRC, por sua vez, são dos mais diversos setores, conforme elucida o Quadro 3.

Quadro 3 - Empresas brasileiras participantes do Projeto Piloto do IIRC

Empresa	Setor
AES Brasil	Utilitários
BNDES	Bancos
BRF S.A	Alimentos
CCR S.A	Transportes
CPFL Energia	Energia
Fibria Celulose S.A	Silvicultura e celulose
Grupo Segurador Banco do Brasil e MAPFRE	Seguros
Itaú Unibanco	Bancos
Natura	Bens pessoais
Petrobras S.A.	Óleo e gás
Via Gutenberg	Serviços
Votorantim	Indústria

Fonte: Baseado em IIRC (2014b)

Quanto aos motivos de adesão ao Relato Integrado, estes podem ser os mais variados. Dentre eles, a informação divulgada através deste documento pode fornecer dados adicionais para influenciar investidores e clientes e atrair parceiros de negócios. Além disso, a uniformidade de relatórios integrados de desempenho financeiro e não financeiro da entidade provavelmente produzirão informações comparáveis às empresas globais, possibilitando as atividades de aferição e avaliação, as quais não são, atualmente, completamente possíveis.

É claro que o compromisso a este nível implica em alguns custos, e as empresas poderão optar por observar do lado de fora como os padrões e *frameworks* são desenvolvidos. Contudo, pode haver razões para o engajamento nessa iniciativa, uma vez que a evolução desta estrutura de relato está respondendo às mudanças nas expectativas não só de divulgação, mas também de responsabilidades mais amplas das empresas na sociedade.

Participar deste exercício pode levar as empresas a reexaminar os riscos e oportunidades deste novo ambiente e as métricas usadas para gerenciar o negócio. Em suma, a mudança pode acabar sendo transformacional e não apenas para a comunicação, mas para a estratégia global da empresa.

Uma pesquisa produzida pela agência de comunicação corporativa internacional “Black Sun”, em associação com o IIRC mostra que 93% das organizações que utilizaram o Relato Integrado disseram que o documento é capaz de integrar todas as equipes e os departamentos do negócio. Chamada de “*Understanding Transformation: Building the Business Case for Integrated Reporting*”, a pesquisa, disponível no site www.theiirc.org, acompanhou as mudanças no primeiro ano em que essas organizações produziram o documento, num projeto piloto do IIRC. O Relato Integrado conseguiu retratar a imagem completa do negócio, de forma clara e concisa, conectando todas as áreas da companhia.

A pesquisa reuniu ao todo, 45 organizações públicas e privadas, de diversos países, que participaram do projeto piloto do IIRC. Todas puderam vivenciar, na prática, a experiência da elaboração de um Relato Integrado para o seu negócio, adotar seus princípios e aproveitar o seu conteúdo, com uma dinâmica própria para a implementação.

Desde que as organizações elaboraram o Relato Integrado, os pesquisadores da *Black Sun* passaram a acompanhar seu andamento a fim de relatar os efeitos do documento no dia-a-dia dessas empresas.

Entre os resultados da pesquisa, destacam-se: 98% das organizações concordaram que a implantação dos Relatos Integrados leva a uma melhor compreensão de como a organização gera valor no longo prazo; 74% concordaram que o Relato resulta numa comunicação externa mais eficiente e 93% obtiveram uma coleta de dados com mais qualidade.

Além disso, 64% acham que o trabalho dos analistas será facilitado, significativamente, se as empresas adotarem o Relato no futuro, e 95% acham que os funcionários também serão beneficiados; 28% já estão vendo um benefício significativo para o Conselho da organização; 56% esperam ver esse benefício para o Conselho no futuro; e 97% acreditam que essa mudança positiva atingirá todas as áreas da empresa.

2.3.1 Estrutura Conceitual para Relato Integrado

Como foi citado mais acima, com o objetivo de criar uma estrutura conceitual que delineasse os princípios básicos norteadores do que seria o Relato Integrado, em 16 de abril de 2013, foi

lançada uma minuta, sob o título de *Consultation Draft of the International <IR> Framework*, a qual ficou disponível ao público até o dia 15 de julho de 2013.

Dentro desse período, os mais diversos públicos interessados puderam enviar suas sugestões, comentários e críticas observados para a versão do que se tornaria a versão 1.0 do Relato Integrado. Seu lançamento, agendado inicialmente para 5 de dezembro do mesmo ano, aconteceu efetivamente quatro dias depois, no dia 9 de dezembro de 2013.

Neste documento, os objetivos do Relato Integrado foram assim elucidados:

- i. Melhorar a qualidade da informação disponível a provedores de capital financeiro, permitindo uma alocação de capital mais eficiente e produtiva;
- ii. Promover uma abordagem mais coesa e eficiente do relato corporativo, que aproveite as diversas vertentes de relato e comunique a gama completa de fatores que afetam, de forma material a capacidade de uma organização de gerar valor ao longo do tempo;
- iii. Melhorar a *accountability* e a gestão abrangente de capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento e natural) e promover o entendimento das interdependências entre eles;
- iv. Apoiar o pensamento integrado, a tomada de decisão e as ações que focam a geração de valor no curto, médio e longo prazos. (IR, 2013b, p.2).

A Estrutura Conceitual para Relato foi dividida em duas partes (Parte I - Introdução e Parte II – O Relato Integrado), as quais serão resumidas abaixo de acordo com o seu conteúdo.

1. Parte 1 – Introdução

Esta primeira parte é subdividida em (1) Utilizando a estrutura e (2) Conceitos fundamentais, que, por sua vez, apresenta uma série de elementos. A seguir, buscou-se resumi-los dentro da primeira subdivisão:

Quadro 4 - Utilizando a estrutura

Utilizando A Estrutura	
Definição de Relato Integrado	Documento conciso sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas de uma organização, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor no curto, médio e longo prazo. O <RI> deve ser elaborado de acordo com esta Estrutura. (IR, 2013b, p.7)
Objetivo da Estrutura	Estabelecer princípios básicos e elementos de conteúdo que guiem o conteúdo geral de um <RI>, e explicar os seus conceitos fundamentais. (IR, 2013b, p. 7)
Propósito e usuários de um Relato Integrado	Propósito: explicar a provedores de capital financeiro como a organização gera valor ao longo do tempo. Usuários: todas as partes interessadas na capacidade da organização em gerar valor ao longo do tempo (IR, 2013b, p.7)
Uma abordagem baseada em princípios	Equilíbrio entre flexibilidade e imposição: variedade de circunstâncias individuais das organizações x grau suficiente de comparabilidade. Não impõe métricas. Critérios de materialidade e divulgação sob critério da empresa. (IR, 2013b, p.7)
Forma do relatório e relação com outras informações	Deve ser uma comunicação designada e identificável. Pode atender às exigências de <i>compliance</i> , ser um relatório independente, parte de outro documento ou “porta de entrada” para informações mais detalhadas, fora do informe em que está vinculado. (IR, 2013b, p.7)
Aplicação da Estrutura	Se afirmar ser um <RI> e se referir à Estrutura, deve atender a todas as exigências em negrito e itálico e, quando não, justificar. (IR, 2013b, p.8)
Responsabilidade por um Relato Integrado	O <RI> deve incluir uma declaração dos responsáveis pela governança e, quando não, dar as devidas explicações. (IR, 2013b, p.9)

Fonte: Baseado em IIRC (2013b)

Abaixo, são sumarizados os elementos da segunda subdivisão – Conceitos fundamentais:

Quadro 5 - Conceitos fundamentais

Conceitos Fundamentais	
Introdução	O <RI> oferece uma visão da organização em termos de ambiente externo, de seus recursos e relações usados e afetados e das suas interações com ambos para gerar valor no curto, médio e longo prazo (IR, 2013b, p.10)
Geração de valor para a organização e para os outros	É dada por meio de acréscimos, decréscimos ou transformações de capitais causados por atividades e produtos. O valor é gerado para a própria organização ou para outros (IR, 2013b, p.10).
Os capitais	Capitais são repositórios de valor que aumentam, diminuem ou se transformam por meio de atividades e produtos da organização. Seis capitais: financeiro; manufaturado; intelectual; humano; social e de relacionamento e natural. (IR, 2013b, p.33)
O processo de geração de valor	Sistema de uma organização para a transformação de insumos através de suas atividades empresariais, em produtos e impactos que visam cumprir os propósitos estratégicos da organização e gerar valor em curto, médio e longo prazo (IR, 2013b, p.33)

Fonte: Baseado em IIRC (2013b)

Os seis capitais propostos nessa Parte 2 da Introdução da Estrutura Conceitual (IR, 2013b, p.11) são assim definidos:

- Capital financeiro: fundo disponível para ser usado na produção de bens ou na prestação de serviços e que é obtido por meio de financiamentos ou gerado por meio de investimentos;
- Capital manufaturado: objetos físicos manufaturados que estão disponíveis a uma organização para uso na produção de bens ou na prestação de serviços, incluindo construções, equipamentos e infraestrutura;
- Capital intelectual: intangíveis da organização que são baseados em conhecimento, incluindo propriedade intelectual e ‘capital organizacional’;
- Capital humano: Competências, capacidades e experiências das pessoas, bem como suas motivações para inovar, incluindo seu alinhamento e suporte à estrutura de governança da organização, abordagem de gerenciamento de riscos e valores éticos; a capacidade de entender, desenvolver e implementar a estratégia de uma

organização; lealdade e motivações para melhoria de processos, bens e serviços, incluindo sua capacidade para liderar, gerenciar e colaborar;

- Capital social e de relacionamento: As instituições e os relacionamentos internos e entre comunidades, grupos de partes interessadas e outras redes, bem como a capacidade de compartilhar informações para aprimorar o bem estar individual e coletivo;
- Capital natural: Todos os recursos ambientais renováveis e não renováveis e processos que fornecem bens ou serviços que suportam a prosperidade passada, presente ou futura de uma organização. Inclui: ar, água, terra, minérios e florestas e a biodiversidade e qualidade do ecossistema.

É importante ressaltar que, segundo a Estrutura, nem todos os capitais são relevantes e aplicáveis a todas as organizações.

Ainda na Parte 2 da Introdução da Estrutura Conceitual, há a apresentação da Figura 2 abaixo.

Figura 2 - O processo de geração de valor
Fonte: IIRC (2013a)

Segundo explicação apresentada na Estrutura Conceitual (IR, 2013b, p.13), o ambiente externo é descrito como as condições econômicas, mudanças tecnológicas, temas da sociedade e desafios ambientais que caracterizam o contexto em que a organização atua.

A organização utiliza então os diversos capitais como insumos das suas atividades de negócios, fazendo a conversão destes em entregáveis (produtos, serviços, subprodutos e desperdícios). A maneira com que a empresa realiza essas atividades dentro do seu modelo de negócio, por sua vez, é orientada pela sua missão, visão, governança e estratégia e alocação de recursos que, percebendo seus riscos e oportunidades e visando a *performance* e o panorama futuro, tem influência direta sobre a forma como os seis capitais (ou menos, dependendo da organização) são afetados. Alguns capitais pertencem à organização, enquanto outros pertencem às partes interessadas ou à sociedade de modo geral (identificado como ‘sociedade’ na figura). A organização e a sociedade, portanto, compartilham o custo dos capitais usados como insumos e o valor criado pela organização.

2. Parte 2 – O Relato Integrado

Na segunda parte do documento, são enunciados os Princípios Básicos e os Elementos de Conteúdo.

Ressalta-se que a Estrutura Conceitual para Relato Integrado utiliza uma abordagem baseada em princípios que pretende encontrar um equilíbrio entre flexibilidade e prescrição que respeite a variedade de circunstâncias e características de diversas organizações, mas que ofereça um grau suficiente de comparabilidade entre as organizações.

A Estrutura Conceitual define sete princípios básicos que devem sustentar a preparação e a apresentação de um Relato Integrado, informando o seu conteúdo e a maneira como a informação se apresenta (IR, 2013,p.16):

Quadro 6 - Princípios básicos

Princípios Básicos	
Foco estratégico e orientação para o futuro	Deve oferecer uma visão estratégica da organização e como ela se relaciona com a capacidade da organização de gerar valor em curto, médio e longo prazo, bem como seu uso e seus impactos sobre os capitais (IR, 2013b, p.16).
Conectividade da informação	Deve mostrar uma imagem holística da combinação, do inter-relacionamento e das dependências entre os fatores que afetam a capacidade da organização de gerar valor ao longo do tempo (IR, 2013b, p.16).

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 (IR, 2013b, p.17).
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 (IR, 2013b, p.18).
Concisão	Deve ser conciso (IR, 2013b, p.21)
Confiabilidade e completude	Deve abranger todos os assuntos relevantes, tanto positivos quanto negativos, de maneira equilibrada e isenta de erros materiais (IR, 2013b, p.21).
Coerência e comparabilidade	Deve apresentar informações apresentadas em bases coerentes ao longo do tempo e de maneira a permitir uma comparação com outras organizações na medida em que seja material para a capacidade da própria organização de gerar valor ao longo do tempo (IR, 2013b, p.23).

Fonte: baseado em IIRC (2013b)

A Estrutura Conceitual também apresenta, nesta segunda parte, oito elementos de conteúdo, fundamentalmente vinculados uns aos outros e não mutuamente excludentes, definidos como categorias de informação requeridas para inclusão no Relato Integrado em forma de perguntas que, quando respondidas, tornam sua inter-relações óbvias (IR, 2013b, p.24). São eles:

Quadro 7 - Elementos de conteúdo

Elementos De Conteúdo	
Visão geral organizacional e ambiente externo	“O que a organização faz e quais são as circunstâncias em que ela atua?” (IR, 2013b, p.24).
Governança	“Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?” (IR, 2013b, p.25).
Modelo de negócios	“Qual é o modelo de negócios da organização?” (IR, 2013b, p.25)
Riscos e oportunidades	“Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade que a organização tem de gerar valor em curto, médio e longo prazo, e como a organização lida com eles?” (IR, 2013b, p.27)

Estratégia e alocação de recursos	“Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?” (IR, 2013b, p.27)
Desempenho	“Até que ponto a organização já alcançou seus objetivos estratégicos para o período?” (IR, 2013b, p.28)
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?” (IR, 2013b, p.28)
Base para a preparação e apresentação	“Como a organização determina os temas a serem incluídos no Relato Integrado e como estes temas são quantificados ou avaliados?” (IR, 2013b, p.29)

Fonte: baseado em IIRC (2013b)

3. METODOLOGIA

3.1 Delineamento da pesquisa

Para atender ao objetivo proposto de verificar de que forma os Relatos Integrados das duas empresas selecionadas divulgaram os elementos de conteúdo propostos pela Estrutura Conceitual em 2013 e 2014, optou-se pela pesquisa descritiva, utilizando-se a metodologia empírico-analítica da pesquisa de campo, a qual tem como característica as investigações em que, além da pesquisa documental (no caso deste trabalho), também é realizada a coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (Fonseca, 2002).

Quanto aos procedimentos metodológicos utilizados, o estudo faz uso da pesquisa documental e de entrevistas.

i) Pesquisa documental

A pesquisa documental constitui-se numa técnica importante em pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema (Lüdke & André, 1986). Segundo Gil (2008), este tipo de pesquisa faz uso de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, aspecto este que a diferencia da pesquisa bibliográfica.

Como dados secundários (dados que de alguma forma já foram analisados) da pesquisa documental, foram utilizados: a Estrutura Conceitual para o Relato Integrado (IIRC, 2013b) e os Relatos Integrados das duas empresas em estudo referentes aos anos de 2013 e 2014, os quais podem ter recebido a designação “Relato Integrado”, “Relatório Anual” ou “Relatório”, a depender da empresa em questão.

O acesso a todos os documentos foi feito através da internet, nos sítios eletrônicos das empresas.

ii) Entrevistas

Foi realizada uma entrevista com cada respondente, por telefone. As entrevistas foram semiestruturadas, nas quais o entrevistador possui somente uma lista de tópicos ou assuntos,

geralmente chamada de guia de entrevista ou aide-mémoire, que devem ser tratados (Martins, 2012). O estilo da entrevista é tipicamente informal; e a maneira como são feitas as perguntas e a sua sequência varia em cada entrevista (Bryman, 2008). O roteiro das entrevistas foi inserido no Apêndice C.

A escolha desse tipo específico de entrevista foi tal que permitisse liberdade de expressão aos entrevistados e também para que a pesquisadora conseguisse explorar livremente as conversações, tratando os temas necessários com a maior profundidade possível.

Para as perguntas, foram utilizadas, além das perguntas do roteiro presente no Apêndice C, *probing questions* (questões de sondagem) para a obtenção de mais esclarecimentos e detalhes sobre as questões gerais abordadas, além de melhor extrair e expandir os pontos colocados pelo entrevistado (Kendall & Kendall, 2014).

As perguntas realizadas nas entrevistas com os responsáveis pela elaboração do Relato Integrado nas empresas focaram basicamente nos aspectos de divulgação dos elementos de conteúdo nos Relatos Integrados de 2013 e 2014 e, sempre que possível, na análise comparativa do período em questão.

Para a seleção dos entrevistados, obedecendo ao critério de amostragem não-probabilística intencional, foi selecionada uma amostra escolhida propositadamente em virtude de possuir características consideradas relevantes para a observação do fenômeno. Foram observados os critérios abaixo:

- 1) Ser funcionário da empresa em estudo; e
- 2) Ter envolvimento direto com o processo de elaboração do Relato Integrado na empresa.

Ainda que muitos incluam na metodologia de pesquisa de campo a necessidade de ir ao local (no caso, às três empresas selecionadas), o acesso aos sítios eletrônicos, a análise dos Relatos Integrados emitidos pelas empresas e as entrevistas realizadas com funcionários da empresa ligados diretamente à elaboração do Relato Integrado fazem com que o presente trabalho possa ser enquadrado na classificação em pesquisa de campo. Os resultados auferidos não seriam fundamentalmente diferentes dos que seriam percebidos com a visita física ou observação

das empresas, uma vez que esta poderia até ter o propósito de assegurar a veracidade das informações encontradas nos documentos analisados, mas tal certificação não faz parte dos objetivos desta dissertação.

3.2 Seleção das empresas e do período de estudo

Em 2011, empresas de sucesso de diversos países aderiram de forma voluntária ao Projeto Piloto criado pelo Conselho Internacional de Relato Integrado (*International Integrated Reporting Council – IIRC*) para testar a minuta do que seria o Relato Integrado, que reúne informações das demonstrações contábeis, governança, sustentabilidade e responsabilidade social. O Quadro 8 elenca as empresas participantes do Projeto Piloto.

Quadro 8 - Empresas participantes do projeto piloto

Empresa	Setor
AES Brasil	Utilitários
BNDES	Bancos
BRF S.A	Alimentos
CCR S.A	Transportes
CPFL Energia	Energia
Fibria Celulose S.A	Silvicultura e celulose
Grupo Segurador Banco do Brasil e MAPFRE	Seguros
Itaú Unibanco	Bancos
Natura	Bens pessoais
Petrobras S.A.	Óleo e gás
Via Gutenberg	Serviços
Votorantim	Indústria

Fonte: IIRC (2014b)

Para fins do presente estudo, foram selecionadas empresas brasileiras que (i) aderiram ao Projeto Piloto, (ii) publicaram seus Relatos Integrados em 2013 e 2014 e (iii) nas quais a pesquisadora obteve acesso a algum de seus profissionais envolvidos diretamente na elaboração do Relato Integrado. São elas: Itaú Unibanco e Natura.

Estabelecida a amostra da pesquisa, o próximo passo consistiu na definição do período de estudo. Para tanto, o critério adotado exigiu que fosse selecionado um intervalo de tempo em que as duas empresas selecionadas tivessem publicado seus Relatos Integrados. Assim,

consultados os sítios eletrônicos das empresas, verificou-se que todas tinham disponíveis as publicações referentes ao exercício de 2013 e 2014. Foi escolhido o intervalo temporal superior a um ano (2013 e 2014) para que pudesse ser feita uma análise de evolução do Relato Integrado nas empresas estudadas.

3.3 Técnicas de análise dos dados

Para a análise dos dados coletados pela pesquisa documental, foi empregada a análise de conteúdo; para as entrevistas, a interpretação.

1) Análise de conteúdo para a pesquisa documental:

Para a avaliação do Relato Integrado quanto a sua conformidade com os Elementos de Conteúdo que constam na Estrutura Conceitual, foi utilizada a análise de conteúdo, observadas as três fases do método (Bardin, 2006): (1) pré-análise; (2) exploração do material; e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

De acordo com Bardin (2006), a pré-análise consiste na primeira fase, na qual o material selecionado é organizado com o objetivo de torná-lo operacional. Tal organização pode ser feita por meio de várias etapas, a saber: (a) leitura flutuante, que é caracterizada pelo contato com o documento, momento em que se começa a conhecer o texto; (b) escolha dos documentos, na qual se faz a demarcação do que será analisado; (c) formulação das hipóteses e dos objetivos; (d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que consiste na determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise. Aqui houve o contato da pesquisadora com os Relatos Integrados de 2013 e 2014 das duas empresas selecionadas e a leitura dos mesmos, de modo a identificar suas principais características e, de maneira ainda não muito aprofundada, verificar se os elementos de conteúdo propostos pela Estrutura Conceitual eram passíveis de identificação nos documentos das empresas.

A segunda fase seria a exploração do material, na qual é feita a sua codificação, classificação e categorização (Bardin, 2006). No presente trabalho, as categorias de análise são os próprios elementos de conteúdo da Estrutura Conceitual para Relato Integrado e as subcategorias foram definidas com base nos itens propostos para cada elemento de conteúdo, também propostos pela mesma estrutura. Foi realizada, nesta etapa, uma leitura integral e detalhada dos Relatos

Integrados de 2013 e 2014 das duas empresas estudadas, identificando os elementos que se enquadrassem dentro das categorias de análise (elementos de conteúdo) e das subcategorias (itens dos elementos de conteúdo).

No capítulo de apresentação e análise dos resultados, foram inseridas tabelas que evidenciam quais categorias e subcategorias foram ou não divulgadas pela empresa.

A terceira e última fase traz o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, definida por Bardin (2006) como o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica. Aqui a pesquisadora exerce o papel de reunir, analisar e interpretar os resultados obtidos com as demais etapas da análise de conteúdo. Dessa forma, foram lidos e interpretados os recortes dos Relatos Integrados das empresas que corroboram com as análises de evidenciação do elemento de conteúdo e de comparação entre os dois anos em estudo.

Por último, foi feita uma análise comparando os Relatos Integrados das duas empresas, com vistas a salientar pontos fortes e pontos de melhoria, focando em quais elementos de conteúdo poderiam ser mais ou melhor abordados em seus futuros relatórios. Apesar da análise ter sido aplicada apenas ao Itaú Unibanco e à Natura, os pontos aqui elencados podem servir de referência para outras empresas aderentes ou não à iniciativa.

Como limitação da pesquisa, pode ser apontada a restrição quantitativa de empresas analisadas: apenas duas empresas brasileiras participantes do Projeto Piloto do IIRC. As demais empresas do projeto foram eliminadas na seleção pela pesquisadora por conta da dificuldade ou impossibilidade de acesso a algum profissional da empresa ou por não terem divulgado os seus Relatos Integrados nos dois anos em estudo (2013 e 2014), os quais foram critérios adotados neste trabalho.

2) Interpretação para as entrevistas

Ao longo da dissertação nenhum nome, número ou letra foi designado aos entrevistados, de modo a justamente evitar qualquer possibilidade de reconhecimento dos mesmos. Esse procedimento foi empregado com o objetivo de dar maior fluidez à fala dos interlocutores. Além disso, o sigilo também foi condição dada aos entrevistados no momento da realização dos convites.

Como as entrevistas duraram, em média, 60 minutos, não houve necessidade de codificação. E, uma vez que o objetivo central das entrevistas foi analisar aspectos relacionados à divulgação expressa dos elementos de conteúdo propostos pela Estrutura Conceitual para Relato Integrado e à análise comparativa entre os Relatos Integrados de 2013 e 2014, deu-se ênfase à própria fala dos entrevistados, de modo que as citações importantes foram incluídas diretamente na dissertação. As entrevistas foram submetidas a um processo de interpretação, de modo a captar os diversos matizes dos discursos emitidos e absorvidos na organização (Saraiva, Pimenta & Corrêa, 2004) e foi elaborado inteiramente pela pesquisadora.

3.4 Categorias de análise

Parte fundamental da análise de conteúdo são as categorias, “*rubricas significativas em função das quais o conteúdo será classificado e eventualmente quantificado*” (Freitas & Janissek, 2000, p. 46), e as subcategorias, subdivisões dos assuntos das categorias. A fim de analisar o como as empresas divulgaram os elementos de conteúdo propostos pela Estrutura Conceitual nos seus Relatos Integrados de 2013 e 2014, foram utilizadas as categorias e subcategorias de análise adaptadas dos Elementos de Conteúdo propostos por ela (IR, 2013b, p.35), todas apresentados no Apêndice A.

3.5 Critérios para análise das informações

Após a descrição da técnica e das categorias de análise, se faz necessária a definição de critérios para análise das informações ou do como será avaliada a divulgação dos elementos de conteúdo e o modo como foi feita.

A Estrutura Conceitual para Relato Integrado estabelece uma abordagem baseada não em regras, mas em princípios, com o objetivo de “encontrar um equilíbrio adequado entre flexibilidade e imposição que reconheça a grande variedade de circunstâncias individuais de diferentes organizações, e que ao mesmo tempo permita um grau suficiente de comparabilidade entre organizações para atender a importantes necessidades de informação” (IR, 2013b, p. 7).

Sobre os elementos de conteúdo, a Estrutura Conceitual ainda traz que estes são “fundamentalmente vinculados uns aos outros e não são mutuamente excludentes” (IR, 2013b, p. 24) e que “são apresentados como perguntas, não como listas de verificação de divulgações específicas” (IR, 2013b, p. 24), não precisando necessariamente seguir a ordem em que são lá elencados. Pelo contrário, a informação em um Relato Integrado é “apresentada de modo a tornar aparentes as conexões entre os Elementos de Conteúdo” (IR, 2013b, p. 24).

O Relato Integrado deve conter os oito elementos de conteúdo, mas não há uma obrigatoriedade em apresentar todos os itens componentes de cada elemento (subcategorias) nem uma menção expressa de como estes devem ser divulgados. Apesar de não mandatório, estes itens são sugestões de pontos que, se presentes no Relato Integrado, podem indicar que a pergunta geral feita para cada elemento de conteúdo foi respondida.

Outro destaque importante é o dado de que o Relato Integrado possui diversos usuários e beneficia todas as partes interessadas na capacidade que uma organização tem de gerar valor ao longo do tempo, incluindo empregados, clientes, fornecedores, parceiros comerciais, comunidades locais, legisladores, reguladores e formuladores de políticas. Sob essa observação, a relevância de cada tipo de informação varia de acordo com os objetivos de cada usuário (Holthausen & Watts, 2001), o que torna difícil dizer que tipo de informação é “mais relevante”.

Pelo motivo elucidado acima, as informações foram mensuradas sem a atribuição de pesos. Segundo Raffournier (1995), não atribuir pesos significa que as informações têm igual importância para todos os usuários, o que apesar de não estar totalmente correto, diminui o viés de se atribuírem pesos incorretos a certas informações.

Ainda, caso a empresa tenha divulgado determinado item recebe nota 1, caso contrário nota 0, analisando apenas a apresentação ou não de cada elemento, visto que o objetivo do trabalho não é avaliar o quanto cada elemento de conteúdo aparece, mas somente quais são evidenciados no Relato Integrado.

Tomando como base esse critério, o nível de evidenciação de cada elemento de conteúdo da Estrutura Conceitual para Relato Integrado é dado pelo número de subcategorias evidenciadas pela empresa, dividido pelo número total de subcategorias. Por exemplo, o Itaú Unibanco atingiu um nível de evidenciação do elemento de conteúdo “Visão Organizacional e Ambiente

Externo” de 72% (13 do total de 18 subcategorias) em 2013 e 77% (14 do total de 18 subcategorias) em 2014; os mesmos dados foram encontrados para a Natura.

Ao se listar um determinado número de itens, onde se avalia de forma binária (sim ou não) se o item consta no Relato Integrado, é feita somente a avaliação da quantidade de evidenciação. Para analisar quais e como os elementos de conteúdo foram divulgados pela empresa, foi feita uma análise interpretativa das informações encontradas e das respostas das entrevistas realizadas com profissionais das duas empresas.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste Capítulo, são apresentados os resultados deste trabalho. São objetos de estudo, segundo os critérios metodológicos apresentados no Capítulo 3, as duas empresas brasileiras participantes do Projeto Piloto do IIRC que tiveram seus Relatos Integrados publicados nos anos de 2013 e 2014 e nas quais a pesquisadora teve acesso. São elas: Itaú Unibanco e Natura.

3.6 Descrição das Empresas

Este tópico tem por objetivo descrever as empresas selecionadas para o presente estudo, focando em aspectos relacionados às suas experiências com o Relato Integrado. Já nessa descrição, são incluídas informações coletadas nas entrevistas com os profissionais de cada empresa.

3.6.1 Itaú Unibanco

O Itaú Unibanco é uma companhia aberta que, em conjunto com empresas coligadas e controladas, tem atuação no Brasil e no exterior, na atividade bancária em todas as modalidades por meio de suas carteiras comercial, de investimento, de crédito imobiliário, de crédito, financiamento e investimento e de arrendamento mercantil, inclusive as de operações de câmbio e nas atividades complementares, destacando-se as de Seguros, Previdência Privada, Capitalização, Corretagem de Títulos e Valores Mobiliários e Administração de Cartões de Crédito, Consórcios, Fundos de Investimentos e Carteiras Administradas (Itaú, 2014).

Ao final de 2014, o Itaú Unibanco estava presente em 18 países além do Brasil, em atividades de banco comercial e operações de clientes institucionais, banco de investimentos, atacado e *private banking*; possuía aproximadamente 32.986 mil pontos de atendimento distribuídos pelo Brasil e exterior, através de 4.196 mil agências, 874 postos de atendimento bancário e mais de 27.916 mil caixas eletrônicos. O Grupo contava também com 93,2 mil colaboradores, incluindo mais de 7,0 mil colaboradores em unidades no exterior (Itaú, 2014).

O propósito de ser um agente de transformação e a busca da *performance* sustentável que norteia o desempenho dos negócios do Itaú também justificam o investimento do banco nas

ações voltadas para o desenvolvimento da sociedade, que em 2014 totalizou R\$ 459,3 milhões (Itaú, 2014).

A sustentabilidade age, no Itaú Unibanco, como um tipo de direcionador estratégico e orientan as diversas áreas operacionais e de negócio a incorporar questões de sustentabilidade em suas tomadas de decisão.

A adesão do Itaú Unibanco ao Projeto Piloto do IIRC ocorreu em maio de 2013, configurando-se como a primeira instituição financeira do Brasil a publicar o Relato Integrado usando a metodologia do IIRC - *International Integrated Reporting Council*.

O entrevistado relata sobre o momento de início do processo de geração do Relato Integrado no Itaú:

A área de RI estava fazendo um projeto paralelo, bem no comecinho, um projeto chamado Relatório Anual Consolidado. (...) Nesse projeto deles, foi o momento que a gente identificou a melhor oportunidade para produzir o Relato, uma vez que estavam fazendo uma estruturação para receber a informação de uma vez, que as informações fossem validadas na área e a gente aproveitou todo o fluxo já existente para o Relatório Anual Consolidado pra fazer o Relato Integrado. (...) Basicamente, em processo interno, a gente não alterou nada: a gente deu um passo a mais na coleta de dados.

Quanto ao contato do Itaú com a Estrutura Conceitual, este foi assim definido pelo entrevistado:

Primeiro, a gente tem contato com o *framework* desde o primeiro *draft* de antes da consulta pública, a gente já tava acompanhando. Quando o *draft* foi lançado pra consulta pública, participamos nos questionários, nas conferências, nos workshops. A gente também contribuiu na tradução do *framework* pra língua portuguesa. E o que a gente fez? A gente aproveitou o processo do Relatório Anual e fez um *check-list* nesse processo, identificando assim: de acordo com o *framework*, o que faltava? (...) Foi feito um estudo sobre os conceitos da Estrutura Conceitual, tivemos que estudar principalmente sobre modelo de negócios, temas materiais e os capitais.

3.6.2 Natura

A história da Natura iniciou-se em 1969, com a abertura de um laboratório e uma pequena loja na Rua Oscar Freire, em São Paulo, por Luiz Seabra. Atualmente a empresa é líder do setor de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal no Brasil (Natura, 2014).

Ao final de 2014, com o modelo de venda direta, a Natura contava com 1,3 milhão de Consultoras Natura no Brasil e mais de 400 mil nas Operações Internacionais (Argentina, Chile, Colômbia, França, México e Peru). Em número de colaboradores, a Natura abarcava 6,6 mil colaboradores e mantinha relacionamento com 33 comunidades que fornecem, de forma sustentável, os ativos da biodiversidade, base tecnológica dos produtos Natura. No mesmo ano, foi informada a manutenção de 5 unidades industriais próprias, 4 quiosques para experimentação de produtos, 8 centros de distribuição no Brasil e 3 centros de pesquisa e inovação (Natura, 2014).

Em seu sítio eletrônico, a Natura descreve a si mesma nos seguintes itens:

Visão: A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo.

Razão de Ser: Criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem.

As crenças da empresa estão assim definidas:

- A vida é um encadeamento de relações.
- Nada no universo existe por si só, tudo é interdependente.
- Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações.
- A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade.
- O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações.
- Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo.
- A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações.

- A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável

Segundo o entrevistado da Natura, a sustentabilidade, desde o início das atividades da empresa, sempre foi um norteador das suas tomadas de decisão e, em 2013, pela primeira vez, a Natura divulgou seu relatório incorporando as diretrizes da Estrutura Conceitual para Relato Integrado, lançada em dezembro de 2013, embora até muito antes disso, a empresa já seguisse princípios de comunicação integrada no seu processo de reporte.

Sobre o início do processo de geração do Relato Integrado, o entrevistado comenta: “A Natura começou com esse processo já há bastante tempo, 15 anos, e foi a primeira empresa a reportar informações segundo a GRI. A empresa já se preocupava com a transparência e a prestação de contas”.

O entrevistado relatou também que a Natura conta com uma consultoria contratada há oito anos, que cuida principalmente da gestão de conteúdo e também de temas voltados para sustentabilidade, materialidade e indicadores GRI. Internamente, o processo de geração do Relato Integrado é coordenado pela área de Comunicação Institucional e envolve as áreas de Sustentabilidade, Gestão de Performance *Triple Bottom Line*, Relações com Investidores.

Sobre o contato da empresa com a Estrutura Conceitual para Relato Integrado, o entrevistado nos relata:

Em princípio não foi muito fácil porque tinha uma questão conceitual de entender o que cada capítulo pedia, era uma ferramenta nova, enfim, tinha uma confusão no início geral de que o Relato Integrado seria mais um relatório, além do que a gente já fazia: GRI e outros relatórios financeiros. Mas a gente apostou muito, a gente faz parte das empresas piloto que começaram a usar esse modelo no mundo e uma das poucas no Brasil, então a gente participou do Projeto Piloto e de todas as conversas e treinamentos que tiveram antes de ser adotado oficialmente em 2012. Em princípio a gente teve algumas dúvidas conceituais, mas nada muito crítico, até porque essas diretrizes são muito mais orientações de como reportar do que o quê necessariamente reportar. A gente adotou antes mesmo de se tornar oficial, a gente participou muito de *web* e *workshops* de parceiros, fornecedores, a gente fez mesmo uma imersão em cada conceito.

3.7 Categorias Analisadas

Este tópico tem por objetivo descrever cada categoria (elemento de conteúdo) e suas respectivas subcategorias (itens de elementos de conteúdo) analisadas nos Relatos Integrados de 2013 e 2014. São 8 categorias divididas em várias subcategorias.

3.7.1 Visão Geral e Ambiente Organizacional

A pergunta geral feita para o elemento de conteúdo “Visão Geral Organizacional e Ambiente Externo” é a seguinte: “O que a organização faz e quais são as circunstâncias em que ela atua?” (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013b, p. 24). Os elementos que, se presentes, podem indicar a resposta para a pergunta proposta são apresentados no Quadro 9 abaixo.

Quadro 9 - Visão geral organizacional e ambiente externo

O que a organização faz e quais são as circunstâncias em que ela atua?	Item
Organização	
Missão	1.1
Visão	1.2
Cultura, Ética e Valores	1.3
Composição acionária	1.4
Estrutura operacional	1.5
Principais atividades	1.6
Principais mercados	1.7
Panorama competitivo e posicionamento no mercado e na cadeia de valor (levando em conta fatores como a ameaça de novos concorrentes, produtos ou serviços substitutos, o poder de barganha de clientes e fornecedores, a intensidade da rivalidade competitiva)	1.8
Principais informações quantitativas (p.ex. o número de empregados, receita e o número de países em que a organização atua) destacando, em particular, as mudanças significativas em períodos anteriores	1.9
Ambiente externo	
Fatores significativos que afetam o ambiente externo e afetam a capacidade que a organização tem de gerar valor em curto, médio e longo prazo.	1.10
Os interesses e necessidades legítimos das principais partes interessadas	1.11
Condições macro e microeconômicas, ex: Estabilidade econômica, Globalização, Tendências setoriais	1.12

Forças do mercado, tais como pontos fortes e fracos dos competidores e demanda de clientes	1.13
A velocidade e o efeito de mudanças tecnológicas	1.14
Temas de ordem social, ex: mudanças populacionais, demográficas, direitos humanos, saúde, pobreza, valores coletivos, sistemas educacionais	1.15
Desafios ambientais, tais como mudanças climáticas, a perda de ecossistemas e escassez de recursos à medida que os limites do planeta se aproximam	1.16
Ambiente legislativo e regulatório no qual a organização atua	1.17
Ambiente político em países onde a organização atua que podem afetar a sua capacidade de implementar sua estratégia	1.18

- **Análise dos Relatos Integrados de 2013 e 2014 do Itaú Unibanco**

A representação das subcategorias divulgadas na categoria Visão Organizacional e Ambiente Externo do Itaú Unibanco é feita na Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 -Visão Geral Organizacional e Ambiente Externo Itaú Unibanco

Categoria →	Visão Geral e Ambiente Organizacional			
Empresa e Ano →	Itaú Unibanco 2013		Itaú Unibanco 2014	
Não divulga (0) / Divulga (1) →	0	1	0	1
Subcategorias				
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
1.5				
1.6				
1.7				
1.8				
1.9				
1.10				
1.11				
1.12				
1.13				
1.14				
1.15				
1.16				
1.17				
1.18				

Pela definição dos critérios para análise das informações, em 2013, de um total de 18, o Itaú Unibanco apresenta 13 subcategorias; em 2014, 14. Para a empresa, isso representa um nível

de evidenciação do elemento de conteúdo Visão Organizacional e Ambiente Externo de aproximadamente 72% em 2013 e 77% em 2014.

Em aspectos relacionados à organização, o Itaú Unibanco, em 2013 e 2014, não divulga itens referentes especificamente à sua **missão** (item 1.1). Em relação à **visão** (item 1.2) do Itaú Unibanco, em 2013, a empresa dedica uma página inteira para destaca-la, definida como “Ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes” (ITAÚ UNIBANCO, 2013, p.2), enquanto que em 2014, a empresa mantém a sua visão, acrescentando a definição do que seria, para ela, “*performance sustentável*”.

Discorrendo sobre sua **cultura, ética e valores** (item 1.3) de maneira descritiva em seu Relato Integrado de 2013, o Itaú menciona que sua cultura “é expressa pelo Nosso Jeito de Fazer”, um conjunto de dez atitudes que direcionam como as equipes realizam os seus negócios e atuam para consolidar sua visão. O mesmo item é apresentado em 2014, com o acréscimo da indicação de quais são as dez atitudes do conjunto.

Em atendimento ao item 1.4, **composição acionária**, em 2013, a empresa apresentou diagramas que mostram sua estrutura acionária. Para o ano seguinte, o Itaú Unibanco apenas fez a alteração da disposição visual e das respectivas percentagens.

Em relação à **estrutura operacional** (item 1.5) e **principais atividades** (item 1.6), em 2013, o Itaú Unibanco apenas menciona os seus negócios e, em 2014, amplia sua descrição, detalhando os seus principais segmentos operacionais e respectivas atividades.

No item 1.7, em seu Relato Integrado de 2013, a empresa optou por apresentar seus **principais mercados** através de mapas que mostram sua atuação no Brasil e no exterior (Figura 3), complementados com quadros indicando a distribuição dos seus negócios nos principais países em que atua (com foco na América Latina). Em 2014, o Itaú amplia sua apresentação visual sobre o mesmo item, especificando o foco de seus negócios em cada região do mundo, mantendo o mesmo quadro no qual detalha suas operações na América Latina, região onde tem maior representatividade.

Nossas operações

Atuação no Brasil e no exterior

Figura 3 - Itaú Unibanco: nossas operações
Fonte: Itaú Unibanco (2013)

Em aspectos relacionados ao **panorama competitivo e posicionamento no mercado e na cadeia de valor** (item 1.8), embora a empresa não apresente dados sobre o seu contexto e os movimentos da concorrência em seus Relatos Integrados de 2013 e 2014, essas informações são encontradas no Relatório Anual Consolidado dos respectivos anos, documento que não faz parte do foco da análise deste trabalho.

O item 1.9 indica a presença de **informações quantitativas, destacando mudanças significativas em períodos anteriores**, tais como número de colaboradores: 95.696 no Itaú Unibanco Holding em 2013 (ITAÚ UNIBANCO, 2013, p. 14) e 93.200 em 2014 (ITAÚ UNIBANCO, 2014, p. 28); e número de países em que a organização atua: 19. Outras informações, principalmente financeiras, são destacadas nos dois anos, através de gráficos.

Fatores significativos que afetam o ambiente externo e que afetam a capacidade da organização de gerar valor (item 1.10) foram divulgadas sucintamente através de elementos visuais, tais como gráficos e tabelas, nos dois anos de apresentação do Relato Integrado.

A empresa também enfatiza os **interesses e necessidades legítimos de suas partes interessadas** (item 1.11) através de pontos de divulgação como na mensagem ao público de interesse (ITAÚ UNIBANCO, 2013, p. 10 e 11) em 2013 e em 2014, através do seu

engajamento com os *stakeholders*, com a ampliação dos seus diversos canais de relacionamento e um “canal exclusivo para o tema Relato Integrado” (ITAÚ UNIBANCO, 2014, p. 36).

O entrevistado do Itaú Unibanco ainda complementa sobre os pontos de melhoria neste elemento de conteúdo de 2013 para 2014:

Maior aproximação da alta administração com a produção do RI e o mapeamento do contexto de negócios do banco. A gente tentou ampliar a operação do banco no Relato Integrado, dando mais destaque também pra algumas parcerias que a gente não tinha dado, por exemplo.

O item 1.12, que trata de **condições macro e microeconômicas**, é atendido em 2013 somente quanto à narrativa de tendências setoriais presente no Relato Integrado; aspectos como inflação são apenas citados dentro do modelo de negócios da empresa. Já em 2014, vê-se claramente uma evolução na descrição desse item no capítulo “Contexto” do documento, o qual é dividido em global e nacional, apresentando informações como PIB (Produto Interno Bruto), inflação e taxa de câmbio, de maneira descritiva, quantitativa e gráfica (ITAÚ UNIBANCO, 2014, p. 3 e 4).

Forças do mercado, tais como pontos fortes e fracos dos competidores e demanda de clientes (item 1.13) não são apontados explicitamente pela empresa nos Relatos Integrados dos dois anos.

O Itaú Unibanco faz menção sobre elementos dos itens 1.14 (**velocidade e efeito de mudanças tecnológicas**) nos seus dois anos de divulgação do Relato Integrado. Exemplo disso é a citação de que “o uso intenso de tecnologia e canais de distribuição eletrônicos contribui significativamente para o aumento de vendas de produtos e serviços” (ITAÚ UNIBANCO, 2013, p. 38).

Em apresentação ao item 1.15 (**temas de ordem social**), nos dois anos, o Itaú Unibanco apresentou pontos como mudanças no perfil dos consumidores e o índice de pobreza.

Em 2013 e 2014, a empresa menciona iniciativas dentro do escopo ambiental, mas não discorre expressamente sobre os **desafios ambientais** (item 1.16) do meio em que atua.

Em relação ao **ambiente legislativo e regulatório no qual a organização atua** (item 1.17), em 2013, o Itaú Unibanco destaca os principais órgãos e entidades que regulamentam o setor e, em 2014, acrescenta a isso quase uma página inteira de seu relatório para o detalhamento de que tipos de alterações legislativas e regulatórias podem influenciar diretamente suas atividades.

Em 2013, a empresa não faz menção específica sobre o **ambiente político em países onde a organização atua** (1.18), item que é apresentado em 2014: “As autoridades brasileiras exercem influência sobre a economia brasileira. Alterações na política monetária, fiscal e cambial e na estrutura do governo brasileiro podem nos afetar adversamente, limitando a nossa atuação em determinados mercados, afetando a nossa liquidez e a capacidade de pagamento dos nossos clientes. Outros desdobramentos políticos, diplomáticos, sociais e econômicos no Brasil, e no exterior que tenham impacto no Brasil, também podem nos afetar” (ITAÚ UNIBANCO, 2014, p. 13).

- **Análise dos Relatos Integrados de 2013 e 2014 da Natura**

A representação das subcategorias divulgadas na categoria Visão Organizacional e Ambiente Externo da Natura é feita na Tabela 2 abaixo.

Tabela 2 - Visão Geral Organizacional e Ambiente Externo Natura.

Categoria →	Visão Geral Organizacional e Ambiente Externo			
Empresa e Ano →	Natura 2013		Natura 2014	
Não divulga (0) / Divulga (1) →	0	1	0	1
Subcategorias				
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
1.5				
1.6				
1.7				
1.8				
1.9				
1.10				
1.11				
1.12				
1.13				
1.14				
1.15				
1.16				
1.17				
1.18				

Pela definição dos critérios para análise das informações, em 2013, de um total de 18, a Natura apresenta 13 subcategorias; em 2014, 14. Para a empresa, isso representa um nível de evidenciação do elemento de conteúdo Visão Organizacional e Ambiente Externo de aproximadamente 72% em 2013 e 77% em 2014.

Nos dois anos, a Natura apresenta sua **missão** (item 1.1) como “Razão de ser”, bem como sua **visão** (item 1.2), **cultura, ética e valores** (item 1.3). Sua **composição acionária** (item 1.4) não é divulgada nos Relatos Integrados de 2013 e 2014. No primeiro ano, quanto a este item 1.4, apenas há a representação do perfil dos acionistas (Figura 4).

Figura 4 - Perfil dos acionistas
Fonte: Natura (2013)

Sua **estrutura operacional** (item 1.5) e **principais atividades** (item 1.6) são apresentada nos dois relatórios de forma descritiva. A Natura descreve, em 2013 e 2014, sua estrutura dividida basicamente em dois grandes setores: (1) higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e (2) venda direta.

Nos dois anos, a empresa cita os seus **principais mercados** (item 1.7), mas em 2014, os enfatiza visualmente através de mapas, detalhando por atividade, centros, quiosques e unidades industriais.

Tratando do item 1.8, acerca do **panorama competitivo**, a empresa não tece análise sobre os seus concorrentes ou ameaças no cenário em que se encontra, mas em 2013 e 2014, menciona indícios sobre o seu posicionamento no mercado: “maior empresa do Brasil no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e também no segmento da venda direta” (NATURA, 2013, p.

4), “líder em preferência dos consumidores em seu segmento” (NATURA, 2013, p. 4), “líder do setor de perfumaria, cosméticos e higiene no Brasil” (NATURA, 2014, p. 8).

Em resposta ao que pede o item 1.9, a Natura menciona **informações quantitativas** em seus dois períodos de divulgação, tais como o número de colaboradores: em 2013, aproximadamente 7 mil; em 2014, 6,6 mil. As receitas da empresa também são apresentadas de forma gráfica e em comparação a outros anos, como exemplifica a Figura 5.

Figura 5 - Receita Líquida
Fonte: Natura (2014)

Fatores significativos que afetam o ambiente externo e afetam a capacidade de geração de valor da empresa (item 1.10) são apontados pela Natura em seus dois Relatos Integrados.

Sobre este ponto, o entrevistado destaca:

Eu diria que foi uma orientação futura quando a gente pensa em criação de valor a longo prazo, e hoje eu diria que a Visão da Sustentabilidade é o que tangibiliza esse conceito de forma mais prática, mais recente. Acho que foi bacana. E tem o tópico da visão externa, que eu acho que a gente conseguiu convergir melhor esses fatores internos e externos: isso também foi um diferencial.

Os **interesses e necessidades legítimos das principais partes interessadas** (item 1.11) são atendidos e demonstrados pela Natura, como quando fala da criação de sua Visão de Sustentabilidade e a importância de ter ouvido seus públicos de interesse nesse processo: “A Visão foi construída a partir de análises internas e tendências mundiais em sustentabilidade e inspirada por uma série de diálogos com os públicos de relacionamento da Natura realizados nos últimos anos” (NATURA, 2014, p. 11).

O entrevistado da empresa ressalta o lançamento da Visão de Sustentabilidade como um grande fator de melhoria no item 1.11 no Relato Integrado de 2014:

A Visão da Sustentabilidade trouxe isso: quem de fato a gente precisa ouvir, enfim, como a gente vai inserir esses diversos públicos na gestão e na estratégia da empresa: isso eu acho que foi importante. (...). Antes a gente dividia o relatório por públicos: colaboradores, consultores, consumidores e hoje a gente entende que os públicos meio que transitam nos diversos temas, por exemplo, uma colaboradora pode ser também uma consultora, que também acaba sendo uma consumidora, então fica difícil hoje você limitar ou colocar em caixinhas as pessoas em seus diferentes papéis: isso foi uma mudança interessante na percepção do *stakeholder*.

Condições macro e microeconômicas (item 1.12) são apontadas pela Natura nos dois anos. No seu Relato Integrado de 2013, a empresa ressalta o cenário brasileiro: “No Brasil, vivemos um ano de recuperação, com um início de ano mais lento e retomada do crescimento a partir do segundo semestre” (NATURA, 2013, p. 9). Em 2014, a Natura aponta, por exemplo, condições relativas ao crescimento da renda da população brasileira.

Forças do mercado (item 1.13), tais como pontos fortes e fracos dos concorrentes e demanda dos clientes não são mencionados pela empresa nos dois anos de Relato Integrado.

A **velocidade e o efeito das mudanças tecnológicas** (item 1.14) são apontados pela empresa, em 2013 e 2014, como justificativa para o aumento de seus investimentos principalmente no tocante à comunicação digital pretendida pela Natura, bem como iniciativas das quais é exemplo a Rede Natura, sua primeira experiência de venda direta.

Temas de ordem social (item 1.15) não são mencionados explicitamente pela empresa nos Relatos Integrados dos dois anos em estudo.

Desafios ambientais (item 1.16), tais como a escassez de recursos hídricos, são mencionados pela empresa em citações no seu Relato Integrado de 2014: “Os impactos desta crise hídrica certamente imporão um consumo mais consciente” (NATURA, 2014, p. 4). Em 2013, também há menção sobre outros desafios ambientais, tais como as mudanças climáticas.

A empresa também ressalta, nos dois anos, o **ambiente legislativo e regulatório em que atua** (item 1.17), o que é exemplificado no Relato Integrado de 2014, por exemplo, pela menção ao “monitoramento permanente da tributação nas esferas federal e estadual e atuação em âmbito

setorial por meio de entidades de representação, como a Abihpec e a ABEVD” (NATURA, 2014, p. 14).

O ambiente político em países onde a organização atua que podem afetar a sua capacidade de implementação da estratégia (item 1.18) é considerado pela Natura apenas em 2014, quando, por exemplo, coloca como risco monitorado os cenários institucional (Brasil e Operações Internacionais), em que realiza ações de mitigação como o “monitoramento permanente da conjuntura político-econômica dos países em que a Natura opera, com redefinições da estratégia de atuação, se necessário” (NATURA, 2014, p. 14).

- **Análise Comparativa**

A seguir, apresenta-se um quadro-síntese de comparação entre as duas empresas no tocante ao elemento de conteúdo Visão Organizacional e Ambiente Externo:

Quadro 10 – Quadro-síntese Visão Organizacional e Ambiente Externo

	ITAÚ UNIBANCO	NATURA
Nível de evidenciação	2013: 72% 2014: 77%	2013: 72% 2014: 77%
Destaques da análise	<i>Links</i> com conexão a outras fontes Elementos visuais de fácil compreensão	Visão de Sustentabilidade Descrição do ambiente externo
Pontos de melhoria	Explorar mais ambiente externo (desafios ambientais, concorrentes e cenário geral)	Composição acionária Panorama competitivo Forças do mercado (competidores e demanda dos clientes) Temas de ordem social

Embora as empresas apresentem, para o elemento de conteúdo Visão Organizacional e Ambiente Externo, o mesmo nível de evidenciação nos dois anos, os destaques da análise concentram-se, no Itaú, na inserção de *links* com outras fontes de documentos e a presença de elementos visuais que facilitam o entendimento por parte do usuário do Relato Integrado.

Ainda escassamente explorado, segundo a análise dos Relatos Integrados de 2013 e 2014, é o ambiente externo à empresa, fator de grande relevância para a criação de valor ao longo do tempo de uma instituição financeira, como é o caso do Itaú Unibanco.

Na Natura, o grande destaque, não só do elemento de conteúdo em questão, mas como de grande parte do seu documento, fica para a Visão de Sustentabilidade, lançada em 2014, que acaba por ser orientador e agente de melhorias de diversas partes do seu Relato Integrado.

Como pontos observados pela análise dos Relatos Integrados da empresa dos dois anos estudados, a empresa ainda apresenta elementos faltantes, tais como a composição acionária, informações sobre o panorama competitivo, forças do mercado (competidores e demanda dos clientes, especificamente) e temas de ordem social.

3.7.2 Governança

O elemento de conteúdo relativo à governança corporativa pode ser identificado pela resposta à pergunta geral: “Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?” (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013b, p.25). Os itens indicadores da resposta são apresentados abaixo no Quadro 10.

Quadro 11 - Governança

Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?	Item
A estrutura de liderança da organização	2.1
Habilidades e a diversidade (p.ex. a variedade de formação, gênero, competência e experiência) dos responsáveis pela governança	2.2
Exigências regulatórias que influenciam o design da estrutura de governança e práticas de governança que excedem as exigências legais	2.3
Processos específicos usados na tomada de decisão estratégica e para estabelecer e monitorar a cultura da organização, incluindo sua atitude em relação a risco e mecanismos para lidar com questões de ética e integridade	2.4
Ações específicas tomadas por responsáveis pela governança para influenciar e monitorar a direção estratégica da organização e sua abordagem de gestão de risco	2.5

Como a cultura, ética e valores da organização se refletem nos capitais que ela usa e afeta, incluindo suas relações com as principais partes interessadas	2.6
A responsabilidade que os responsáveis pela governança assumem para promover e facilitar a inovação	2.7
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	2.8

- **Análise dos Relatos Integrados de 2013 e 2014 do Itaú Unibanco**

A representação das subcategorias divulgadas na categoria Governança do Itaú Unibanco é feita na Tabela 3 abaixo.

Tabela 3 - Governança Itaú Unibanco

Categoria →	Governança			
Empresa e Ano →	Itaú Unibanco 2013		Itaú Unibanco 2014	
Não divulga (0) / Divulga (1) →	0	1	0	1
Subcategorias				
2.1				
2.2				
2.3				
2.4				
2.5				
2.6				
2.7				
2.8				

Pela definição dos critérios para análise das informações, em 2013, de um total de 8, o Itaú Unibanco apresenta 4 subcategorias; em 2014, 7. Para a empresa, isso representa um nível de evidenciação do elemento de conteúdo Governança de 50% em 2013 e 87,5% em 2014.

O Itaú Unibanco atende ao item 2.1 em seus Relatos Integrados de 2013 e 2014 ao divulgar informações sobre suas **estruturas de liderança** de forma descritiva e em organograma e indica *links* para o acesso a maiores informações acerca de sua composição.

Em 2013, a empresa não trata da **habilidade e da diversidade dos responsáveis pela governança**, quanto à variedade de formação, gênero, competência e experiência, por exemplo

(item 2.2). Já em 2014, embora não trate especificamente dos responsáveis pela governança, o Itaú Unibanco dedica uma página de seu Relato Integrado para tratar da diversidade, da equidade e da inclusão, mas em relação aos seus colaboradores de forma geral.

Quanto à responsabilidade da governança, o entrevistado na empresa acrescenta alguns pontos:

Tem um ponto específico do Relato Integrado que ele exige que o responsável pela governança faça uma revisão, uma assinatura dizendo que está de acordo com a estrutura ou que ele analisou esse relatório. Isso tem dado muita discussão entre as empresas, porque o *framework* não define quem seria o responsável pela governança. A gente, conversando com o Paul Druckman, identificou que o *CFO* e o presidente podem ser os responsáveis pela governança. Então, nesse ponto a gente também teria evoluído nesse quesito quando o Pedro e o Roberto assinam o nosso Relato esse ano.

No tocante às **exigências regulatórias que influenciam o *design* da estrutura de governança e práticas de governança que excedem as exigências legais** (item 2.3), em 2013, a empresa não faz menção alguma, mas em 2014, avança no detalhamento de suas práticas e cita que foi uma das primeiras a aderir voluntariamente ao Nível 1 de Governança Corporativa da BM&FBOVESPA e que, em 2002, listou suas ADSs no Nível 2 na NYSE, em conformidade com a SEC e normas internacionais, como a *Lei Sarbanes-Oxley* (SOX).

O Itaú Unibanco também realiza a divulgação em relação aos seus processos, especificamente quanto aos **processos específicos usados na tomada de decisão estratégica e para estabelecer e monitorar a cultura da organização, incluindo sua atitude em relação ao risco e mecanismos para lidar com questões de ética e integridade** (item 2.4), em 2013 e 2014, destacando a constituição de um Comitê de Gestão de Risco e Capital. A empresa enfatiza em 2013: “Determinamos os objetivos globais da gestão de risco com o estabelecimento de metas e limites aplicáveis aos nossos negócios a fim de garantir que esses riscos sejam geridos em conformidade com nosso apetite de risco e nossas políticas existentes, dessa forma, otimizando e agilizando as decisões corporativas” (ITAÚ UNIBANCO HOLDING, 2013, p. 29).

Este item também é destacado pelo entrevistado que aponta: “De conteúdo de governança, eu também traria a questão dos riscos. A gente tentou focar mais na gestão do banco em relação aos nossos ativos e aos nossos capitais, que é uma parte de governança”.

O entrevistado também destaca uma informação mais confiável resultante dos processos de governança adotados pela empresa:

Governança talvez eu traria a questão não do Relato, mas do processo interno. A gente passou por várias aprovações internas do comitê de auditoria, comitê de divulgação, conselho da administração que não tinham passado no primeiro ano e isso traz maior conforto pra alta administração e legitimidade da informação: a informação tá mais confiável.

Em atendimento ao item 2.5, que trata das **ações específicas tomadas por responsáveis da governança para influenciar e monitorar a direção estratégica da organização e sua abordagem de gestão de risco**, a empresa destaca, nos dois anos, o Código de Ética do Itaú Unibanco, o qual abarca as ações em todos os âmbitos e níveis da companhia, bem como a elevação ao patamar determinante de nível de responsabilidade e governança do “comportamento ético”.

Ao item 2.6, que aborda **como a cultura, ética e valores da organização se refletem nos capitais que a empresa usa e afeta, incluindo suas relações com as principais partes interessadas**, em 2013 e 2014, a empresa responde incorporando ética e transparência, um de seus valores, como pilar principal no seu capital social e de relacionamento e ainda cita: “A nossa ética, está presente nos nossos negócios e se traduz na transparência, respeito e honestidade no relacionamento com nossos *stakeholders*, na qualidade dos nossos serviços e produtos, e na preocupação com o desempenho financeiro e a responsabilidade social e ambiental. Ela também se expressa nos relacionamentos internos, nos quais cultivamos ambientes que propiciem a realização de um trabalho de alta qualidade, relevante para quem o executa, para a instituição e para a sociedade” (ITAÚ UNIBANCO, 2014, p. 20).

Em relação à **responsabilidade da governança em promover e facilitar a inovação** (item 2.7), o Itaú Unibanco, em 2013, apenas cita alguns exemplos de iniciativas motivadas pela inovação, mas não faz menção expressa à responsabilidade da governança por isso. Já em 2014, mais destaque é dado a esse aspecto: “Para nós, inovação deve ser uma atitude entendida e praticada por todos” (ITAÚ UNIBANCO, 2014, p. 32).

Em resposta a **como o sistema de compensação e incentivos está vinculado à geração de valor, na forma de utilização e no uso e relacionamento entre os capitais** (item 2.8), o Itaú Unibanco, em 2013, somente menciona o sistema, e em 2014, descreve-o e esclarece o inter-

relacionamento que tem com os capitais da empresa. Como exemplo, o Itaú Unibanco cita o uso do mecanismo de remuneração variável atrelada ao “nível de desempenho individual, o resultado financeiro atingido pelo banco e sua sustentabilidade no curto, médio e longo prazo” (ITAÚ UNIBANCO, 2014, p. 28), destacando a geração de valor: “Cada colaborador possui metas a serem atingidas que estão atreladas à estratégia de cada área e que, por sua vez, refletem a nossa estratégia global” (ITAÚ UNIBANCO, 2014, p. 28).

- **Análise dos Relatos Integrados de 2013 e 2014 da Natura**

A representação das subcategorias divulgadas na categoria Governança da Natura é feita na Tabela 4 abaixo.

Tabela 4 - Governança Natura

Categoria →	Governança			
Empresa e Ano →	Natura 2013		Natura 2014	
Não divulga (0) / Divulga (1) →	0	1	0	1
Subcategorias				
2.1				
2.2				
2.3				
2.4				
2.5				
2.6				
2.7				
2.8				

Pela definição dos critérios para análise das informações, em 2013 e 2014, a Natura divulga todas as subcategorias. Para a empresa, isso representa um nível de evidenciação do elemento de conteúdo Governança de 100% nos dois anos.

Nos dois anos de divulgação de seu Relato Integrado, a Natura evidenciou informações acerca da sua **estrutura de liderança** (item 2.1).

A empresa, em 2013 e 2014, também listou os integrantes da sua alta administração, permitindo assim a visualização da variedade de gênero, o que atende ao item 2.2, que incluem as **habilidades e a diversidade dos responsáveis pela governança**. Outro ponto que merece destaque, nos dois anos, é a divulgação de fotos dos membros.

Em 2014, com a definição da Visão de Sustentabilidade Natura, a empresa ainda coloca como meta na dimensão “colaboradores”, um índice de mulheres em cargos de liderança (nível diretoria e acima) de 50%. Quanto a características como competência, nada foi verificado nos Relatos Integrados de 2013 e 2014.

Esta informação é confirmada pelo entrevistado que aponta destaques neste item do Relato Integrado de 2014: “Demos maior atenção pras questões de gênero, de diversidade: ficou mais visível, inclusive com metas bastante ousadas”.

Entre **exigências regulatórias que influenciam o *design* da estrutura de governança e práticas de governança que excedem as exigências legais** (item 2.3), em 2014, pode-se destacar a adequação voluntária da Natura às normas de certificação da Lei *Sarbanes-Oxley* (EUA) pelo quinto ano consecutivo e, pela primeira vez, a inclusão das operações na Argentina, no México e no Peru, além do Brasil.

Com a nova lei anticorrupção, a empresa também destacou seu engajamento de uma série de iniciativas relacionadas ao tema, além da atualização do seu Código de Conduta. Entre os processos específicos usados na tomada de decisão estratégica e para estabelecer e monitorar a cultura da organização, está o funcionamento da estrutura de gestão de riscos que, em 2014, os mapeia coletando informações de diversas fontes: análise de fatores internos e externos, mapeamento da cadeia de valor da Natura, auto avaliação de riscos, indicadores de perda e fraude, relatórios de auditoria interna, controles decorrentes da certificação SOx (*Sarbanes-Oxley*) e denúncias recebidas pela Ouvidoria (NATURA, 2014, p. 14). Em 2013, a empresa não dá detalhes da referida estrutura.

A empresa atendeu aos itens 2.4 (**processos específicos usados na tomada de decisão estratégica e para estabelecer e monitorar a cultura da organização**) e 2.5 (**ações específicas tomadas por responsáveis pela governança para influenciar e monitorar a direção estratégica da organização e sua abordagem de gestão de risco**), divulgando seus processos e atitudes em relação ao risco, com destaque às iniciativas da empresa promotoras de benefícios sociais e visão de longo prazo para riscos socioambientais. Em 2013, a Natura declara também que possui uma gestão capaz de identificar e mitigar eventuais riscos que acometam a instituição: “Todo o processo se mantém conectado a planos de ação para mitigação de riscos e é acompanhado pelo Comex (Comitê Executivo). O Conselho de Administração,

por meio de seus comitês, também acompanha a evolução dos riscos estratégicos da empresa” (NATURA, 2013, p. 15). Em 2014, acrescenta ainda explicações mais detalhadas sobre como se dá o referido processo.

Na Natura, percebe-se com razoável facilidade, nos dois anos, o atendimento ao item 2.6 (**como a cultura, ética e valores da organização se refletem nos capitais que ela usa e afeta, incluindo suas relações com as principais partes interessadas**), em que a cultura, a ética e os valores da empresa, pautados principalmente na sustentabilidade, estão presentes em quase todos os capitais dentro do seu modelo de negócios, do qual é um pilar o seu “comportamento empresarial pautado pelo desenvolvimento sustentável” (NATURA, 2014, p. 10).

O item 2.7 (**responsabilidade que os responsáveis pela governança assumem para promover e facilitar a inovação**) é abordado com frequência, seja no Relato Integrado de 2013 ou de 2014, em que a Natura destaca a “crença na inovação” (NATURA, 2014, p. 25). Em 2014, ainda destaca graficamente na figura 6 os resultados obtidos com as iniciativas inovadoras:

Figura 6 - Resultados
Fonte: Natura (2014)

O item 2.8 (**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**) é atendido tanto em 2013 como em 2014, quando trata, por exemplo, da remuneração variável oferecida aos seus colaboradores, na qual a participação nos lucros e resultados é relacionada ao alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, conforme a Figura 7.

Figura 7 - Critérios para bonificação
Fonte: Natura (2013)

- **Análise Comparativa**

A seguir, apresenta-se um quadro-síntese de comparação entre as duas empresas no tocante ao elemento de conteúdo Governança:

Quadro 12- Quadro-síntese Governança

	ITAÚ UNIBANCO	NATURA
Nível de evidenciação	2013: 50% 2014: 87,5%	2013: 100% 2014: 100%
Destaques da análise	Melhorias dos processos internos Detalhamentos (processos e características)	Diversidade da governança (metas) Remuneração (2012)
Pontos de melhoria	Estrutura e diversidade de governança	Competências dos responsáveis da governança

No elemento de conteúdo em questão, fica claro, pela análise realizada, o destaque da Natura em relação ao Itaú Unibanco. A empresa de cosméticos apresenta todas as subcategorias propostas pela Estrutura Conceitual quanto ao tema Governança.

Apesar disso, observa-se um progresso no Relato Integrado do Itaú Unibanco de um ano para o outro, no qual se destaca a melhoria dos processos internos, assim como o seu detalhamento. Ponto positivo este que vai de encontro ao atendimento dos ideais propostos pelo Relato Integrado: a boa divulgação deve ser consequência da boa gestão.

Como pontos faltantes, elenca-se a pouca quantidade de informação sobre estrutura e diversidade da governança.

Na Natura, o destaque positivo fica para a divulgação de metas principalmente em relação à diversidade da governança e o adendo para um fato ocorrido em 2012, quando do não pagamento de bônus aos executivos da empresa por conta do não atingimento de metas no nível socioambiental. Este último ponto acaba sendo um indício que corrobora com a tese de que a empresa pratica o que divulga e que realmente leva em consideração as dimensões social e ambiental, atreladas à financeira.

Como itens que podem ser aperfeiçoados para os próximos exercícios de comunicação corporativa estão as informações acerca das competências dos responsáveis pela governança.

3.7.3 Modelo de Negócios

O Relato Integrado, segundo a Estrutura Conceitual para sua elaboração, descreve o modelo de negócios como sendo a maneira com que a empresa sistematiza a transformação de seus insumos através de suas atividades empresariais, em produtos e impactos que objetivam o cumprimento dos propósitos estratégicos da organização e a geração de valor em curto, médio e longo prazo. Respondendo à questão geral: “Qual é o modelo de negócios da organização?” (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013b, p.25), a empresa deveria descrever os principais insumos, atividades empresariais, produtos e impactos, tais como relacionados no Quadro 11.

Quadro 13 - Modelo de negócios

Qual é o modelo de negócios da organização?	Item
Identificação explícita dos principais elementos do modelo de negócios	3.1
Um diagrama simples, destacando os principais elementos, com uma explicação clara da relevância destes elementos para a organização	3.2
Um fluxo narrativo lógico, considerando-se as circunstâncias particulares da organização	3.3
Identificação de partes interessadas críticas e de outras (p.ex. matérias primas) e de fatores importantes que impactam o ambiente externo	3.4

Ligação com informações cobertas por outros Elementos de Conteúdo, tais como estratégia, riscos e oportunidades, bem como o desempenho (incluindo KPI's e considerações financeiras como a contenção de custos e receitas)	3.5
Insumos	
Como os principais insumos se relacionam com os capitais dos quais a organização depende, ou que provêm diferenciação para a organização, à medida que são relevantes para entender a robustez e a resiliência do modelo de negócios	3.6
Foco sobre os insumos que tenham um impacto material sobre a capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo, independentemente do fato de os capitais, dos quais são derivados, pertencerem ou não à organização	3.7
Discussão sobre a natureza e a magnitude das compensações significativas que influenciam a seleção de insumos, incluindo compensações: entre capitais ou entre componentes de um capital (p.ex. a criação de empregos por meio de uma atividade que afeta, de forma adversa, o meio ambiente; ao longo do tempo (p.ex. a escolha de um curso de ação, quando outro resultaria em um aumento maior de capital, porém apenas em período futuro); entre capitais da organização e aqueles de outros ou de ninguém	3.8
Atividades dos negócios	
Como a organização se diferencia no mercado, ex. diferenciação de produtos, segmentação do mercado, canais de entrega e marketing	3.9
Até que ponto o modelo de negócios depende da geração de receitas a partir do ponto de vendas inicial, ex. sistemas de garantia estendida ou encargos para a utilização de rede	3.10
Como a organização aborda a necessidade de inovar	3.11
Como o modelo de negócios foi projetado para se adaptar a mudanças	3.12
Quando for material, tratar da contribuição ao sucesso em longo prazo da organização decorrente de iniciativas, ex. melhoria de processos, treinamento de empregados e gestão de relacionamentos	3.13
Produtos	
Identifica os principais produtos e serviços de uma organização, que precisem ser discutidos no âmbito da divulgação do modelo de negócios, dependendo de sua materialidade	3.14
Outros produtos, tais como os subprodutos e resíduos (incluindo emissões), que precisem ser discutidos no âmbito da divulgação do modelo de negócios, dependendo de sua materialidade	3.15
Impacto	
Impactos internos positivos e negativos (p.ex. clima organizacional, reputação da organização, receitas e fluxos de caixa) e externos (p.ex. satisfação dos clientes, pagamentos de taxas e tributos, lealdade à marca, efeitos sociais e ambientais)	3.16
Organizações com múltiplos modelos de negócios	

Desagregar a organização em suas operações constituinte de materiais e seus respectivos modelos de negócios (identificar cada modelo de negócio material e comentários sobre o limite da conectividade entre os modelos de negócios (tais como a existência de benefícios sinérgicos)	3.17
Ponderar a divulgação contra a necessidade de reduzir complexidade, não omitindo informações relevantes	3.18

- **Análise dos Relatos Integrados de 2013 e 2014 do Itaú Unibanco**

A representação das subcategorias divulgadas na categoria Modelo de Negócios do Itaú Unibanco é feita na Tabela 5 abaixo.

Tabela 5 - Modelo de Negócios Itaú Unibanco

Categoria →	Modelo de negócios			
Empresa e Ano →	Itaú Unibanco 2013		Itaú Unibanco 2014	
Não divulga (0) / Divulga (1) →	0	1	0	1
Subcategorias				
3.1				
3.2				
3.3				
3.4				
3.5				
3.6				
3.7				
3.8				
3.9				
3.10				
3.11				
3.12				
3.13				
3.14				
3.15				
3.16				
3.17				
3.18				

Pela definição dos critérios para análise das informações, tanto em 2013 como em 2014, de um total de 18, a Natura apresenta 12 subcategorias. Para a empresa, isso representa um nível de evidenciação do elemento de conteúdo Modelo de negócios de aproximadamente 67% nos dois anos.

Nos dois anos, verificou-se que o Itaú Unibanco **explicita os principais elementos do modelo de negócios** (item 3.1) dentro de um **diagrama** (item 3.2) e, em ambos, apresentando um **fluxo lógico que leva em consideração as circunstâncias particulares da organização** (item 3.3). Houve mudanças na disposição e na lógica de esquematização do modelo de negócios de um ano para o outro. Os capitais, por exemplo, são dispostos, em 2014, nas páginas seguintes à apresentação do modelo de negócios e não mais dentro do seu diagrama.

Sobre os itens 3.1, 3.2 e 3.3, o entrevistado ressalta:

A gente tentou trazer em 2014 alguns processos que não foram apresentados no primeiro modelo de negócios porque não estavam no nível 1. A gente continua com a segregação dos quatro modelos de negócio, a gente continuou trazendo os fatores externos e internos que afetam os nossos riscos e os nossos negócios e trouxe uma visão da DVA. A gente tirou os *outcomes* que tinham no final, mas na verdade não é que eles saíram do Relato, eles se transformaram nos capitais, que são apresentados depois e fomos colocando ao longo dos relatórios.

A empresa, em 2013 e 2014, também se preocupou com a **identificação de partes interessadas** (item 3.4), definindo-as como: colaboradores, clientes, acionistas e sociedade. Como outras partes críticas, o Itaú Unibanco enfatizou, nos dois anos, fatores de mercado: “*ratings* de crédito, as condições econômicas e a percepção dos mercados emergentes em geral por parte dos investidores e do Brasil” (ITAÚ UNIBANCO, 2013, p. 35).

Nos dois anos, **o modelo de negócios apresentado pelo Itaú Unibanco claramente apresenta ligação com informações cobertas por outros elementos de conteúdo** (item 3.5), como quando relaciona seu modelo à gestão de riscos da empresa, representada pelo elemento de conteúdo Riscos e Oportunidades.

O Itaú Unibanco, em 2013 e 2014, apontou o capital financeiro como o seu **principal insumo** (item 3.6) e menciona que o bom uso de seus capitais proporciona diferenciação para a organização, atendendo ao item 3.7, que trata do **foco sobre os insumos que tenham um impacto material sobre a capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo**, em sentenças como: “Acreditamos que as nossas ferramentas e estratégias de segmentação de clientes nos proporcionam uma vantagem competitiva” (ITAÚ UNIBANCO, 2014, p. 8).

A empresa não faz menção explícita, nos dois anos, sobre a **discussão da natureza e da magnitude das compensações significativas que influenciam a seleção de insumos** (item 3.8).

O Itaú Unibanco apresenta, em 2013 e 2014, elementos que explicam **como a organização se diferencia no mercado** (item 3.9): “Acreditamos que as nossas ferramentas e estratégias de segmentação de clientes nos proporcionam uma vantagem competitiva” (ITAÚ UNIBANCO, 2014, p. 8). Outros elementos também são destacados pela empresa, como o modelo de precificação baseado em risco aplicado aos seus produtos e a distribuição de sua rede de agências em regiões econômicas-chave.

Nada foi encontrado, nos Relatos Integrados do Itaú Unibanco, sobre aspectos decorrentes da **dependência do modelo de negócios em relação à geração de receitas a partir do ponto de vendas inicial** (item 3.10).

A empresa aborda a **necessidade de inovar** (item 3.11), nos dois anos, mencionando a inovação como um de seus temas materiais e ressalta que a própria iniciativa na adoção do Relato Integrado é “resultado da busca pela inovação, integração e transparência no processo de comunicação” (ITAÚ UNIBANCO, 2014, p. 1).

Nada é mencionado explicitamente quanto à **capacidade do modelo de negócios na adaptação a mudanças** (item 3.12).

A empresa enumera, nos dois anos, **iniciativas que contribuíram positivamente para o sucesso da organização** (item 3.13): treinamento de seus colaboradores, melhor gestão de relacionamentos, e melhoria de seus processos, por exemplo.

Tanto em 2013 como em 2014, o Itaú Unibanco, identifica os seus **principais produtos e serviços** (3.14). No segundo ano de Relato Integrado, a empresa, além de identifica-los, traz a alocação de recursos direcionados mais especificamente aos seus segmentos de negócio.

Este item encontra complemento em um dos comentários do entrevistado da empresa:

E a gente evoluiu no modelo de negócio com a questão das estratégias de alocação de recursos por negócio, não no banco em geral, mas nos quatro negócios em que a gente atua.

Nos dois anos em estudo, não há menção expressa sobre a **divulgação de seus subprodutos** (item 3.15) e quanto a resíduos. O Itaú Unibanco cita, apenas em 2014, dentro do contexto de seu capital natural, esforços no sentido de uma melhor gestão de emissões de gases de efeito estufa e de geração e destinação de resíduos.

Impactos internos e externos, positivos e negativos (item 3.16) do seu modelo de negócios são apontados, em 2014, de forma diferenciada, onde se faz uso do conceito de distribuição do valor adicionado.

Sobre este aspecto, o entrevistado do Itaú Unibanco comenta:

Nosso modelo de negócios, esse ano, a gente incluiu aqui a questão da DVA, que a gente tentou fazer a nossa distribuição de valor por capital. Então a gente definiu que o DVA é um sistema muito bom pra segregação, já que é uma das poucas demonstrações contábeis financeiras que têm no Brasil que tratam de recursos sociais, ambientais, então a gente usou como padrão de distribuição dos nossos lucros tanto no início quanto no final. Isso deu uma diferença enorme na matriz e no nosso modelo de negócio, porque deu pra ter uma noção do impacto de quanto conseguimos contribuir em cada capital durante o ano. É uma visão que a gente não tinha no passado...

A empresa não segrega suas operações em **múltiplos modelos de negócios** (item 3.17), mas também não **pondera a divulgação contra a necessidade de reduzir complexidade**, não atendendo também ao item 3.18.

- **Análise dos Relatos Integrados de 2013 e 2014 da Natura**

A representação das subcategorias divulgadas na categoria Modelo de Negócios da Natura é feita na Tabela 6 abaixo.

Tabela 6 - Modelo de Negócios Natura

Categoria →	Modelo de negócios			
Empresa e Ano →	Natura 2013		Natura 2014	
Não divulga (0) / Divulga (1) →	0	1	0	1
Subcategorias				
3.1				
3.2				
3.3				
3.4				
3.5				
3.6				
3.7				
3.8				
3.9				
3.10				
3.11				
3.12				
3.13				
3.14				
3.15				
3.16				
3.17				
3.18				

Pela definição dos critérios para análise das informações, tanto em 2013 como em 2014, de um total de 18, a Natura apresenta 12 subcategorias. Para a empresa, isso representa um nível de evidenciação do elemento de conteúdo Visão Organizacional e Ambiente Externo de aproximadamente 67% nos dois anos.

O item 3.1 (**identificação explícita dos principais elementos do modelo de negócios**, e item 3.2 (**diagrama simples, destacando os principais elementos, com uma explicação clara da relevância destes elementos para a organização**) são atendidos nos dois anos de divulgação do Relato Integrado.

O **fluxo narrativo lógico** (item 3.3) pode ser considerado de mais fácil entendimento no ano de 2014 pela clara definição dos seus recursos, o tratamento dispensado a eles e o que é entregue como produto final de seu modelo de negócios.

Identificando as **partes interessadas críticas do seu modelo de negócios** (item 3.4), a Natura apresenta dados quantitativos, como demonstrado no Relato Integrado de 2013: rede de mais de 1,6 milhão de CNs no Brasil, em demais países da América Latina e na França e 14 mil

CNOs; 100 milhões de consumidores; quase 5 mil fornecedores; e 32 comunidades agroextrativistas.

A Natura apresenta, nos dois anos, **modelos de negócio ligados com informações cobertas por outros elementos de conteúdo** (item 3.5), como quando apresenta conexão com a cadeia de valor em 2014.

O entrevistado da empresa comenta:

A conexão com a cadeia de valor foi um diferencial, a gente conseguiu conectar a cadeia de valor com o modelo de negócio da Natura. Então, se você avaliar, tá mais completo, mais amplo.

Os **principais insumos** (item 3.6) utilizados pela Natura no seu modelo de negócios são divulgados nos dois anos de Relato.

A Natura (2013, p. 4), dá enfoque aos **principais recursos do seu modelo de negócios** (item 3.7), a saber:

1. Econômico

- Empresa de capital aberto na BM&FBovespa, com 59,83% das ações com o grupo controlador, 39,10% de ações em circulação e 1,07% com administradores e tesouraria
- Forte geração de caixa e baixo endividamento líquido, correspondente a 0,73 vez o Ebitda
- Receita líquida de R\$ 7,01 bilhões (+10,5% em relação a 2012)
- Ebitda de R\$ 1,61 bilhão (+6,4% em relação a 2012)
- Investimento Capex de R\$ 553,9 milhões

2. Infraestrutura

- Oito centros de distribuição no Brasil
- Fábricas em Cajamar (SP) e em Benevides (PA), além de produção em terceiros no Brasil, na Argentina, no México e na Colômbia
- Temos, ainda, a marca australiana Aesop, com produtos em 11 países na Oceania, na Ásia, na Europa e na América do Norte

3. Recursos ambientais

- Ativos da sócio biodiversidade, um importante diferencial da marca
- Água, utilizada no processo produtivo e durante o uso, e descarte do produto pelo consumidor

4. Capital humano

- Mais de 7 mil colaboradores: Brasil, Argentina, Chile, Peru, México, Colômbia, França e Nova York

5. Capital intelectual

- Índice de inovação de 63% (participação de produtos lançados há menos de dois anos no total de vendas)
- R\$ 181 milhões aplicados em inovação (3% da receita líquida)

6. Nossas relações

- Rede de mais de 1,6 milhão de CNs no Brasil, em demais países da América Latina e na França e 14 mil CNOs
- 100 milhões de consumidores
- Quase 5 mil fornecedores
- 32 comunidades agroextrativistas
- Comunidades do entorno de nossas operações

Não é mencionado, nos dois anos de Relato Integrado da Natura, informações relacionadas ao item 3.8 (**discussão sobre a natureza e a magnitude das compensações significativas que influenciam a seleção de insumos**).

Em relação às suas atividades de negócios, a empresa apresenta o item 3.9 (**como a organização se diferencia no mercado**) ao tratar, por exemplo, da sua diferenciação pelos seus canais de entrega: “A Rede Natura é a primeira experiência dessa estratégia, em que cada consultora tem a sua página na internet para se relacionar com os consumidores e vender os produtos” (NATURA, 2013, p. 26).

Quanto ao item 3.10, a empresa não divulga, nos dois anos, menção explícita sobre a **dependência de geração de receitas a partir do ponto de vendas iniciais, como sistemas de garantia estendida ou encargos para utilização da rede.**

Em atendimento ao item 3.11 (**como a organização aborda a necessidade de inovar**), a empresa responde sobre o seu processo de inovação, que “engloba todos os elementos do negócio: desenvolvimento de conceitos e produtos, evoluções em nosso modelo comercial e a busca por novos negócios” (NATURA, 2013, p. 4). Em 2014, também apresenta uma frase ilustrando algumas de suas iniciativas em tecnologias sustentáveis: “Inovar em direção ao impacto positivo para o negócio, a sociedade e o meio ambiente”.

Quanto ao item 3.12, a Natura não divulga, nos dois anos, **informações sobre como o modelo de negócios foi projetado para se adaptar a mudanças.**

As contribuições materiais ao sucesso da organização (item 3.13) são, sempre que possível, quantificadas pela empresa nos indicadores que apresenta para cada um de seus capitais, por exemplo (figura 8):

ECONÔMICO (R\$ MM)	2011	2012	2013
Receita líquida consolidada	5.591,4	6.345,7	7.010,3
Ebitda consolidado	1.425,0	1.511,9	1.609,0
Lucro líquido consolidado	830,9	874,4	842,6
Geração interna de caixa ¹	964,0	1.018,9	1.102,3
Geração de caixa livre	410,4	878,8	378,1
Volume médio diário negociado de ações ²	43,7	54,3	61,1
Recursos destinados a comunidades agroextrativistas	10,0	12,1	11,2
Volume de negócios na região amazônica ³	n/a	121,8	201,5
Percentual de OIs na receita (%) ⁴	9,0	11,6	14,4
DISTRIBUIÇÃO DE RIQUEZA (R\$ MILHÕES)			
Acionistas ⁵	763	855	856
Consultoras	2.906	3.211	3.390
Colaboradores	634	803	917
Fornecedores	4.363	4.837	5.425
Governo	1.472	1.743	1.804
TOTAL	10.138	11.449	12.392

Figura 8 - Valor e impacto gerados: econômico
Fonte: Natura (2013)

O item 3.14 referente aos **produtos e serviços que precisam ser discutidos no âmbito da divulgação do modelo de negócios**, a Natura menciona, nos dois anos, ser “a maior empresa do Brasil no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e também no segmento da venda direta” (NATURA, 2013, p. 4).

A Natura não descreve seus subprodutos, embora se esforce na iniciativa de divulgar e quantificar seus resíduos, os quais são parte integrante do item 3.15, que trata de **outros produtos, tais como os subprodutos e resíduos, que precisem ser discutidos no âmbito da divulgação do modelo de negócios**: elabora uma sistemática de cálculo dos resíduos e emissões gerados pela empresa: “Ao inserir informações sobre materiais a serem utilizados, é possível comparar o impacto de diferentes tecnologias e matérias-primas, por exemplo, contribuindo para a tomada de decisões durante o processo de elaboração dos produtos” (NATURA, 2013, p. 25).

Os **impactos** (item 3.16) internos positivos do seu modelo de negócios podem ser exemplificados pela Natura com a divulgação do seu índice de favorabilidade: “78%, sendo o melhor resultado da pesquisa de clima desde que ela teve início, em 2006” (NATURA, 2013, p. 16). A empresa relaciona o impacto positivo com as mudanças feitas na área de gestão de pessoas, ponto estabelecido estrategicamente. Outro impacto positivo divulgado nos dois anos diz respeito aos prêmios ganhos em reconhecimento de sua boa reputação.

Outros impactos descritos pela empresa: receitas e fluxos de caixa; lealdade à marca; impactos ambientais (p.ex. emissões, consumo de água e geração de resíduos) e impactos sociais (clima organizacional, lealdade das consultoras, fornecedores e consumidores e arrecadação “Crer para Ver Brasil”).

Em relação aos itens 3.17 e 3.18, a Natura não apresenta **múltiplos modelos de negócio**, mas também não **pondera a divulgação contra a necessidade de reduzir complexidade**.

- **Análise Comparativa**

A seguir, apresenta-se um quadro-síntese de comparação entre as duas empresas no tocante ao elemento de conteúdo Modelo de Negócios:

Quadro 14 – Quadro-síntese Modelo de Negócios

	ITAÚ UNIBANCO	NATURA
Nível de evidenciação	2013: 67% 2014: 67%	2013: 67% 2014: 67%
Destaques da análise	Valor adicionado	Conexão do modelo de negócios com a cadeia de valor
Pontos de melhoria	Detalhamento de atividades Divulgação de subprodutos, se relevante Discussão múltiplos modelos de negócios	Detalhamento de atividades Divulgação de subprodutos, se relevante Discussão múltiplos modelos de negócios

Em decorrência da análise, observa-se que as duas empresas apresentam o mesmo nível de evidenciação do elemento de conteúdo Modelo de Negócios nos dois anos.

Como ponto merecedor de destaque no Relato Integrado do Itaú Unibanco, está o conceito de valor adicionado, incorporado em seu modo de divulgar o modelo de negócios em 2014. Este foi tido como um diferencial expressivo de um ano para o outro, inovando a representação de como a empresa opera com seus capitais.

A instituição financeira ainda poderia trabalhar mais nos seguintes itens: detalhamento de atividades, divulgação de subprodutos (se relevante) e discussão sobre múltiplos modelos de negócios. Os mesmos pontos são elencados como passíveis de melhoria na Natura também.

Como destaque positivo na Natura, foi elencada a conexão que a empresa fez do seu modelo de negócios com a cadeia de valor, o que proporcionou uma abordagem integrada na divulgação de como a Natura gera valor ao longo do tempo.

3.7.4 Riscos e Oportunidades

Quanto aos riscos e oportunidades da organização, a Estrutura Conceitual para Relato Integrado propõe a resolução da seguinte pergunta geral: “Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade que a organização tem de gerar valor em curto, médio e longo prazo,

e como a organização lida com eles?” (IIRC, 2013b, p. 27). No quadro 12 abaixo, estão relacionados os indicadores da resposta à esta questão.

Quadro 15 - Riscos e oportunidades

Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade que a organização tem de gerar valor em curto, médio e longo prazo, e como a organização lida com eles?	Item
Fonte específica de riscos e oportunidades interna (decorrentes das atividades empresariais da organização), externa (decorrentes do "ambiente externo") ou uma mistura das duas	4.1
A avaliação, pela organização, da probabilidade de que o risco ou a oportunidade ocorram e a magnitude de seu efeito, caso isto aconteça	4.2
As medidas específicas tomadas para minimizar ou gerenciar os principais riscos ou para gerar valor, incluindo a identificação dos objetivos estratégicos, as estratégias, políticas, metas e os <i>KPIs</i> associados	4.3

- **Análise dos Relatos Integrados de 2013 e 2014 do Itaú Unibanco**

A representação das subcategorias divulgadas na categoria Riscos e oportunidades do Itaú Unibanco é feita na Tabela 7 abaixo.

Tabela 7 - Riscos e Oportunidades Itaú Unibanco

Categoria →	Riscos e oportunidades			
Empresa e Ano →	Itaú Unibanco 2013		Itaú Unibanco 2014	
Não divulga (0) / Divulga (1) →	0	1	0	1
Subcategorias				
4.1				
4.2				
4.3				

Pela definição dos critérios para análise das informações, tanto em 2013 como em 2014, de um total de 3, o Itaú Unibanco apresentou 2 subcategorias. Para a empresa, isso representa um nível de evidenciação do elemento de conteúdo Riscos e oportunidades de aproximadamente 67% nos dois anos.

Em atendimento ao item 4.1, **fonte específica de riscos e oportunidades interna (decorrentes das atividades empresariais da organização), externa (decorrentes do "ambiente externo") ou uma mistura das duas**, o Itaú Unibanco apresentou, nos dois anos, os riscos como componente do seu modelo de negócios. Os principais riscos relacionados aos negócios

da instituição foram definidos em 2013: risco de crédito, de mercado, de liquidez, de imagem, operacional, de subscrição e de fator de competição. Em 2014, a empresa define três grandes grupos de riscos, saber: (1) macroeconômicos, (2) legal e regulatório e (3) relativos ao negócio, detalhando bastante nas explicações dadas a cada um dos tipos.

Em relação às oportunidades, o entrevistado do Itaú Unibanco comenta:

A questão da oportunidade, aqui no Itaú, ela pode ser encarada como vantagem competitiva. Essa é uma informação que, pra ser divulgada, precisa de uma avaliação mais cuidadosa da alta administração.

A melhoria na descrição dos fatores de risco foi exemplificada pelo entrevistado da empresa:

Então, só um exemplo, a gente tinha no primeiro Relato, uma página falando de risco, no segundo Relato a gente já tem três páginas falando de todos os fatores de risco que afetam os nossos negócios. A gente tentou ser um pouco mais complexo e trouxe o aval da alta administração pra dar mais credibilidade pro que a gente divulga.

A empresa estudada não divulgou informações sobre a **probabilidade e a magnitude dos riscos e oportunidades** (item 4.2) nos dois anos. Apenas menciona em 2014: “caso qualquer um desses riscos se materialize, nossa situação financeira e nossos negócios podem ser afetados negativamente” (ITAÚ UNIBANCO, 2014, p. 13).

Nas respostas do entrevistado, é encontrada uma justificativa para essa não divulgação:

Por exemplo, a gente tem algumas oportunidades socioambientais de melhoria: eficiência na gestão de recursos naturais... Essas oportunidades a gente destaca aqui no nosso Relato. A gente também tem oportunidade de expansão dos nossos negócios pra América Latina, por exemplo. Essa já é tratada de uma maneira mais cuidadosa justamente pela questão de estratégia e vantagem competitiva. Então, qual a diferença entre um e outro? Por exemplo, no primeiro a gente apresenta indicadores de como está sendo a eficiência na gestão de recursos naturais, o que traz de benefício pro banco. Já no segundo ponto, a gente não consegue dizer o que a expansão pra América Latina vai trazer de ganho pro banco, nem quando isso vai acontecer, então a forma como a informação é tratada é mais cuidadosa e essa vantagem competitiva é o nosso argumento pra algumas oportunidades de negócio que a gente tem. Não vejo isso modificando no médio e longo prazo não. Às vezes divulgar tudo não é muito bom, porque pode estar pautado com algum critério e de repente por uma mudança de cenário aquilo não acontece, então a gente prefere ter a certeza da oportunidade pra poder divulgar depois e a gente não divulga muita informação que ainda tá em definição ou estratégia ainda não muito bem definida.

As **medidas específicas tomadas para minimizar ou gerenciar os principais riscos** (item 4.3), foram exemplificadas pelo Itaú, em 2013 e 2014, com a menção feita à sua gestão de riscos como instrumento essencial para aperfeiçoar o uso de seus recursos e no auxílio à seleção de oportunidades de negócios a fim de maximizar a criação de valor para os *stakeholders*.

O Itaú Unibanco aponta o objetivo da identificação de riscos: “mapear os riscos internos e externos que possam afetar nossas estratégias, com impacto potencial sobre nossos resultados, capitais e reputação” (ITAÚ UNIBANCO, 2013, p. 29). Em 2014, complementa: “Nosso Conselho de Administração é o órgão máximo no nosso gerenciamento de riscos. Nós estabelecemos comitês responsáveis pela gestão de riscos e de capital que reportam diretamente ao Conselho de Administração. Os membros dos comitês são eleitos pelo Conselho de Administração. No âmbito executivo, a gestão de riscos é exercida pelas Comissões Superiores, que são presididas pelo nosso Diretor Presidente” (ITAÚ UNIBANCO, 2014, p. 17).

- **Análise dos Relatos Integrados de 2013 e 2014 da Natura**

A representação das subcategorias divulgadas na categoria Riscos e oportunidades da Natura é feita na Tabela 8 abaixo.

Tabela 8 - Riscos e Oportunidades Natura

Categoria →	Riscos e oportunidades			
Empresa e Ano →	Natura 2013		Natura 2014	
Não divulga (0) / Divulga (1) →	0	1	0	1
Subcategorias				
4.1				
4.2				
4.3				

Pela definição dos critérios para análise das informações, tanto em 2013 como em 2014, de um total de 3, a Natura apresentou 2 subcategorias. Para a empresa, isso representa um nível de evidenciação do elemento de conteúdo Riscos e oportunidades de aproximadamente 67% nos dois anos.

Quanto a **fonte específica de riscos e oportunidades** (item 4.1), nos dois anos de Relato Integrado, a Natura dedica-se mais a promover, em sua divulgação, iniciativas da empresa que

demonstrem “como a gestão de riscos se conecta a novas oportunidades e impulsiona toda a Natura a inovar” (NATURA, 2013, p. 15).

Nos dois anos, a empresa menciona como um exemplo de oportunidade “evoluir significativamente o modelo de venda direta e expandir seu poder de alcance e transformação a partir das ferramentas digitais” (NATURA, 2013, p. 15).

Quanto aos riscos, no seu Relato Integrado de 2013, a empresa menciona muito pouco sobre eles. Em 2014, já traz informações importantes sobre quais os principais riscos que enxerga e como realiza o seu monitoramento.

Essa mudança de um ano para o outro é ressaltada pelo entrevistado:

Eu diria que também a gente teve um grande avanço muito esperado na experiência do Relato Integrado, porque antes a gente tinha uma percepção de riscos e oportunidades que era muito fechado. A gente não gostava muito de abrir esse tipo de informação, mas entendemos e muito por conta de *feedbacks* de públicos e especialistas que é muito importante você dizer pro seu público que você tem consciência dos eventuais riscos e que ações de mitigação você já preparou pra caso, algum deles acontecer, o que você fará, que também é um direcionamento do Relato Integrado. Hoje a gente tem, se comparar do ano passado pra esse, um super avanço nesse tema específico de riscos. No período de 2013, a gente fez bem *en passant* e é visível que não tem nada que especifique riscos ali. Em 2014, a gente já tem um posicionamento e um plano mais específico pra cada item.

Em 2013, quanto ao item 4.2, nada é mencionado especificamente sobre a **probabilidade e a magnitude dos riscos e oportunidades** da Natura. Mesmo no Relato Integrado do ano seguinte, não foi encontrada nenhuma menção explícita que possa ser enquadrada neste item.

E, por último, em relação **às medidas específicas tomadas para minimizar ou gerenciar os principais riscos ou para gerar valor** (item 4.3), a Natura descreve, em 2013 e 2014: “Todo o processo se mantém conectado a planos de ação para mitigação de riscos e é acompanhado pelo Comex (Comitê Executivo). O Conselho de Administração, por meio de seus comitês, também acompanha a evolução dos riscos estratégicos da empresa” (NATURA, 2013, p.15).

A empresa também cita, no seu Relato Integrado de 2013, que a partir do ano seguinte, a empresa pretende avaliar, com base em iniciativas da empresa quanto a metodologias de

valoração de impactos socioambientais e de comparação da produção mais sustentável do dendê na Amazônia com um modelo produtivo nacional, suas externalidades e as de sua cadeia de valor, informações que “devem influenciar a tomada de decisão e a avaliação de riscos e oportunidades da empresa” (NATURA, 2013, p. 15). Em 2014, nota-se um avanço na divulgação de um quadro com os principais riscos monitorados e ações de mitigação específicas para cada um, o que atende de maneira satisfatória o item 4.3.

- **Análise Comparativa**

A seguir, apresenta-se um quadro-síntese de comparação entre as duas empresas no tocante ao elemento de conteúdo Riscos e Oportunidades:

Quadro 16 – Quadro-síntese Riscos e Oportunidades

	ITAÚ UNIBANCO	NATURA
Nível de evidenciação	2013: 67% 2014: 67%	2013: 67% 2014: 67%
Destaques da análise	Descrição dos fatores de risco	Principais riscos monitorados e ações de mitigação
Pontos de melhoria	Melhor divulgação das oportunidades Discussão sobre a possibilidade e magnitude dos riscos	Discussão sobre a possibilidade e magnitude dos riscos

Para o elemento de conteúdo Riscos e Oportunidades, tanto o Itaú Unibanco como a Natura apresentaram o mesmo nível de evidenciação nos dois anos em estudo.

O Itaú Unibanco merece destaque com destaque na descrição dos fatores de risco, que melhorou bastante de um ano para o outro. Já a Natura, na inserção dos principais riscos que monitora, bem como o detalhamento das ações de mitigação para tais.

Os pontos de melhoria focam, no Itaú Unibanco, para uma divulgação mais expressiva das oportunidades e da discussão sobre a possibilidade e magnitude dos riscos, temas ainda pouco explorados nos Relatos Integrados de 2013 e 2014. Na Natura, também encontra-se abordagem inexpressiva sobre qual a possibilidade dos riscos se materializarem, bem como o impacto que traria à empresa.

3.7.5 Estratégias e Alocação de Recursos

A divulgação das estratégias e alocação de recursos deve ser feita pela empresa na forma de resposta para a questão: “Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?” (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013b, p. 27). Os itens que podem levar a essa resposta encontram-se elencados no Quadro 13.

Quadro 17 - Estratégia e alocação de recursos

Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?	Item
Os objetivos estratégicos da organização em curto, médio e longo prazo	5.1
As estratégias que ela estabeleceu ou pretende implementar para alcançar estes objetivos estratégicos	5.2
Seus planos de alocação de recursos para implementar sua estratégia	5.3
Como ela pretende medir as realizações e os impactos almejados em curto, médio e longo prazo	5.4
Ligação entre a estratégia e os planos de alocação de recursos da organização e as informações cobertas por outros Elementos de Conteúdo	5.5
Como sua estratégia e seus planos de alocação de recursos estão relacionados com o modelo de negócios da organização, quais mudanças podem ser necessárias neste modelo de negócios para implementar estratégias selecionadas que levem a um entendimento da capacidade da organização para se adaptar a mudanças, são influenciados por/respondem ao ambiente externo e aos riscos e às oportunidades identificados, afetam os capitais e as estruturas de gestão de risco associados a estes capitais	5.6
O que diferencia a organização e lhe dá vantagem competitiva e lhe permite gerar valor, p. ex. papel da inovação, como a organização desenvolve e explora o capital intelectual, até que ponto temas sociais e ambientais estão integrados na estratégia da organização para lhe dar uma vantagem competitiva	5.7
As principais características e conclusões do engajamento com partes interessadas que foram utilizadas para formular a estratégia e os planos de alocação de recursos	5.8

- **Análise dos Relatos Integrados de 2013 e 2014 do Itaú Unibanco**

A representação das subcategorias divulgadas na categoria Estratégias e alocação de recursos do Itaú Unibanco é feita na Tabela 9 abaixo.

Tabela 9 - Estratégias e Alocação de Recursos Itaú Unibanco

Categoria →	Estratégias e alocação de recursos			
Empresa e Ano →	Itaú Unibanco 2013		Itaú Unibanco 2014	
Não divulga (0) / Divulga (1) →	0	1	0	1
Subcategorias				
5.1				
5.2				
5.3				
5.4				
5.5				
5.6				
5.7				
5.8				

Pela definição dos critérios para análise das informações, em 2013, de um total de 8, o Itaú Unibanco apresentou 7 subcategorias; em 2014, 8. Para a empresa, isso representa um nível de evidenciação do elemento de conteúdo Estratégias e alocação de recursos de aproximadamente 87,5% em 2013 e 100% em 2014.

Nos dois anos de Relato Integrado, o Itaú Unibanco definiu **objetivos estratégicos** específicos, em atendimento ao item 5.1. Em 2013, o Itaú Unibanco (2013, p. 51), assim os enumerou:

- expandir nossas operações no Brasil e no mundo.
- ter foco contínuo em eficiência.
- expandir as operações de crédito, mantendo a qualidade da carteira.
- implementar uma abordagem integrada de gestão de riscos com vistas ao crescimento sustentável e à maior rentabilidade.
- fortalecer nossos relacionamentos com base na segmentação de clientes.
- simplificar para crescer.

As **estratégias** que a empresa estabeleceu ou pretende implementar para o alcance de seus **objetivos estratégicos** (item 5.2), em 2013, abarcam suas operações de microcrédito, reformulação da marca Redecard e expansão dos negócios na área digital, mas não são detalhadas nos Relatos Integrados.

Na entrevista, este ponto ganha justificativa:

As estratégias pra isso a gente não divulga por causa da vantagem competitiva. A gente divulga o que tá fazendo, mas a estratégia não. Aí é um desafio que a gente tem. Conforme a alta administração vem se envolvendo, a gente pretende ampliar isso ao longo do ano.

O Itaú divulgou seus **planos de alocação de recursos para implementar sua estratégia** (item 5.3), apenas em 2014, os quais são nitidamente percebidos dentro do seu modelo de negócios, no qual divide a alocação de recursos por banco comercial (varejo), banco de atacado, crédito ao consumidor (varejo) e mercado e corporações. Em 2013, não há identificação deste aspecto.

O entrevistado da empresa enfatiza a divulgação dos seus planos de alocação de recursos:

Na alocação de recursos, a gente busca ser muito claro, não só com recursos financeiros, mas como cada colaborador está sendo alocado, por cargo... Como os recursos estão sendo alocados nas agências, nos investimentos...

A empresa descreve, nos dois anos de divulgação do seu Relato Integrado, os direcionadores estratégicos que serão usados como parâmetro para medir as realizações e os impactos (item 5.4). Estes são apresentados, tanto em 2013 como em 2014, dentro dos seis capitais.

A empresa, nos dois anos de divulgação de seu Relato Integrado, aponta a ligação entre a estratégia e os planos de alocação de recursos da organização e as informações cobertas por outros elementos de conteúdo (item 5.5), como quando explica da importância de um bom monitoramento de seus riscos como elemento chave para o alcance de uma de suas metas estratégicas: “Buscamos aprimorar nossos modelos de gestão de risco, previsões econômicas e modelos de cenários” (ITAÚ UNIBANCO, 2014, p. 8).

Nos dois anos, o Itaú Unibanco (2014, p. 15) inclui estratégias e alocação de recursos em seu modelo de negócios, em consonância como item 5.6 (**como sua estratégia e seus planos de alocação de recursos estão relacionados com o modelo de negócios da organização**), apontando os objetivos abaixo como parte do seu diagrama:

- Expansão das nossas operações no Brasil e no exterior
- Melhoria contínua da eficiência
- Crescimento da nossa carteira de crédito com manutenção da qualidade dos ativos

Em 2013 e 2014, o Itaú Unibanco aponta suas inovações como importantes **elementos de diferenciação e promotores de vantagem competitiva** (item 5.7), citando algumas de suas iniciativas: agências com atendimento diferenciado, *Personnalité* Digital, Loja Virtual Seguros, iTempo e “Conta Certa” Itaú. Em 2014, também aponta oportunidades socioambientais e educação financeira como elementos que podem trazer benefícios à empresa.

Em relação ao item 5.8 (**principais características e conclusões do engajamento com partes interessadas**), a empresa apresenta os principais envolvidos na elaboração de sua estratégia: “O nosso Conselho de Administração é responsável pela definição das diretrizes de nossa estratégia. As decisões estratégicas do Conselho são apoiadas pelo Comitê de Estratégia, que fornece dados e informações sobre as questões estratégicas das nossas áreas de negócios. O Comitê de Estratégia é apoiado pelo Subcomitê de Cenários Econômicos, que fornece dados macroeconômicos para subsidiar as discussões sobre estratégias, investimentos e orçamentos” (ITAÚ UNIBANCO, 2014, p. 8).

- **Análise dos relatos integrados de 2013 e 2014 da Natura**

A representação das subcategorias divulgadas na categoria Estratégias e alocação de recursos da Natura é feita na Tabela 10 abaixo.

Tabela 10 - Estratégias e Alocação de Recursos - Natura

Categoria →	Estratégias e alocação de recursos			
Empresa e Ano →	Natura 2013		Natura 2014	
Não divulga (0) / Divulga (1) →	0	1	0	1
Subcategorias				
5.1				
5.2				
5.3				
5.4				
5.5				
5.6				
5.7				
5.8				

Pela definição dos critérios para análise das informações, nos dois anos, de um total de 8, a Natura apresentou 8 subcategorias. Para a empresa, isso representa um nível de evidenciação

do elemento de conteúdo Estratégias e alocação de recursos de 100% tanto em 2013 como em 2014.

Os **objetivos estratégicos** (item 5.1), bem como as **estratégias** (item 5.2) da Natura foram divulgadas por ela nos seus Relatos Integrados de 2013 e 2014, embora de maneiras distintas nos dois anos. Em 2013, a empresa apenas os mencionou, sem muita profundidade. Enquanto que, no ano seguinte, conseguiu expressá-los claramente através de quadros contendo descrições dos referidos itens.

Para implementar suas estratégias, o **plano de alocação de recursos** (item 5.3), muito pouco explorado no Relato Integrado de 2013, foi complementado em 2014, com a definição de ambições até 2020 para que sejam alcançadas as metas propostas para até 2050.

Em relação ao item 5.4 (**como a organização pretende medir as realizações e os impactos almejados em curto, médio e longo prazo**), o alcance da visão de longo prazo se deu mais em 2014, por advento do lançamento da Visão de Sustentabilidade da empresa, em que se nota diretrizes estratégicas para até 2050 e ambições alcançadas até 2020. Em 2013, ainda é perceptível que a empresa dê alcance para a sua estratégia visando um horizonte temporal de apenas até 2020. Adicionalmente, além da definição de metas estratégicas, a empresa também se preocupou em mostrar seu desempenho em 2014 e o *status* referente ao alcance das ambições e compromissos para 2020.

A Visão de Sustentabilidade é apontada, pelo entrevistado, como o grande ponto de avanço do Relato Integrado:

O lançamento da Visão de Sustentabilidade da Natura foi muito inspirado nessa experiência, nessa abordagem de longo prazo: ter um plano de curto, médio e longo prazo com metas, propostas de ação e planejamento. Isso foi bem interessante por ter uma visão de curto, médio e longo prazo, o que antes era um pouco mais difuso na empresa.

A empresa responde sobre a **ligação de sua estratégia com outros elementos de conteúdo** (item 5.5), quando aponta a visão geral organizacional e ambiente externo como ponto primordial para a formulação de sua estratégia: “O crescimento da renda da população brasileira e a consequente ampliação da oferta de marcas no varejo e na venda direta transformaram

significativamente o ambiente de negócios do mercado de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal. Nesse cenário, a Natura constatou que é necessário reforçar sua atuação em torno dos fundamentos da companhia: oferta de produtos de qualidade que promovam o bem estar bem para a rede de relações” (NATURA, 2014, p. 13).

As estratégias da empresa, bem como seus planos de alocação de recursos, estão intimamente relacionadas com o seu modelo de negócios (item 5.6), no sentido de que muitos resultados obtidos nos diversos capitais são decorrentes da inserção das estratégias dentro da seleção de seus insumos, por exemplo, para o modelo de negócios. O referido item pode ser percebido nos dois anos de Relato Integrado da empresa.

No item 5.7 (**o que diferencia a organização e lhe dá vantagem competitiva e lhe permite gerar valor**), a Natura destaca aspectos como o desenvolvimento e a exploração de seu capital intelectual, como mencionado em 2014: “A companhia vem investindo para disponibilizar informação, aplicativos, meios de pagamento e outros instrumentos para impulsionar a atuação das consultoras” (NATURA, 2014, p. 13), mostrando que diferenciar a comunicação da empresa pode reaproximar a marca Natura de seus públicos.

Quanto às **principais características e conclusões do engajamento com partes interessadas que foram utilizadas para formular a estratégia e os planos de alocação dos recursos** (item 5.8), a empresa ressalta, em 2013, a sua Visão de Sustentabilidade, parte de sua estratégia, que “foi construída a partir de análises internas e tendências mundiais em sustentabilidade e inspirada por uma série de diálogos com os públicos de relacionamento da Natura realizados nos últimos anos” (NATURA, 2013, p. 11).

- **Análise Comparativa**

A seguir, apresenta-se um quadro-síntese de comparação entre as duas empresas no tocante ao elemento de conteúdo Estratégias e Alocação de Recursos:

Quadro 18 – Quadro-síntese Estratégias e Alocação de Recursos

	ITAÚ UNIBANCO	NATURA
Nível de evidenciação	2013: 87,5% 2014: 100%	2013: 100% 2014: 100%
Destaques da análise	Melhoria na divulgação dos planos de alocação de recursos	Maior abordagem de longo prazo, com metas e ações bem definidas
Pontos de melhoria	Divulgação da estratégia (vantagem competitiva)	Divulgação da estratégia (vantagem competitiva)

Como visto no quadro acima, o Itaú Unibanco melhorou sua divulgação quantitativa de subcategorias quanto ao elemento de conteúdo Estratégias e Alocação de Recursos de 2013 para 2014, enquanto que a Natura já divulgava todas nos dois anos de Relato Integrado.

Como pontos fortes na análise do Relato Integrado do Itaú Unibanco de um ano para o outro, verifica-se a melhoria na divulgação dos planos de alocações de seus recursos e, na Natura, uma maior abordagem de longo prazo, com metas e ações bem definidas, o que não era encontrado no documento de 2013.

Como itens a serem melhorados nos documentos das duas empresas, recomenda-se a divulgação da estratégia, ponto que não é encontrado em nenhum dos Relatos Integrados analisados.

3.7.6 Desempenho

O elemento de conteúdo relativo ao desempenho da organização foi divulgado através da resposta à questão: “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?” (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013b, p. 28). Os itens propostos pela Estrutura Conceitual para Relato Integrado estão dispostos no Quadro 14.

Quadro 19 - 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?	Item
Indicadores quantitativos sobre metas, riscos e oportunidades, explicando sua relevância, suas implicações, bem como os métodos e premissas utilizados na sua compilação	6.1
Os efeitos da organização (positivos e negativos) sobre os capitais, incluindo os efeitos relevantes sobre capitais ao longo da cadeia de valor	6.2
O estado dos relacionamentos com as principais partes interessadas e como a organização atende aos legítimos interesses e necessidades das principais partes interessadas	6.3
Os vínculos entre o desempenho passado e atual e entre o desempenho atual e as perspectivas da organização	6.4
Os <i>KPIs</i> que combinam medidas financeiras com outros componentes (p. ex. o índice de emissões de gases de efeito estufa sobre vendas) ou a narrativa que explica as implicações financeiras dos efeitos significativos sobre outros capitais e outras relações causais (p. ex. o crescimento esperado das receitas decorrente dos esforços para potencializar o capital humano). Pode incluir a monetização de certos efeitos sobre os capitais (p.ex, emissões de carbono e uso de água)	6.5
Pode ser relevante para a discussão do desempenho incluir situações, em que as regulamentações têm um efeito significativo sobre o desempenho (p. ex. restrições sobre as receitas decorrentes da fixação regulatória de taxas) ou a não conformidade pela organização com leis e regulamentações podem afetar suas operações de maneira significativa	6.6

- **Análise dos Relatos Integrados de 2013 e 2014 do Itaú Unibanco**

A representação das subcategorias divulgadas na categoria Desempenho do Itaú Unibanco é feita na Tabela 11 abaixo.

Tabela 11 - Desempenho Itaú Unibanco

Categoria →	Desempenho			
Empresa e Ano →	Itaú Unibanco 2013		Itaú Unibanco 2014	
Não divulga (0) / Divulga (1) →	0	1	0	1
Subcategorias				
6.1				
6.2				
6.3				
6.4				
6.5				
6.6				

Pela definição dos critérios para análise das informações, tanto em 2013 como em 2014, de um total de 6, a empresa apresentou 5 subcategorias. Para a empresa, isso representa um nível de evidenciação do elemento de conteúdo Desempenho de aproximadamente 83% nos dois anos.

Indicadores quantitativos relacionados a metas, riscos e oportunidades (item 6.1) foram divulgados pelo Itaú Unibanco nos dois anos.

O entrevistado do Itaú Unibanco justifica a razoável quantidade de indicadores que apresenta em seu Relato Integrado:

Pra finanças, é muito tranquilo porque a gente tem, por causa da CVM, SEC, inúmeros indicadores e informação sobre esse tipo de resultado: resultado por operação, por unidade de negócio, por cliente... Então, o nosso desafio é selecionar qual tipo de resultado a gente vai apresentar e aí a gente busca apresentar os resultados que estejam mais relacionados com aquilo que a gente tá apresentando no Relato Integrado.

E complementa:

Basicamente, a gente apresenta resultado por cada tipo de capital. A gente busca ser bem transparente e tem muita informação de resultado, não temos ainda todos os indicadores de avaliação desses resultados, que é uma outra coisa que a gente ainda tá evoluindo agora também. Mas resultado, a gente não tem muita dificuldade em divulgação de resultado não.

No capital financeiro, a empresa informou quantitativamente sobre evolução do crédito imobiliário e das operações com cartão de crédito, evolução da carteira de crédito e inadimplência, principais formas de captação, total de ativos, índice de eficiência e patrimônio líquido, lucro líquido, valor patrimonial, dividendos/JCP líquidos por ação, número de ações em circulação, evolução do índice de Basileia. Alguns destes são ilustrados na figura 9 abaixo.

Figura 9 - Indicadores econômicos
Fonte: Itaú (2013)

No capital humano, foram divulgadas informações como o número de colaboradores e informações específicas, como idade e quantos colaboradores participaram de treinamento, bem como o número de horas de treinamentos e aumentos salariais por mérito.

No capital intelectual, o Itaú Unibanco divulga informações, tais como a o valor de sua marca e os investimentos em TI, como na figura 10 abaixo.

Figura 10 - Investimentos em TI
Fonte: Itaú Unibanco (2013)

No capital natural, são apresentados dados sobre redução em viagens e transporte, economia com despesas de energia, água e gás, redução de impressões em papel com a revisão de processos e volume de emissões de gases.

No capital social e de relacionamento, o Itaú Unibanco mostra, por exemplo, os resultados de sua pesquisa de clima, intitulada “Fale Francamente”, apresentados na Figura 11.

Figura 11 - Fale francamente
Fonte: Itaú Unibanco (2014)

No capital manufaturado, o Itaú Unibanco mostra locais que possuem agências por região e o investimento nelas efetuado, como mostrado na Figura 12 abaixo.

Figura 12 - Agências
Fonte: Itaú Unibanco (2013)

Os efeitos, tanto positivos como negativos, sobre os capitais (item 6.2) são mostrados nos dois anos de divulgação do Relato Integrado da empresa. Em 2014, há o destaque para a inserção do conceito de distribuição do valor adicionado, o que é demonstrado no diagrama do seu modelo de negócios e explicado detalhadamente dentro dos capítulos referentes aos seis capitais.

Os relacionamentos com as principais partes interessadas da empresa, bem como o modo sob o qual ela atende aos interesses destas (item 6.3) são elucidados, nos dois anos, por excertos do Relato Integrado: “Nesse sentido, procuramos mapear todos os pontos-chave que nossos clientes valorizam para atingirmos nosso objetivo de ser o banco líder em satisfação dos clientes” (ITAÚ UNIBANCO, 2013, p. 47).

O mesmo item também pode ser verificado, por exemplo, com os investimentos realizados pelo Itaú Unibanco em projetos de educação e saúde, cultura, esporte e mobilidade urbana, na distribuição de livros e manutenção de suas salas de cinema, itens mais voltados à sociedade, uma de suas partes interessadas.

O item 6.4, referente aos **vínculos entre o desempenho passado e o atual e entre o desempenho atual e as perspectivas da organização** (item 6.4) são demonstrados pela instituição, nos dois anos, dentro dos indicadores dos seus capitais. Todos são apresentados comparativamente a períodos anteriores e a sua grande maioria, com projeção para períodos futuros.

O item acima encontra embasamento na resposta do entrevistado:

A gente costuma fazer a avaliação de perspectiva do negócio em relação ao nosso próprio desempenho atual, fazendo uma análise do cenário econômico e considerando as nossas estratégias.

Como exemplo de **KPIs que combinam medidas financeiras com outros componentes ou a narrativa que explica as implicações financeiras dos efeitos significativos sobre outros capitais e outras relações causais** (item 6.5), estão: remuneração dos funcionários, desembolsos para treinamentos, investimentos em TI, etc.

Sobre o item 6.6, não foi localizada menção expressa, nos dois anos, acerca de **regulamentações que tenham um efeito significativo sobre o desempenho** do Itaú Unibanco.

- **Análise dos Relatos Integrados de 2013 e 2014 da Natura**

A representação das subcategorias divulgadas na categoria Desempenho é feita na Tabela 12 abaixo.

Tabela 12 - Desempenho Natura

Categoria →	Desempenho			
Empresa e Ano →	Natura 2013		Natura 2014	
Não divulga (0) / Divulga (1) →	0	1	0	1
Subcategorias				
6.1				
6.2				
6.3				
6.4				
6.5				
6.6				

Pela definição dos critérios para análise das informações, tanto em 2013 como em 2014, de um total de 6, a Natura apresentou 5 subcategorias. Para a empresa, isso representa um nível de evidenciação do elemento de conteúdo Riscos e oportunidades de aproximadamente 83% nos dois anos.

Indicadores quantitativos relacionados a metas, riscos e oportunidades (item 6.1) foram divulgados pelo Natura nos dois anos.

Em 2014, a Natura apresentou indicadores financeiros como os representados abaixo na Figura 13.

Indicadores econômicos (R\$ milhões)	2012	2013	2014
Receita líquida consolidada	6.345,7	7.010,3	7.408,4
Ebitda consolidado	1.511,9	1.609,0	1.554,5
Lucro líquido consolidado	874,4	842,6	732,8
Geração interna de caixa	1.018,9	1.023,9	922,6
Volume médio diário negociado de ações	54,3	61,1	47,8
Percentual de OIs na receita (%)	11,6	16,1 ^a	19,2 ^a

Figura 13 - Indicadores econômicos
Fonte: Natura (2014)

No capital humano, a Natura divulgou informações sobre os seus colaboradores, como média de horas de treinamentos por empregado e clima no ambiente de trabalho.

No capital intelectual, a empresa divulgou indicadores, como o índice de inovação e a avaliação global de pesquisa de imagem de marca no Brasil.

No capital social e de relacionamento, a Natura divulgou informações sobre índice de satisfação, pesquisa de clima, Lealdade das Consultoras Natura e Consultoras Natura Orientadoras, dos fornecedores e dos consumidores e número de Consultoras Natura.

No capital natural, a empresa divulgou informações quanto aos seus resíduos, água e carbono e inseriu uma linha do tempo versando sobre as reduções de emissões de gases, por exemplo.

Os efeitos, tanto positivos como negativos, sobre os capitais (item 6.2) foram divulgados, tanto em 2013 como em 2014, dentro do diagrama de modelo de negócios da empresa, em termos qualitativos e quantitativos.

Os relacionamentos com as principais partes interessadas da empresa (item 6.3) são mostrados pela Natura, em 2013 e 2014, com a identificação das mesmas e indicadores que revelam a qualidade de suas relações, demonstrada na figura 14 abaixo.

Sociais			
Qualidade das relações (%)	2012	2013	2014
Pesquisa de clima – Favorabilidade colaboradores (Brasil e Ols) ^a	72	78	75
Lealdade fornecedores (Brasil e Ols) ^a	24	31	26
Lealdade CNs Brasil ^a	24	23	27,5
Lealdade CNOs Brasil ^a	40	38	30
Lealdade clientes Brasil ^a	51	52	64
Lealdade CNs Ols ^a	38	38	39
Lealdade CNOs Ols ^a	49	47	45
Lealdade clientes Ols ^a	49	54	64

Figura 14 - Qualidade das relações
Fonte: Natura (2014)

Demonstrando o **modo como a empresa atende aos interesses de seus públicos** (item 6.3), a Natura também ressalta aspectos, dos quais é exemplo a diminuição do tempo para entrega,

sendo que, em 2013, 35% dos pedidos são entregues em até 48 horas e, em 2014, 38%, com 95,5% de entregas no prazo. Ambos são indicadores da preocupação da Natura com o seu público consumidor.

Nos dois anos, o item 6.4, referente aos **vínculos entre o desempenho passado e o atual e entre o desempenho atual e as perspectivas da organização**, é demonstrado pela instituição na comparação com períodos anteriores dentro da apresentação de seus indicadores, como mostrado na Figura 15 abaixo.

Demais indicadores	2012	2013	2014
Número de CNs (milhares)	1.573	1.657	1.743
Avaliação global de pesquisa de imagem de marca no Brasil (%) ¹⁰	79	78	74
Arrecadação Crer para Ver Brasil (Educação) – (R\$ milhões)	12,8	17,1	18,8
Arrecadação Crer para Ver Ols (Educação) – (R\$ milhões)	4,5	4,8	6,7
Volume acumulado de negócios na região pan-amazônica ¹¹ (R\$ milhões)	122	385	582

Figura 15 - Indicadores adicionais
Fonte: Natura (2014)

Em 2014, em atendimento ao mesmo item 6.4, a empresa ainda apresenta conectividade de seu desempenho atual com as perspectivas futuras dentro da sua Visão de Sustentabilidade. Nesse item do Relato Integrado, a empresa insere um quadro mostrando o desempenho atual, suas ambições e compromissos para 2020 e o *status* de cada item. No ano anterior, esta conectividade ainda é pouco demonstrada pela Natura.

Este ponto é fortemente reforçado pela percepção do profissional entrevistado da Natura:

Acho que a gente conseguiu dar mais destaque pros números mais importantes, sem destacar da estratégia de longo prazo. A gente focou no desempenho do ano efetivo mas a gente sempre pontuou que ele fazia parte de uma estratégia maior de longo prazo, então acho que essa visão foi bacana e foi nova.

A empresa também, nos dois anos, apresenta em seus Relatos Integrados, **KPIs que combinam medidas financeiras com outros componentes** (item 6.5). Na Figura 16 abaixo, temos um exemplo de indicador relativo à emissão relativa de Gases do Efeito Estufa - GEE (kg CO₂ e/kg produto faturado).

Figura 16 - Emissão de CO₂
Fonte: Natura (2013)

Outro exemplo de KPI divulgado pela empresa é referente ao consumo de água por unidade produzida, mostrado na figura 17 abaixo:

Água	2012	2013	2014
Consumo de água (l/un. prod.)	0,40	0,40	0,45

Figura 17 - Consumo de água por unidade produzida
Fonte: Natura (2014)

São divulgados pela empresa, em 2013, outros indicadores, tais como o valor em recursos destinados a comunidades agroextrativistas e volume de negócios na Região Amazônica.

A Natura não menciona explicitamente em que **regulamentações podem afetar diretamente o seu desempenho** (item 6.6).

- **Análise Comparativa**

A seguir, apresenta-se um quadro-síntese de comparação entre as duas empresas no tocante ao elemento de conteúdo Desempenho:

Quadro 20 – Quadro-síntese Desempenho

	ITAÚ UNIBANCO	NATURA
Nível de evidenciação	2013: 83% 2014: 83%	2013: 83% 2014: 83%
Destaques da análise	Indicadores que medem o desempenho nos diversos capitais	Visão de Sustentabilidade: melhor visualização desempenho presente x metas
Pontos de melhoria	Regulamentações que podem afetar o desempenho	Regulamentações que podem afetar o desempenho

Como exposto acima, tanto o Itaú Unibanco como a Natura apresentaram o mesmo nível de evidenciação quanto a Desempenho, nos dois anos de divulgação de seus Relatos Integrados.

Destaca-se na análise do Itaú Unibanco uma grande expressividade de indicadores que medem o desempenho nos diversos capitais, o que acaba por mensurar relativamente bem a significância dos mesmos. Já para a Natura, aponta-se novamente a Visão de Sustentabilidade, que trouxe uma melhor visualização do desempenho presente em relação às metas colocadas pela empresa.

Como pontos a serem observados e preferencialmente inseridos para os próximos Relatos Integrados das duas empresas, estão, em destaque, regulamentações que podem afetar o desempenho, item que pode apresentar grande impacto diante dos setores em que o Itaú Unibanco e a Natura atuam.

3.7.7 Perspectiva

O Relato Integrado deve responder à pergunta “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?” (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013b, p. 28) se pretende apresentar a perspectiva que a organização enxerga para si. Relacionam-se a esse elemento de conteúdo os itens do quadro 15.

Quadro 21 - 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?	Item
Prever mudanças ao longo do tempo: ambiente externo que ela provavelmente enfrentará no curto, médio e longo prazo, como isto afetará a organização e como a organização está atualmente equipada para responder aos desafios e incertezas críticos que podem surgir.	7.1
Garantia de que as expectativas, aspirações e intenções declaradas da organização estejam fundamentadas na realidade.	7.2
Levar em conta as exigências legais ou regulatórias, às quais a organização está sujeita para divulgação das perspectivas	7.3

- **Análise dos Relatos Integrados de 2013 e 2014 do Itaú Unibanco**

A representação das subcategorias divulgadas na categoria Perspectiva do Itaú Unibanco é feita na Tabela 13 abaixo.

Tabela 13 - Perspectiva Itaú Unibanco

Categoria →	Perspectiva			
Empresa e Ano →	Itaú Unibanco 2013		Itaú Unibanco 2014	
Não divulga (0) / Divulga (1) →	0	1	0	1
Subcategorias				
7.1				
7.2				
7.3				

Pela definição dos critérios para análise das informações, tanto em 2013 como em 2014, de um total de 3, a Natura apresentou 2 subcategorias. Para a empresa, isso representa um nível de evidenciação do elemento de conteúdo Perspectiva de aproximadamente 67% nos dois anos.

Tanto em 2013 como em 2014, o Itaú Unibanco descreveu informações acerca das expectativas quanto ao **ambiente externo** (item 7.1): em 2013, focando o curto prazo e utilizando gráficos para ilustrar o possível reflexo que a mudança no perfil consumidor no Brasil teria em seus negócios (Figura 18). Em 2014, a empresa conseguiu ampliar suas perspectivas em médio e longo prazo.

Rápida mudança do perfil dos consumidores no Brasil

is

Figura 18 - Mudança de perfil dos consumidores no Brasil

Fonte: Itaú Unibanco (2013) – p. 20

Tal item encontra suporte na resposta do entrevistado:

A gente costuma apresentar muita perspectiva, só que nunca do ponto de vista do banco. A gente apresenta a perspectiva do Brasil, do mercado financeiro, da Europa ou de outros países afetados, mas perspectivas pra gente poder trazer pro nosso negócio, mas a gente nunca leva as perspectivas do banco em relação aos nossos processos, justamente pela vantagem competitiva.

Durante os dois anos, o Itaú fundamenta suas **expectativas, aspirações e intenções** na realidade (item 7.2) como quando cita, por exemplo: “Detalhamos neste relatório tanto as questões identificadas como riscos, bem como as oportunidades e os assuntos cujas ocorrências não possam ser totalmente previstas” (ITAÚ UNIBANCO, 2014, p. 2) e “Para que a nossa gestão continue evoluindo, temos que avançar com as práticas que nos trouxeram até aqui, focando eficiência e com desafios bem definidos” (ITAÚ UNIBANCO, 2014, p. 9).

O item 7.3, referente às **exigências legais ou regulatórias às quais a organização está sujeita para divulgação das perspectivas**, não é explicitado nos Relatos Integrados dos dois anos.

- **Análise dos Relatos Integrados de 2013 e 2014 da Natura**

A representação das subcategorias divulgadas na categoria Perspectiva da Natura é feita na Tabela 14 abaixo.

Tabela 14 - Perspectiva Natura

Categoria →	Perspectiva			
Empresa e Ano →	Natura 2013		Natura 2014	
Não divulga (0) / Divulga (1) →	0	1	0	1
Subcategorias				
7.1				
7.2				
7.3				

Pela definição dos critérios para análise das informações, tanto em 2013 como em 2014, de um total de 3, a Natura apresenta 2 subcategorias. Para a empresa, isso representa um nível de evidenciação do elemento de conteúdo Perspectiva de aproximadamente 67% nos dois anos.

O item 7.1 (**previsão de mudanças ao longo do tempo**) aparece, 2013, em menções tais como: “No Brasil, vivemos um ano de recuperação, com um início de ano mais lento e retomada do crescimento a partir do segundo semestre” (NATURA, 2013, p. 9). Ainda sobre como a organização pretende responder a esse cenário, a Natura comenta: “O aumento de produtividade da nossa rede será impulsionado pelo crescimento da frequência de compra e da quantidade de categorias adquiridas por nossos consumidores, e está suportado pela combinação de uma série de iniciativas implantadas nos últimos anos: o redesenho de nossa capacidade de produção e distribuição e os investimentos em marketing e em nossa capacidade de inovar, entre outros fatores” (NATURA, 2013, p. 9).

Após dar detalhes quantitativos referentes ao seu ambiente externo, a Natura comenta, em 2013, que suas **expectativas, aspirações e intenções declaradas estão pautadas na realidade** (item 7.2): “Esse contexto reforça a nossa convicção de que temos espaço e oportunidades de expansão dos nossos negócios, respondendo ao desafio de atuar em um mercado cada vez mais competitivo e de concorrência acirrada” (NATURA, 2013, p. 6).

O entrevistado da empresa ainda acrescenta, quando questionado sobre os destaques deste elemento de conteúdo:

Foco na liderança e na estratégia de integrar esses sistemas à estratégia, que não sejam só reportes localizados e pontuais e também tem aí um quesito de comparabilidade que é importante pra indústria, pro mercado. Acho que é mais consistente assim quando tem um padrão confiável, enfim, estudar e comparar empresas do mesmo setor. A conectividade de informação também tem melhorado a cada ano.

Em 2014, a empresa foca mais na descrição do ambiente que provavelmente enfrentará no curto prazo (item 7.1) e atende ao item 7.2, em momentos como quando argumenta: “Contamos com nossos fundamentos, com a valiosa rede de relações que tecemos ao longo do tempo e com importantes evoluções recentes, fruto de significativos investimentos em infraestrutura, tecnologia e logística. Acompanhamos também com grande entusiasmo a crescente aceitação de nossa proposta de valor nos países em que operamos na América Latina” (NATURA, 2014, p. 4).

Nada foi mencionado, nos dois anos, sobre o item 7.3 (**exigências legais ou regulatórias às quais a organização está sujeita para divulgação das perspectivas**).

- **Análise Comparativa**

A seguir, apresenta-se um quadro-síntese de comparação entre as duas empresas no tocante ao elemento de conteúdo Perspectiva:

Quadro 22 – Quadro-síntese Perspectiva

	ITAÚ UNIBANCO	NATURA
Nível de evidenciação	2013: 67% 2014: 67%	2013: 67% 2014: 67%
Destaques da análise	Perspectivas de médio e longo prazo	Intentos da empresa estão fundamentados no potencial da empresa e no cenário em que atua
Pontos de melhoria	Menção às exigências legais ou regulatórias que norteiam a divulgação das perspectivas	Menção às exigências legais ou regulatórias que norteiam a divulgação das perspectivas

Segundo o quadro-síntese acima, as duas empresas apresentam o mesmo nível de evidenciação de subcategorias do elemento de conteúdo Perspectivas nos dois anos selecionados para análise.

Como pontos de destaque da análise do Itaú Unibanco, está a inserção de perspectivas de médio e longo prazo, as quais não foram suficientemente mencionadas no Relato Integrado da empresa no ano de 2013. Na Natura, observa-se fortemente a divulgação da consciência da empresa em estabelecer perspectivas considerando a conjuntura real em que atua.

Como pontos a serem aperfeiçoados, elenca-se, para as duas empresas, a divulgação de exigências legais ou regulatórias que norteiam a divulgação das perspectivas e, caso não haja relevância, uma menção atentando para o fato.

3.7.8 Base para preparação e apresentação

O Relato Integrado deve responder à pergunta "Como a organização determina os temas a serem incluídos no Relato Integrado e como estes temas são quantificados ou avaliados?" (INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, 2013b, p. 29). Relacionam-se a esse elemento de conteúdo os itens do quadro 16.

Quadro 23 - Base para preparação e apresentação

"Como a organização determina os temas a serem incluídos no Relato Integrado e como estes temas são quantificados ou avaliados?"	Item
Descrição da base para preparação e apresentação do Relato Integrado, incluindo um resumo do processo da organização para determinar a materialidade: breve descrição do processo, avaliação de sua importância e sua redução a temas materiais; identificação do papel dos responsáveis pela governança e os principais empregados	8.1
Descrição dos limites do relato e de como isto foi determinado: riscos materiais, oportunidades e impactos de entidades são relatados se afetam de forma material a capacidade de geração de valor; questões práticas que podem limitar a natureza e a abrangência da informação (p.ex. disponibilidade de dados confiáveis sobre entidades não controladas pela entidade, incapacidade inerente de identificar todos os riscos, oportunidades e resultados que podem afetar de forma material a capacidade de geração de valor; pode ser apropriado divulgar estas limitações e ações tomadas para superá-las)	8.2

Resumo das estruturas e métodos significativos usados para quantificar ou avaliar temas materiais (p.ex. padrões utilizados na compilação de informações financeiras, uma fórmula definida pela empresa para medir a satisfação dos clientes, ou um modelo setorial para avaliação de riscos); informações precisam ter a mesma base e mesmo período.	8.3
Divulgação de temas materiais	8.4
Divulgação sobre capitais	8.5
Curto, médio e longo prazo	8.6
Agregação e desagregação (Cada organização define o nível de agregação, p. ex. por país, controlada, divisão ou local, para apresentar informações que sejam apropriadas às suas circunstâncias)	8.7

- **Análise dos Relatos Integrados de 2013 e 2014 do Itaú Unibanco**

A representação das subcategorias divulgadas na categoria Base para preparação e apresentação do Itaú Unibanco é feita na Tabela 15 abaixo.

Tabela 15 - Base para Preparação e Apresentação Itaú Unibanco

Categoria →	Base para preparação e apresentação			
Empresa e Ano →	Itaú Unibanco 2013		Itaú Unibanco 2014	
Não divulga (0) / Divulga (1) →	0	1	0	1
Subcategorias				
8.1				
8.2				
8.3				
8.4				
8.5				
8.6				
8.7				

Pela definição dos critérios para análise das informações, tanto em 2013 como em 2014, de um total de 7, o Itaú Unibanco apresentou 6 subcategorias. Para a empresa, isso representa um nível de evidenciação do elemento de conteúdo Base para preparação e apresentação de aproximadamente 86% nos dois anos.

O Itaú Unibanco apresenta o item 8.1 (**descrição da base para preparação e apresentação do Relato Integrado**) nos dois anos de Relato Integrado e destaca e de 2013 como um “primeiro exercício de comunicação integrada” (ITAÚ UNIBANCO, 2013, p. 2), nas quais identifica o papel dos responsáveis pela governança e menciona que utiliza, para a definição dos assuntos

e temas materiais, os seguintes critérios: identificação dos assuntos relevantes, priorização das questões com maior potencial para afetar a organização e assecuração dos assuntos materiais.

Em 2014, como diferencial, apresenta sua matriz de materialidade (figura 19), o que representa um avanço considerável nesse aspecto:

Figura 19 - Matriz dos temas materiais
Fonte: Itaú Unibanco (2014)

Sobre os avanços de um ano para o outro, o entrevistado do Itaú Unibanco assinala:

No segundo ano, a gente saiu um pouco da teoria e começou a se preocupar mais com a aderência ao *framework*: a gente começou a divulgar muito mais informações, mencionou nossas contribuições pro *framework*, que a gente tava aderente aos capitais, que a gente tava construindo uma matriz de materialidade que não fosse só aderente ao GRI, mas também ao Relato Integrado.

Em relação ao item 8.2 (**descrição dos limites do relato e de como isto foi determinado**), a instituição já divulgava, em 2013, os principais riscos que rondam seus negócios, bem como a

forma com que conduz a gestão dos mesmos; quanto às oportunidades, a empresa as destaca mais fortemente no âmbito socioambiental. Sobre a satisfação de seus clientes, a empresa destaca avanços referentes a um “ranking do volume de reclamações que infringem alguma regulamentação no relacionamento com o cliente” (ITAÚ UNIBANCO, 2013, p. 48) divulgado pelo BACEN.

Nos anos de 2013 e 2014, a empresa apresenta em seu Relato Integrado um **resumo do método de como realiza a gestão das questões materiais** (item 8.3). Em 2013, por um processo que envolve identificação, priorização e asseguarção; e em 2014, identificação, priorização e validação.

Em 2013, os **temas materiais são assim definidos e divulgados pela empresa** (item 8.4): relação com os clientes e colaboradores, riscos e oportunidades socioambientais, governança, eficiência e retorno financeiro. Já em 2014, os temas são definidos e apresentados pela matriz de materialidade, na figura 19 acima.

O item 8.4 é reforçado na entrevista:

A gente entendeu que havia temas até 2013 que eram muito conceituais, que é difícil de você incluir nos *budgets*, até que ponto a gente vai trabalhar, a gente vai se aprofundar na gestão de cada tema... Acho que isso evoluiu bastante.

Nos dois anos, a empresa também atende à **divulgação dos capitais** (item 8.5): financeiro, social e de relacionamento, humano, intelectual, natural e manufaturado.

Quanto ao **horizonte temporal das perspectivas** (item 8.6), o Itaú Unibanco abrange, em 2013 e 2014, os três prazos: curto, médio e longo.

Por último, em resposta ao item 8.7, não divulga maiores informações sobre, por exemplo, os critérios para a escolha entre **agregação e desagregação**.

Aspectos adicionais são mencionados pelo entrevistado da empresa quanto ao Relato Integrado de 2014:

Se você for no nosso parecer desse ano, a gente teve a preocupação de solicitar pra PwC pra assegurar que a gente está aderente ao *framework* e quais foram as informações que eles validaram de acordo com a estrutura do *framework*.

- **Análise dos Relatos Integrados de 2013 e 2014 da Natura**

A representação das subcategorias divulgadas na categoria Base para preparação e apresentação da Natura é feita na Tabela 16 abaixo.

Tabela 16 - Base para Preparação e Apresentação Natura

Categoria →	Base para preparação e apresentação			
Empresa e Ano →	Natura 2013		Natura 2014	
Não divulga (0) / Divulga (1) →	0	1	0	1
Subcategorias				
8.1				
8.2				
8.3				
8.4				
8.5				
8.6				
8.7				

Pela definição dos critérios para análise das informações, em 2013, de um total de 7, a Natura apresenta 4 subcategorias; em 2014, 6. Para a empresa, isso representa um nível de evidenciação do elemento de conteúdo Base para Preparação e Apresentação de aproximadamente 57% em 2013 e 86% em 2014.

A Natura atende apenas parcialmente ao item 8.1 (**descrição da base para preparação e apresentação do Relato Integrado**) no ano de 2013: identifica os principais responsáveis pela governança, bem como os principais empregados, porém não abre informações sobre o processo e nem expõe seus temas materiais. Já em 2014, o item é integralmente atendido.

Em 2013, a empresa não divulga sua matriz de materialidade, justificando sua dependência em relação ao lançamento de sua Visão de Sustentabilidade, a ser lançada no ano de 2014: “A Natura engajará sua rede de relações em um processo de diálogo contínuo e transparente, fundamental para a gestão e o aperfeiçoamento constante, assim como para a evolução da matriz de materialidade a partir dessas escolhas estratégicas internas” (NATURA, 2014, p. 11).

Em 2014, a Natura acrescenta que revisou sua matriz de materialidade, decorrência do aperfeiçoamento da sua Visão de Sustentabilidade. A empresa descreve seu processo: “Após consultas aos públicos no Brasil e nas OIs, cruzamento das percepções com as ambições 2020 e validação pela alta liderança, foram identificados seis novos temas prioritários que ajudarão a norteare gestão da empresa e sua interação com os públicos estratégicos e a sociedade” (NATURA, 2014, p. 16). Sua nova matriz (Figura 20) está abaixo representada:

Figura 20 - Matriz de materialidade Natura
Fonte: Natura (2014)

A matriz também é destacada na resposta do entrevistado da Natura: “A gente teve um avanço importante que foi uma nova matriz de materialidade que foi revista com base no Relato Integrado e nas diretrizes da GRI também”.

O item 8.2 é atendido se há a **descrição dos limites do relato e de como isto foi determinado**: riscos materiais, oportunidades e impactos de entidades são relatados se afetam de forma material a capacidade de geração de valor; questões práticas que podem limitar a natureza e a abrangência da informação. Somente em 2014, a empresa apresentou informações referentes a estes aspectos.

Em atendimento ao item 8.3, em 2013, a empresa quase não faz menção sobre as **estruturas e métodos significativos usados para quantificar ou avaliar temas materiais**. Já no ano

seguinte, vê-se uma notável evolução, principalmente quanto ao reconhecimento e divulgação dos riscos e oportunidades circundantes à organização, com duas páginas inteiras de seu relatório dedicadas à descrição dos principais riscos, bem como do processo de monitoramento dos mesmos.

No ano de 2013, a empresa não faz menção aos seus **temas prioritários (materiais)**, tampouco quanto às **estruturas e métodos usados para quantificá-los ou avaliá-los**, tal como exige o item 8.4. Dos elementos exemplificados neste item, em 2013, é medida apenas a satisfação dos clientes: “Para cuidar dessas relações, a Natura acompanha indicadores de satisfação e lealdade com os públicos prioritários de relacionamento” (NATURA, 2013, p. 30).

Já em 2014, o entrevistado da Natura aponta que:

Teve um avanço geral em dar mais foco para o conteúdo do que pra forma: teve uma época em que as empresas tavam investindo muito em um conteúdo bonito, super caro, enorme e hoje as pessoas tão muito mais focadas no direto ao ponto, os temas materiais.

O atendimento ao item 8.4 só ocorre em 2014, após a revisão de sua matriz de materialidade, apontando como seus temas materiais: resíduos, mudanças climáticas, valorização da sociobiodiversidade, água, transparência e origem dos produtos e educação. Outro ponto de destaque consiste na apresentação do modelo de monitoramento de riscos. A medida de satisfação dos clientes é mantida de 2013 para 2014.

Nos dois anos, a Natura não divulga seus **capitais** (item 8.5) como os seis especificados na Estrutura Conceitual, mas embora com nomenclaturas diferentes, pode-se constatar a presença de todos eles em seus Relatos Integrados.

Quanto ao **curto, médio e longo prazo** (item 8.6), percebe-se uma nítida evolução decorrente da Visão de Sustentabilidade da Natura, divulgada apenas em 2014: “A nova visão reúne um conjunto de diretrizes estratégicas para a construção de impacto positivo até 2050 para todos os negócios da empresa, bem como as ambições e os compromissos que deverão ser alcançados pela marca Natura até 2020” (NATURA, 2014, p. 16). Em 2013, a empresa não destaca elementos de criação de valor com a clara definição de curto, médio e longo prazo.

Sobre **agregação e desagregação** (item 8.7), a Natura, nos dois anos de Relato Integrado, apresenta suas informações sem agregação, considerando a organização como um todo como base para a divulgação de suas informações.

- **Análise Comparativa**

A seguir, apresenta-se um quadro-síntese de comparação entre as duas empresas no tocante ao elemento de conteúdo Base para Preparação e Apresentação:

Quadro 24 – Quadro-síntese Base para Preparação e Apresentação

	ITAÚ UNIBANCO	NATURA
Nível de evidenciação	2013: 86% 2014: 86%	2013: 57% 2014: 86%
Destaques da análise	Divulgação da matriz de materialidade	Visão de Sustentabilidade: gestão de temas materiais
Pontos de melhoria	Discussão: agregação x desagregação	Discussão: agregação x desagregação

De acordo com o quadro acima, observa-se, para o Itaú Unibanco, um nível de evidenciação para o elemento de conteúdo Base para Preparação e Apresentação de 86% nos dois anos, e um aumento na Natura, de 57% para 86%, de 2013 para 2014.

No Itaú Unibanco, o ponto que ganha grande destaque de um ano para o outro é a sua matriz de materialidade, item que não é divulgado em 2013, mas inserido em 2014. Para a Natura, mais uma vez destaca-se a Visão de Sustentabilidade, a qual possibilitou uma melhor gestão dos temas materiais para a empresa.

Como ponto a ser melhorado, nos dois anos, para as duas empresas, está a inclusão de menção sobre a discussão entre agregação e desagregação, acompanhada das justificativas da opção por uma em detrimento da outra.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal verificar de que forma os Relatos Integrados das duas empresas participantes do Projeto Piloto do IIRC selecionadas para o estudo divulgaram os elementos de conteúdo da Estrutura Conceitual para Relato Integrado. Para tal estudo, as duas empresas escolhidas e analisadas foram: Itaú Unibanco e Natura.

Para atingir o objetivo principal deste trabalho, foram estabelecidos três objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico consistia na identificação dos elementos de conteúdo presentes nos Relatos Integrados de 2013 e 2014 das duas empresas e de que forma estão sendo apresentados. Este objetivo foi atendido através da análise de conteúdo com a construção de um quadro analítico baseado nos elementos de conteúdo estabelecidos pela Estrutura Conceitual para Relato Integrado. Na identificação da divulgação dos elementos, foram analisados os Relatos Integrados de 2013 e 2014 das duas empresas selecionadas.

O segundo objetivo específico do trabalho era comparar a divulgação dos elementos de conteúdo nos Relatos Integrados de 2013 e 2014. Para isso, além da análise de quais e quantos elementos foram divulgados pelas empresas, procurou-se destacar excertos ou informações dos Relatos Integrados que comprovassem a evidenciação de cada elemento de conteúdo nos dois anos.

O terceiro e último objetivo específico era complementar as análises com informações trazidas por profissionais das empresas selecionadas. Para isso, foram realizadas entrevistas com um profissional de cada empresa, nas quais foram questionadas as percepções dos mesmos sobre aspectos de divulgação dos elementos de conteúdo do Relato Integrado nos dois anos de estudo. Os trechos importantes das entrevistas foram inseridos dentro da análise dos dados.

Os resultados da análise referentes ao elemento de conteúdo **Visão Geral Organizacional e Ambiente Externo** apontam que as duas empresas apresentaram os mesmos níveis de evidenciação: 72% em 2013 e 77% em 2014. No Itaú Unibanco, os principais pontos de alteração neste elemento destacados de um ano para o outro referem-se principalmente aos *links* com conexão a outras fontes de informação que são inseridos no Relato Integrado de 2014, que promovem maior abrangência de conteúdo, além da apresentação de elementos visuais de fácil compreensão. A maioria dos itens, apesar de divulgados em 2013, apresentava um nível explicativo muito baixo, o qual aumentou bastante para o ano de 2014. Como pontos de

melhoria, sugere-se explorar mais dados do ambiente externo à organização, tais como desafios ambientais, dados sobre concorrentes e cenário geral.

Na Natura, o grande destaque desse elemento na Natura diz respeito à Visão de Sustentabilidade, que contribuiu para a melhoria de diversos itens de 2013 para 2014. Há um avanço também, de um ano para o outro, na descrição do ambiente externo à organização. Sugere-se somente a apresentação de sua composição acionária, informações sobre o panorama competitivo, forças do mercado (pontos fortes e fracos dos competidores e demanda dos clientes) e temas de ordem social.

No elemento **Governança**, o Itaú Unibanco teve um nível de evidenciação de 50% em 2013 e 87,5% em 2014, com destaque a um maior detalhamento de sua governança, bem como dos seus processos e de suas características. A melhoria dos processos internos de governança foi refletida em seu Relato Integrado, o que sugere a premissa de que o Relato Integrado é apenas consequência de um pensamento e uma gestão integrados. O ponto de melhoria sugerido aqui seria um maior detalhamento da estrutura e da diversidade de governança.

Na Natura, o nível de evidenciação para o mesmo elemento foi de 100% nos dois anos, com destaque a uma maior expressividade dos aspectos de diversidade da governança, com metas ousadas para este item. O sistema de remuneração atrelado ao alcance das metas econômicas, sociais e ambientais também nos lembra do fato de que, em 2012, a Natura não pagou bônus aos seus executivos pelo não cumprimento às metas sociais, o que pode ser indicativo de que as dimensões social e ambiental foram razoavelmente atreladas à dimensão financeira. Como pontos de melhoria, sugere-se a divulgação de características adicionais, como competências dos responsáveis pela governança.

No elemento **Modelo de Negócios**, as duas empresas apresentaram o mesmo nível de evidenciação nos dois anos: 67%. Como aspecto positivo do Itaú Unibanco, aponta-se a inovação em divulgar o valor adicionado e sua distribuição segundo princípios da Demonstração do Valor Adicionado, o que facilitou o entendimento. Na Natura, ressalta-se a conexão de seu modelo de negócios com a cadeia de valor. Como pontos de melhoria, para ambas, sugere-se a divulgação de um maior detalhamento de suas atividades e a divulgação de subprodutos, se relevante. Quanto a divulgação de múltiplos modelos de negócios, as empresas nada comentam sobre a possibilidade de um melhor nível informativo na segregação de seus modelos de negócio.

Quanto aos **Riscos e Oportunidades**, as duas empresas também apresentaram o mesmo nível de evidenciação de 67%, com destaque para a Natura que teve um avanço perceptível na divulgação deste elemento em 2014. Como pontos de melhoria, para o Itaú Unibanco aponta-se para uma melhor divulgação das oportunidades da empresa; e para as duas, a discussão sobre a possibilidade e magnitude dos riscos, caso se materializem.

No elemento **Estratégias e Alocação de Recursos**, o Itaú Unibanco apresentou um nível de evidenciação de 87,5% em 2013 e de 100% em 2014; a Natura, 100% nos dois anos. Como destaque no Itaú Unibanco, percebe-se uma melhoria na divulgação de seus planos de alocação de recursos; na Natura, uma maior abordagem de longo prazo, com metas e ações bem definidas. Como ponto de melhoria e de desafio para as empresas está a divulgação de sua estratégia que, muitas vezes, por questão de vantagem competitiva, não é feita pelas empresas.

No tocante ao **Desempenho**, tanto o Itaú Unibanco como a Natura apresentaram um nível de evidenciação de 83% nos dois anos. No Itaú Unibanco, enfatiza-se a divulgação de um número razoável de indicadores que meçam o desempenho da empresa nos seus diversos capitais; na Natura, a Visão de Sustentabilidade permite uma melhor visualização do confronto entre o desempenho presente e as metas propostas para curto, médio e longo prazo. Nas duas empresas, a sugestão é de melhoria na divulgação de regulamentações, se existentes, que podem afetar diretamente o desempenho das mesmas.

No elemento **Perspectiva**, as duas empresas apresentaram o mesmo nível de evidenciação nos dois anos: 67%. O destaque vai para a ampliação das perspectivas de médio e longo prazo no Itaú; na Natura, para a garantia de que os intentos da empresa estão fundamentados no potencial da empresa e no cenário em que atua. Como ponto de melhoria, se existentes e relevantes, poderiam ser inseridas menções sobre as exigências legais ou regulatórias que norteiam a divulgação das perspectivas das empresas.

Quanto ao elemento **Base para Preparação e Apresentação**, o Itaú Unibanco apresentou um nível de evidenciação de 86% nos dois anos; a Natura, 57% em 2013 e 86% em 2014. No Itaú, o destaque é para a divulgação da matriz de materialidade. Mais uma vez, na Natura, ponto primordial para a evolução deste item foi a sua Visão de Sustentabilidade, que também aprimorou sua gestão de temas materiais. Como ponto de melhoria, para as duas empresas, pode-se sugerir uma discussão, no Relato Integrado, sobre a questão de agregação ou desagregação.

Conforme pode ser verificado pelas conclusões deste trabalho, são claras as evoluções das duas empresas nos Relatos Integrados de 2013 para 2014. Alguns motivos podem ser apontados para tal: o lançamento oficial da Estrutura Conceitual para Relato Integrado ter se dado em dezembro de 2013, o que fez com que, para a divulgação do Relato Integrado do referido ano, não ter havido muito tempo hábil para que as empresas incorporassem com maior profundidade os princípios estabelecidos nela. Antes deste *framework*, poucas referências existiam para servir de base para a incorporação dos elementos do que seria um Relato Integrado. Acrescido a isso, segundo dados das entrevistas, quando do lançamento da Estrutura, tanto o Itaú Unibanco como a Natura já estavam em processo de elaboração de seus documentos reportados.

Também pode ser uma razão para a evolução o próprio processo de amadurecimento das empresas no processo de geração do Relato Integrado com o decorrer do tempo: são esperadas melhorias contínuas no processo de divulgação de relatórios corporativos, visto a necessidade informacional crescente por parte de seus diversos usuários. O Itaú Unibanco, por exemplo, aponta o seu Relato Integrado de 2013 como um “primeiro exercício de comunicação integrada” (ITAÚ UNIBANCO, 2013, p. 3), seguido de um relato muito mais completo reportado em 2014.

As avaliações internas e externas dos diversos públicos de interesse das empresas e a imersão em reuniões e conferências sobre o tema Relato Integrado também foram apontadas, pelos entrevistados, como fatores de sucesso para as melhorias percebidas de um ano para o outro.

No geral, os principais pontos de evolução no Relato Integrado do Itaú Unibanco de 2013 para 2014 observados são: maior completude, maior concisão na apresentação das informações, expansão do conteúdo do Relato Integrado através de uma maior conexão com informações de outros relatórios, detalhamento da gestão da empresa, a abordagem da visão mais de longo prazo, maior percepção do engajamento da alta administração na produção do relatório, melhoria na divulgação dos processos de governança e ampliação de quase todas as partes do Relato Integrado.

Pela análise dos Relatos Integrados da Natura, podem ser apontados como os grandes pontos em que foi percebida evolução de um ano para o outro: a Visão de Sustentabilidade da empresa que melhorou diversos aspectos do Relato Integrado, linguagem de entendimento mais fácil em relação à do ano anterior, mais assertividade na comunicação, um maior foco nos temas materiais e na gestão de riscos e uma visão mais integrada dos diversos públicos da empresa.

Embora possa se concluir que as empresas estão em processo de amadurecimento de sua gestão integrada que, por sua vez, infere em sua comunicação corporativa, podem ser percebidas claras evoluções de um ano para o outro nas duas empresas estudadas, pelo menos na questão de divulgação dos seus relatórios. Tanto o Itaú Unibanco quanto a Natura apresentam exemplos de Relato Integrado admirados pelos seus usuários.

Passando pela análise das entrevistas, a maior parte dos depoimentos dados pelos profissionais diretamente envolvidos com o processo de geração do Relato Integrado nas empresas foi de encontro com a análise dos documentos selecionados: o grande destaque à Visão de Sustentabilidade percebido nas respostas do profissional da Natura, por exemplo, de fato é percebido como o fator originador de melhorias no Relato Integrado da empresa de 2013 para 2014. A disposição dos elementos no Relato Integrado do Itaú Unibanco, com conexão a outras fontes, é ressaltada pelo entrevistado e nitidamente percebida no documento.

Alguns benefícios que são idealizados pela iniciativa do Relato Integrado, como a consciência, por parte da empresa, de que é importante para o usuário o acesso a algumas informações, pode ser confirmada por partes da entrevista com o profissional da Natura. A melhoria dos processos internos e uma consequente melhor divulgação corporativa também é apontada em observância à resposta do entrevistado do Itaú Unibanco de que os processos de governança melhoraram bastante, conjuntamente com a análise do Relato Integrado que confirma que também houve melhorias na divulgação. O diálogo entre as áreas da empresa também pode ser notado pelos depoimentos quanto ao processo de organização para a geração do Relato Integrado no Itaú Unibanco e na Natura.

Pode-se perceber ainda como deficiência nos Relatos Integrados analisados uma falta de balanceamento das informações: as empresas ainda tendem a informar mais e melhor seus aspectos positivos em detrimento dos negativos. Além disso, pode se observar um certo receio, por parte das empresas, em abrir informações que envolvam vantagem competitiva, por exemplo.

Para estudos futuros, as sugestões são de ampliação ou troca da amostra e de seleção de um período maior de análise para uma base confiável de análise do que se propõe o Relato Integrado, assim como o estudo de outros aspectos da Estrutura Conceitual.

4. REFERÊNCIAS

- Abnt – Associação Brasileira de Normas Técnicas (2012). *Responsabilidade social – sistema de gestão – requisitos*, Rio de Janeiro, ABNT.
- Acevedo, Claudia Rosa & Jouliana Jordan Nohara (2009). *Monografia no curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma*, 3 ed., São Paulo, Atlas.
- Adelopo, I. (2011). “*Voluntary disclosure practices amongst listed companies in Nigéria*”. *Advances in Accounting*, Vol. 27, nº 2.
- Ahrens, T. & C.S. Chapman (2006). “*Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory*”. *Accounting, Organizations and Society*, nº 31. Recuperado em 1 de outubro de 2014, de <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.007>
- Alencar, Roberta (2007). *Nível de disclosure e custo de capital próprio no mercado brasileiro*. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, Universidade de São Paulo.
- Allegrini, M. & Greco, G. Greco (2013). “*Corporate boards, audit committees and voluntary disclosure: evidence from Italian Listed Companies*”, *Journal of Management & Governance*, vol. 17, nº 1.
- Anefac (2014). *Revista Sumários*. Recuperado em 1 de outubro de 2014, de <http://www.anefac.com.br/RevistasSumarios.aspx?ID=413>
- Bakhtin, M. (2006). *Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico da linguagem*, 12. ed., São Paulo, Hucitec.
- Bardin, L. (1995). *Análise de conteúdo*, Lisboa, Edições 70.
- _____. (2004). *Análise de Conteúdo*, 3. ed., Lisboa, Edições 70.
- Black, Bernard; Carvalho, Gledson; Gorga, Érica. *An overview of Brazilian corporate governance*. European Corporate Governance Institute (ECGI). Law Working Paper. Social Science Research Network. Recuperado em 25 de outubro de 2014, de www.ssrn.com

Black, Bernard; Carvalho, Gledson; Gorga, Érica. *The Corporate Governance of Privately Controlled Brazilian Firms* European Corporate Governance Institute (ECGI). Law Working Paper. Social Science Research Network. Recuperado em 25 de outubro de 2014, de www.ssrn.com

Black Sun, London. *Understanding Transformation: Building the Business Case for Integrated Reporting*. Recuperado em 1 de agosto de 2015, de <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2012/11/BUILDING-THE-BUSINESS-CASE-FOR-INTEGRATED-REPORTING.pdf>

Boldrin, V. R. N. (2014). *A Sustentabilidade nos Relatórios de Administração Caso Itaú Unibanco 2009 a 2013* (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Recuperado em 15 de maio de 2014, de <http://www.erudito.fea.usp.br/portalfca/Repositorio/3581/Documentos/Vit%C3%B3ria%20Boldrin%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Mestrado-PUC%20SP%202014.pdf>

Bravo, Francisco et al. (2008). “*Methodological and empirical analysis of problems in the measurement of voluntary disclosure*”, *European Accounting Association Annual Congress*, vol. 31.

Bryman, A. (2008). “*Of methods and methodology*”, *Qualitative Research in Organizations and Management*, nº 3.

Caridade, A. V. S. (2012). *Estratégias corporativas para a sustentabilidade: estudos de caso múltiplos*. Recuperado em 16 de setembro de 2013, de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20082012-185806/pt-br.php>

Carvalho, L. N. (2014^a). *Relato Integrado e sustentabilidade*. Vídeo. Recuperado em 18 de outubro de 2014, de http://www.fea.usp.br/videos_view.php?id=288

_____. (2014b). *Relatórios empresariais: uma agenda que se renova*. Ideia Sustentável, Setembro/2013. Recuperado em 18 de outubro de 2014, de <http://www.erudito.fea.usp.br/portalfca/Repositorio/3581/Documentos/IS33%20-%20Relatorios%20empresariais%20uma%20agenda%20que%20se%20renova%20IIRC.pdf>

Carvalho L. N. & J. R. Kassai (2013). *Relato Integrado*. In: J. R. Fontes Filho; R. P. Leal; C. O futuro da governança corporativa: desafios e novas fronteiras, São Paulo, Saint Paul.

Cenet (2013). Recuperado em 11 de setembro de 2013, de <http://web.cenet.org.cn/upfile/108687.pdf>

Chau, G.; S.J. Gray (2010). “*Family ownership, board independence and voluntary disclosure: Evidence from Hong Kong*”, *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, nº 19.

Cheng, E. C. M. & S.M. Courtenay (2006). “*Board composition, regulatory regime, and voluntary disclosure*”, *The International Journal of Accounting*, nº 41.

Cintra, Y. C. (2011). *A Integração da Sustentabilidade às Práticas de Controle Gerencial das Empresas no Brasil*. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). Departamento de Contabilidade e Atuária. São Paulo: Universidade de São Paulo.

Dias, Reinaldo (2006). *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*, São Paulo, Atlas.

Easterby-Smith, Mark; Thorpe, Richard & Jackson, Paul R (2008). *Management research*. Third Edition, Great Britain. Sage Publications.

Eccles, Robert G. & Michael P. Krzus (2011). *Relatório Único – Divulgação Integrada para uma estratégia sustentável*. São Paulo: Saint Paul.

Elkington, J (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*, Oxford, Capstone.

Fairclough, N. (1985). “*Critical and descriptive goals in discourse analysis*”. *Journal of pragmatics*, vol. 9, nº 6.

_____ (1989). *Language and power*. Londres, Longman.

_____ (1992). *Discourse and social change*. Cambridge, Polity Press.

_____ (2003). *Analysing discourse: Textual analysis for social research*. London, Routledge.

_____ (2006). *Language and globalization*. London, Routledge.

- Farias, K. T. R. (2009) *A Relação entre Divulgação Ambiental, Desempenho Ambiental e Desempenho Econômico nas Empresas Brasileiras de Capital Aberto: uma pesquisa utilizando equações simultâneas*, Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.
- Ferreira, Daniel & Resende, Marcelo (2007). “Corporate strategy and information disclosure”. *The RAND Journal of Economics*, vol. 38.
- Fiorin, J. L. (2003). *Linguagem e Ideologia*, 7. ed., São Paulo, Ática.
- Fragalli, Adriana Casavechia (2014). “Relato integrado de uma propriedade agrícola”: um estudo de caso com base no framework do International Integrated Reporting Council - IIRC.
- Fundação Getúlio Vargas – FGV. *Biblioteca Digital*. Recuperado em 1 de outubro de 2014, de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3280>
- Gil, A.C. (1991). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, São Paulo, Atlas.
- _____. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*, 4. ed., São Paulo, Atlas.
- Gondrige, E. O. (2010). *Fatores explicativos do disclosure voluntário das empresas Brasileiras de capital aberto: um estudo sob a perspectiva da Estrutura de governança corporativa e de propriedade*, Dissertação (Mestrado em Contabilidade), Curitiba, Universidade Federal do Paraná.
- Goulart, André Moura Cintra (2003). *Evidenciação Contábil do Risco de Mercado por Instituições Financeiras no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Universidade de São Paulo.
- Grande, Jefferson Fernando & Beuren, Ilse Maria. “Mudanças de Práticas de Contabilidade Gerencial: aplicação da análise de discurso crítica no relatório da administração de empresa familiar”. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*. vol. 8 no 2, abril/junho, 2011.
- GRI – Global Reporting Initiative (2013a). *Quem somos*. Recuperado em 2 de setembro de 2013, de <https://www.globalreporting.org/languages/Portuguesebrazil/Pages/default.aspx>

_____ (2013b). *Elaboração de relatórios de sustentabilidade*. Recuperado em 2 de setembro de 2013, de <https://www.globalreporting.org/languages/Portuguesebrazil/Pages/Elabora%C3%A7%C3%A3o-de-relat%C3%B3rios-de-sustentabilidade.aspx>

_____ (2006). *Diretrizes para o relatório de sustentabilidade*, versão 3 (G3). Recuperado em 28 de fevereiro de 2014, de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazil-Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf>

Haanaes, K. et al. (2012). “*Sustainability Nears a Tipping Point*”. *MIT Sloan Management Review. Research Report*. Hollywood.

Hess, D. (2008). “*The three pillars of corporate social reporting as new governance regulation: disclosure, dialogue and development*”. *Michigan Ross School of Business*, Recuperado em 16 de setembro de 2013, de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1176882

Hodder, Ian (1994). *Interpretación en Arqueologia*, Barcelona, Crítica.

Ibase – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (2013). *Linha do tempo*. Recuperado em 2 de setembro de 2013, de <http://www.ibase.br/pt/linha-do-tempo/>

IIRC - INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (2013a). *Structure of the IIRC*. Recuperado em 17 de dezembro de 2013, de <http://www.theiirc.org/the-iirc/structure-of-the-iirc/>>. Acesso em: 17.12.2013a.

_____ (2013b). *IIRC pilot programme*. Recuperado em 17 de dezembro de 2013, de <http://www.theiirc.org/companies-and-investors/>

_____ (2013c). *Calendar of events*. Recuperado em 17 de dezembro de 2013, de <http://www.theiirc.org/events/>

IIRC Discussion paper (2013). Recuperado em 10 de dezembro de 2013, de <http://www.theiirc.org/the-integrated-reporting-discussion-paper>

International Integrated Reporting Committee (2014). Recuperado em 1 de outubro de 2014, de www.theiirc.org/about

IR – Integrated Reporting (2013a). *Consultation draft of the International - IR - Framework*. Recuperado em 20 de novembro de 2013, de <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/06/Consultation-Draft-of-the-InternationalIRFramework-Portuguese.pdf>

_____. (2013b). *The International – IR - Framework*. Recuperado em 10 de dezembro de 2013, de <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>

_____. (2013c). *Capitals: background paper for - IR*. Recuperado em 12 de dezembro de 2013, de <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Capitals.pdf>

Kassai, J.R. et al (2013). *Balanço das Nações: uma reflexão sob o cenário das mudanças climáticas*. FIPECAFI. Recuperado em 15 de dezembro de 2013, de <http://www.fipecafi.org/sala-de-imprensa/releases/balanco-das-nacoes-reflexao-cenario-mudancas-climaticas.pdf>

Kenanflagler (2014). Recuperado em 1 de outubro de 2014, de http://public.kenan-flagler.unc.edu/faculty/langm/Publications/Corporate_Disclosure_Policy.pdf

Kerlinger, F.N. (1980). *Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais*, São Paulo, EPU/EDUSP.

Kowarick, Lúcio (2001). *Política Social e Combate à Pobreza*, São Paulo, Cortez.

_____. (2001). Viver em risco: sobre a vulnerabilidade no Brasil urbano, *Novos Estudos CEBRAP*, nº 63.

Lanzana, Ana (2004). *Relação entre o disclosure e governança corporativa das empresas brasileiras*, Dissertação (mestrado em administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, Universidade de São Paulo.

Leuz, Christian & Wysocki, Peter D. (2008). “*Economic Consequences of Financial Reporting and Disclosure Regulations*”. *A Review and Suggestions for Future Research*, march. Recuperado em 1 de outubro de 2014, de <http://ssrn.com/abstract=1105398> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1105398>

Lima, Gerlando (2007). *Utilização da teoria da divulgação para avaliação da relação do nível de disclosure com o custo da dívida das empresas brasileiras*, Tese (doutorado em

controladoria e contabilidade) – faculdade de economia, administração e contabilidade, São Paulo, Universidade de São Paulo.

Lopes, Alexsandro; Alencar, Roberta (2008). “*Disclosure and cost of equity capital in emerging markets: The Brazilian case*”, *Social Science Research Network*, Janeiro. Recuperado em 10 de maio de 2014, de www.ssrn.com

Lopes, P. T. & Rodrigues, L. L. (2007). “*Accounting for financial instruments: An analysis of the determinants of disclosure in the Portuguese stock exchange*”. *The International Journal of Accounting*, Vol. 42, nº 1.

Lüdke, Menga & André, Marli E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*, São Paulo, EPU.

Ma, G. (2012). “*Stock market response to voluntary operations related disclosures*”. *Dissertation Presented to the faculty of The University of Texas at Dallas in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of philosophy in Management science*. Texas: August.

Manfroi, L.; Magro, C. B.; Cunha, P. R., Nogueira, R.; Benetti, J. E. *Fatores Explicativos do Nível de Disclosure Voluntário das Empresas Brasileiras listadas na BM&FBovespa*.

Marcondes, Adalberto Wodianer & Bacarji, Celso Dobes (2010). *ISE Sustentabilidade no Mercado de Capitais*, São Paulo, Report.

Martins, E. (2012). *Pesquisa contábil brasileira: uma análise filosófica*. (Tese de doutorado, Universidade São Paulo). Recuperado em 11 de setembro de 2013, de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-14022013-171839/pt-br.php>

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2002). *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*, 5. ed., São Paulo, Atlas.

Martins, G.A. & Theóphilo, C.R. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo, Atlas.

Mascarenhas, Mariana Pessoa & Silva, Wendel Alex Castro (2013). “*Triple Bottom Line da Sustentabilidade: uma análise empresas nacionais produtoras de óleos e gorduras*”. *REUNIR - Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*. vol. 3, nº 1. Belo Horizonte, jan./Abr.

- Mazer, J. et al. (2007). *“I’ll See You On “Facebook”: The Effects of Computer-Mediated Teacher Self-Disclosure on Student Motivation, Affective Learning, and Classroom Climate*. This project was funded in part by a Teaching-Learning Development Grant from the Center for Teaching”, *Lea. Communication Education*, vol. 56, nº 1.
- Medeiros, Otávio & Quinteiro, Luis (2005). *“Disclosure of accounting information and stock return volatility in Brazil”*. *Social Science Research Network*. Recuperado em 2 de junho de 2014, de www.ssrn.com
- Meek G. K., Roberts C. B.; Gray S. J. (1995). *“Factors Influencing Voluntary Annual Disclosures By U.S., U.K., and Continental European Multinational Corporations”*, *Journal of International Business Studies*, vol. 26, nº 3.
- Monzoni, Mário, et al. (2012). *O valor do ISE: Principais estudos e a perspectiva dos investidores*, [s.n.], São Paulo.
- Myers, Michael D. (2009). *Qualitative research in business & management*, Great Britain. Sage Publishing.
- Murcia, Fernando Dal-Ri & Santos, Ariovaldo dos (2009). *“Fatores determinantes do nível de disclosure voluntário das companhias abertas no Brasil”*, *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, vol. 3, nº 2, mai./ago.
- North, Douglass (2008). *“Institutions and the performance of economies over time”*, In, Ménard, Claude & Shirley, Mary (org.). *Handbook of New Institutional Economics*. Germany: Springer.
- Nossa, Valcemiro (2002). *Disclosure ambiental: uma análise de conteúdo dos relatórios ambientais de empresas do setor de papel e celulose em nível internacional*, Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, Universidade de São Paulo.
- Ocean Tomo (2010). *Ocean Tomo’s Intangible Asset Market Value Study*, [S.L.: s.n.].
- Olson, Mancur (2002). *The logic of collective action: public goods and theory of groups*, 20th ed., United States, Harvard University Press.
- Orlandi, Eni Puccinelli (2005). *Análise do discurso: princípios e procedimentos*, 5. ed., Campinas, SP, Pontes.

- Parra, Marcelo Fernando Lopez (2004). *Responsabilidade Corporativa: entre o social e o regulado. Estudo de um Setor da Siderurgia Brasileira*, Tese de doutorado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas.
- Pearson Highered. Recuperado em 1 de outubro de 2014, de <http://www.pearsonhighered.com/educator/product/Systems-Analysis-and-Design-9E/9780133023442.page>
- Porter, Michael (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.
- Possenti, S. (1993). *Discurso, Estilo e Subjetividade*, São Paulo, Martins Fontes.
- Puc Minas. *Economia e Gestão*. Recuperado em 1 de outubro de 2014, de <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/viewArticle/40>
- Raffournier, B. (1995). “*The determinants of voluntary financial disclosure by Swisslisted companies*”. *The European Accounting Review*, vol. 4, nº 2.
- Relatório Brundtland (1991). *Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Nosso futuro comum*, 2. ed., Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Resende, V.M. & Ramalho, V. (2005). Análise de Discurso Crítica, do modelo tridimensional à articulação entre práticas: implicações teórico-metodológicas. *Revista Linguagem em (Dis)curso*, vol. 5 nº 1. Recuperado em 10 de outubro de 2014, de <http://www3.unisul.br/paginas/ensino/pos/linguagem/0501/09.htm>
- Samaha, K. (2012). *Disclosure, Corporate governance and cost of equity capital in emerging markets: evidence from the egyptian stock exchange*, nº 7.
- Saraiva, L. A. S.; Pimenta, S. M. & Corrêa, M. L. (2004). “Dimensões dos discursos em uma empresa têxtil mineira”. *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 8, nº 4.
- Schroeder, Jocimari Três & Schroeder, Ivanir. “Responsabilidade Social Corporativa: limites e possibilidades”. *RAE Rev. de Adm. de Empresas [online]*, 2004, vol 3, nº 1.

Science Direct (2014). Recuperado em 15 de maio de 2014, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368293E0003Y>

Silva, Leno F. et al (coord.) (2000). *Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade*. São Paulo: Instituto Ethos, Recuperado em 15 de maio de 2014, de <http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/30.pdf>

Skouloudis, A. et al. (2010). “Assessing non-financial reports according to the Global Reporting Initiative Guidelines: evidence from Greece”. *Journal of Cleaner Production*.

Slaper, T.; Hall, T. (2011). “The Triple Bottom Line: What is it and how does it work? *Indiana Business Review*.

Slomski, V. et al. (2011). Contabilidade Gerencial e sustentabilidade. In: Parisi, C.; Megliorini, E., *Contabilidade Gerencial*, São Paulo, Atlas.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2014). Recuperado em 1 de outubro de 2014, de <http://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/viewFile/4122/3996>

VERGARA, Sylvia Constant (2003). *Projeto e relatórios de pesquisa em administração*, São Paulo, Atlas.

_____ (2005). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*, 6 ed., São Paulo, Atlas.

Verrecchia, R. E. (1990). “Information quality and discretionary disclosure”. *Journal of Accounting and Economics*, nº 12.

_____ (2001). “Essays on disclosure”. *Journal of Accounting and Economics*, nº 32.

Yamamoto, Marina Mitiyo & Salotti, Bruno Meirelles (2006). *Informação contábil: estudos sobre a sua divulgação no mercado de capitais*, São Paulo, Atlas.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*, (Daniel Grassi trad.), 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

Welker, Michael (1995). “*Disclosure policy, information asymmetry, and liquidity in equity markets*”. *Contemporary Accounting Research*, vol. 11.

Zhou, Hayan (2004). “*The impacto of increased accounting disclosure on information asymmetry: A case of implementing new auditing standards in emerging markets*”. *Social Science Research Network*. Novembro. Recuperado em 2 de maio de 2014, de www.ssrn.com

4.1 APÊNDICE A – Elementos de conteúdo da Estrutura Conceitual para Relato Integrado

Visão Geral Organizacional e Ambiente Externo O que a organização faz e quais são as circunstâncias em que ela atua?	Item
Organização	
Missão	1.1
Visão	1.2
Cultura, Ética e Valores	1.3
Composição acionária	1.4
Estrutura operacional	1.5
Principais atividades	1.6
Principais mercados	1.7
Panorama competitivo e posicionamento no mercado e na cadeia de valor (levando em conta fatores como a ameaça de novos concorrentes, produtos ou serviços substitutos, o poder de barganha de clientes e fornecedores, a intensidade da rivalidade competitiva)	1.8
Principais informações quantitativas (p.ex. o número de empregados, receita e o número de países em que a organização atua) destacando, em particular, as mudanças significativas em períodos anteriores	1.9
Ambiente externo	
Fatores significativos que afetam o ambiente externo e afetam a capacidade que a organização tem de gerar valor em curto, médio e longo prazo.	1.10
Os interesses e necessidades legítimos das principais partes interessadas	1.11
Condições macro e microeconômicas, ex: Estabilidade econômica, Globalização, Tendências setoriais	1.12
Forças do mercado, tais como pontos fortes e fracos dos competidores e demanda de clientes	1.13
A velocidade e o efeito de mudanças tecnológicas	1.14
Temas de ordem social, ex: mudanças populacionais, demográficas, direitos humanos, saúde, pobreza, valores coletivos, sistemas educacionais	1.15
Desafios ambientais, tais como mudanças climáticas, a perda de ecossistemas e escassez de recursos à medida que os limites do planeta se aproximam	1.16
Ambiente legislativo e regulatório no qual a organização atua	1.17
Ambiente político em países onde a organização atua que podem afetar a sua capacidade de implementar sua estratégia	1.18

Governança Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?	Item
A estrutura de liderança da organização	2.1
Habilidades e a diversidade (p.ex. a variedade de formação, gênero, competência e experiência) dos responsáveis pela governança	2.2
Exigências regulatórias que influenciam o design da estrutura de governança e práticas de governança que excedem as exigências legais	2.3
Processos específicos usados na tomada de decisão estratégica e para estabelecer e monitorar a cultura da organização, incluindo sua atitude em relação a risco e mecanismos para lidar com questões de ética e integridade	2.4
Ações específicas tomadas por responsáveis pela governança para influenciar e monitorar a direção estratégica da organização e sua abordagem de gestão de risco	2.5
Como a cultura, ética e valores da organização se refletem nos capitais que ela usa e afeta, incluindo suas relações com as principais partes interessadas	2.6
A responsabilidade que os responsáveis pela governança assumem para promover e facilitar a inovação	2.7
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	2.8
Modelo de Negócios Qual é o modelo de negócios da organização? (Sistema de transformação de insumos através de suas atividades empresariais, em produtos e impactos que visam cumprir os propósitos estratégicos da organização e gerar valor).	Item
Identificação explícita dos principais elementos do modelo de negócios	3.1
Um diagrama simples, destacando os principais elementos, com uma explicação clara da relevância destes elementos para a organização	3.2
Um fluxo narrativo lógico, considerando-se as circunstâncias particulares da organização	3.3
Identificação de partes interessadas críticas e de outras (p.ex. matérias primas) e de fatores importantes que impactam o ambiente externo	3.4
Ligação com informações cobertas por outros Elementos de Conteúdo, tais como estratégia, riscos e oportunidades, bem como o desempenho (incluindo KPI's e considerações financeiras como a contenção de custos e receitas)	3.5
Insumos	
Como os principais insumos se relacionam com os capitais dos quais a organização depende, ou que provêm diferenciação para a organização, à medida que são relevantes para entender a robustez e a resiliência do modelo de negócios	3.6
Foco sobre os insumos que tenham um impacto material sobre a capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo, independentemente do fato de os capitais, dos quais são derivados, pertencerem ou não à organização	3.7
Discussão sobre a natureza e a magnitude das compensações significativas que influenciam a seleção de insumos, incluindo compensações: entre capitais ou entre componentes de um capital (p.ex. a criação de empregos por meio de uma atividade que afeta, de forma adversa, o meio ambiente;	3.8

ao longo do tempo (p.ex. a escolha de um curso de ação, quando outro resultaria em um aumento maior de capital, porém apenas em período futuro); entre capitais da organização e aqueles de outros ou de ninguém	
Atividades dos negócios	
Como a organização se diferencia no mercado, ex. diferenciação de produtos, segmentação do mercado, canais de entrega e marketing	3.9
Até que ponto o modelo de negócios depende da geração de receitas a partir do ponto de vendas inicial, ex. sistemas de garantia estendida ou encargos para a utilização de rede	3.10
Como a organização aborda a necessidade de inovar	3.11
Como o modelo de negócios foi projetado para se adaptar a mudanças	3.12
Quando for material, tratar da contribuição ao sucesso em longo prazo da organização decorrente de iniciativas, ex. melhoria de processos, treinamento de empregados e gestão de relacionamentos	3.13
Produtos	
Identifica os principais produtos e serviços de uma organização, que precisem ser discutidos no âmbito da divulgação do modelo de negócios, dependendo de sua materialidade. Pode haver outros produtos, tais como os subprodutos e resíduos (incluindo emissões), que precisem ser discutidos no âmbito da divulgação do modelo de negócios, dependendo de sua materialidade	3.14
Outros produtos, tais como os subprodutos e resíduos (incluindo emissões), que precisem ser discutidos no âmbito da divulgação do modelo de negócios, dependendo de sua materialidade	3.15
Impacto	
Impactos internos positivos e negativos (p.ex. clima organizacional, reputação da organização, receitas e fluxos de caixa) e externos (p.ex. satisfação dos clientes, pagamentos de taxas e tributos, lealdade à marca, efeitos sociais e ambientais)	3.16
Organizações com múltiplos modelos de negócios	
Desagregar a organização em suas operações constituinte de materiais e seus respectivos modelos de negócios (identificar cada modelo de negócio material e comentários sobre o limite da conectividade entre os modelos de negócios (tais como a existência de benefícios sinérgicos)	3.17
Ponderar a divulgação contra a necessidade de reduzir complexidade, não omitindo informações relevantes	3.18
Riscos e Oportunidades	
Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade que a organização tem de gerar valor em curto, médio e longo prazo, e como a organização lida com eles?	Item
Fonte específica de riscos e oportunidades interna (decorrentes das atividades empresariais da organização), externa (decorrentes do "ambiente externo") ou uma mistura das duas	4.1
A avaliação, pela organização, da probabilidade de que o risco ou a oportunidade ocorram e a magnitude de seu efeito, caso isto aconteça	4.2
As medidas específicas tomadas para minimizar ou gerenciar os principais riscos ou para gerar valor, incluindo a identificação dos objetivos estratégicos, as estratégias, políticas, metas e os <i>KPIs</i> associados	4.3
Estratégias e Alocação de Recursos	
Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?	Item
Os objetivos estratégicos da organização em curto, médio e longo prazo	5.1

As estratégias que ela estabeleceu ou pretende implementar para alcançar estes objetivos estratégicos	5.2
Seus planos de alocação de recursos para implementar sua estratégia	5.3
Como ela pretende medir as realizações e os impactos almejados em curto, médio e longo prazo	5.4
Ligação entre a estratégia e os planos de alocação de recursos da organização e as informações cobertas por outros Elementos de Conteúdo	5.5
Como sua estratégia e seus planos de alocação de recursos estão relacionados com o modelo de negócios da organização, quais mudanças podem ser necessárias neste modelo de negócios para implementar estratégias selecionadas que levem a um entendimento da capacidade da organização para se adaptar a mudanças, são influenciados por/respondem ao ambiente externo e aos riscos e às oportunidades identificados, afetam os capitais e as estruturas de gestão de risco associados a estes capitais	5.6
O que diferencia a organização e lhe dá vantagem competitiva e lhe permite gerar valor, p. ex. papel da inovação, como a organização desenvolve e explora o capital intelectual, até que ponto temas sociais e ambientais estão integrados na estratégia da organização para lhe dar uma vantagem competitiva	5.7
As principais características e conclusões do engajamento com partes interessadas que foram utilizadas para formular a estratégia e os planos de alocação de recursos	5.8
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?	Item
Indicadores quantitativos sobre metas, riscos e oportunidades, explicando sua relevância, suas implicações, bem como os métodos e premissas utilizados na sua compilação	6.1
Os efeitos da organização (positivos e negativos) sobre os capitais, incluindo os efeitos relevantes sobre capitais ao longo da cadeia de valor	6.2
O estado dos relacionamentos com as principais partes interessadas e como a organização atende aos legítimos interesses e necessidades das principais partes interessadas	6.3
Os vínculos entre o desempenho passado e atual e entre o desempenho atual e as perspectivas da organização	6.4
Os <i>KPIs</i> que combinam medidas financeiras com outros componentes (p. ex. o índice de emissões de gases de efeito estufa sobre vendas) ou a narrativa que explica as implicações financeiras dos efeitos significativos sobre outros capitais e outras relações causais (p. ex. o crescimento esperado das receitas decorrente dos esforços para potencializar o capital humano). Pode incluir a monetização de certos efeitos sobre os capitais (p.ex, emissões de carbono e uso de água)	6.5
Pode ser relevante para a discussão do desempenho incluir situações, em que as regulamentações têm um efeito significativo sobre o desempenho (p. ex. restrições sobre as receitas decorrentes da fixação regulatória de taxas) ou a não conformidade pela organização com leis e regulamentações podem afetar suas operações de maneira significativa	6.6
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?	Item

Prever mudanças ao longo do tempo: ambiente externo que ela provavelmente enfrentará no curto, médio e longo prazo, como isto afetará a organização e como a organização está atualmente equipada para responder aos desafios e incertezas críticos que podem surgir	7.1
Garantia de que as expectativas, aspirações e intenções declaradas da organização estejam fundamentadas na realidade	7.2
Levar em conta as exigências legais ou regulatórias, às quais a organização está sujeita para divulgação das perspectivas	7.3
Base para preparação e apresentação "Como a organização determina os temas a serem incluídos no Relato Integrado e como estes temas são quantificados ou avaliados?"	Item
Descrição da base para preparação e apresentação do Relato Integrado, incluindo um resumo do processo da organização para determinar a materialidade: breve descrição do processo, avaliação de sua importância e sua redução a temas materiais; identificação do papel dos responsáveis pela governança e os principais empregados	8.1
Descrição dos limites do relato e de como isto foi determinado: riscos materiais, oportunidades e impactos de entidades são relatados se afetam de forma material a capacidade de geração de valor; questões práticas que podem limitar a natureza e a abrangência da informação (p.ex. disponibilidade de dados confiáveis sobre entidades não controladas pela entidade, incapacidade inerente de identificar todos os riscos, oportunidades e resultados que podem afetar de forma material a capacidade de geração de valor; pode ser apropriado divulgar estas limitações e ações tomadas para supera-las)	8.2
Resumo das estruturas e métodos significativos usados para quantificar ou avaliar temas materiais (p.ex. padrões utilizados na compilação de informações financeiras, uma fórmula definida pela empresa para medir a satisfação dos clientes, ou um modelo setorial para avaliação de riscos); informações precisam ter a mesma base e mesmo período	8.3
Divulgação de temas materiais	8.4
Divulgação sobre capitais	8.5
Curto, médio e longo prazo	8.6
Agregação e desagregação (Cada organização define o nível de agregação, p. ex. por país, controlada, divisão ou local, para apresentar informações que seja apropriada às suas circunstâncias)	8.7

4.2 APÊNDICE B – Carta Convite

À

NOME DA EMPRESA

REF: PESQUISA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Cristiane Tiemi Kussaba, aluna matriculada sob nº 6454964 no curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade da Universidade de São Paulo, sob orientação do Profº Dr. Nelson Carvalho, vem por intermédio desta solicitar a autorização para o desenvolvimento de pesquisa, cujos resultados representarão parcialmente as proposições de uma Dissertação de Mestrado. O objeto de pesquisa da referida Dissertação será a análise dos elementos de conteúdo do Relato Integrado (RI) da Natura nos anos de 2013 e 2014. O presente trabalho de pesquisa, cuja entrevista foi realizada em julho de 2015, propõe uma investigação com as seguintes etapas:

- 1) Análise de documentos da organização (relatórios de divulgação pública e demais documentos que puderem ser disponibilizados e não tiverem circulação restrita e sigilosa, a critério da organização, e que forem relacionados ao Relato Integrado);
- 2) Entrevistas com colaboradores dos setores envolvidos na adoção e implementação do RI na organização. O objetivo é realizar entrevistas com os colaboradores diretamente relacionados ao tema pautado e envolvidos no projeto do Relato Integrado. A duração estimada para a entrevista é de 60 minutos.

Salientamos que todos os dados e informações coletadas serão confidenciais e utilizados exclusivamente para fins de pesquisa acadêmica, bem como nos comprometemos a encaminhar todos os trabalhos que forem objeto do presente trabalho, tais como trabalhos apresentados em eventos nacionais ou internacionais, publicações em periódicos bem como o produto final desta pesquisa, que será a dissertação de mestrado.

Além disso, no trabalho, em nenhum momento, há a citação do nome do entrevistado ou quaisquer dados que permitam sua identificação. Também não há menção ao cargo ocupado pelo mesmo.

Agradecendo a atenção dispensada, aguardamos a confirmação para a divulgação das informações fornecidas pelo entrevistado na pesquisa realizada.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Nelson Carvalho

Universidade de São Paulo

4.3 APÊNDICE C – Roteiro da entrevista semiestruturada

- 1) Como foi organizado o processo de geração do Relato Integrado dentro da empresa?
- 2) Como foi feito o aproveitamento da estrutura conceitual na elaboração do Relato Integrado?
- 3) Quais as mudanças percebidas com a implementação do Relato Integrado?
- 4) Quais foram as grandes mudanças do Relato Integrado de 2013 pra 2014?
- 5) Quais lições tiveram de ser aprendidas com o Relato Integrado?
- 6) O setor da empresa contribuiu/ dificultou a adoção do Relato Integrado?
- 7) Como foi o primeiro contato da empresa com o Relato Integrado e a sua Estrutura Conceitual?
- 8) O que representa, na sua percepção, o nível de conformidade do Relato Integrado com os elementos de conteúdo da Estrutura Conceitual? É uma boa medida?
- 9) O quanto você considera que o Relato Integrado da empresa está alinhado com os ideais do IIRC?
- 10) O quanto você considera que o Relato Integrado da empresa está alinhado com os elementos de conteúdo da Estrutura Conceitual?
- 11) Como foi feito o alinhamento do Relato Integrado com a Estrutura Conceitual?
- 12) Quais os principais desafios enfrentados para atender a Estrutura Conceitual?

- 13) Quais fatores foram essenciais para o alcance do objetivo de alinhar o Relato Integrado à sua Estrutura Conceitual?
- 14) O que se espera de mudanças ou evoluções para o Relato Integrado de 2015?