

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE  
RIBEIRÃO PRETO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

THIAGO FERREIRA QUILICE

Aspectos positivos e negativos no modelo de reporte proposto pela GRI: a opinião  
das organizações que reportam

Orientadora: Profa. Dra. Adriana Cristina Ferreira Caldana

RIBEIRÃO PRETO  
2014

Prof. Dr. Marco Antonio Zago  
Reitor da Universidade de São Paulo  
Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira  
Chefe de Departamento de Administração / FEA-RP

THIAGO FERREIRA QUILICE

Aspectos positivos e negativos no modelo de reporte proposto pela GRI: a opinião das organizações que reportam

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de em Ciências. Versão Original.

Orientadora: Profa. Dra. Adriana Cristina Ferreira Caldana

RIBEIRÃO PRETO  
2014

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.

Ferreira Quilice, Thiago

Aspectos positivos e negativos no modelo de reporte proposto pela GRI: a opinião das organizações que reportam. Ribeirão Preto, 2014.

130 p. : il. ; 30 cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Área de concentração: Administração.

Orientadora: Caldana, Adriana Cristina Ferreira.

1. Sustentabilidade. 2. Relatório de Sustentabilidade. 3. GRI.

**Nome: Ferreira Quilice, Thiago**

Título: Aspectos positivos e negativos no modelo de reporte proposto pela GRI: a opinião das organizações que reportam

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Domingos e Lina, aos meus avós Mário, Geni, Alcebíades e Marina e ao meu irmão, Lucas (Magrelinho), por todo o apoio, carinho e dedicação.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por estar sempre comigo e por ter possibilitado a realização deste trabalho.

À minha família, pelo apoio incondicional, incentivo e por toda a dedicação, sem os quais este trabalho não teria sido realizado.

À Elô e família, por todo o apoio, incentivo e paciência em vários momentos.

À Profa Dra Adriana Caldana, pela orientação, pelos conselhos e por ter feito desta pesquisa um trabalho prazeroso.

Aos professores Dr. Charbel Jobbour e Dra Sônia Oliveira pelas preciosas sugestões na banca de qualificação e pelos conhecimentos adquiridos em suas aulas.

Aos professores da FEARP, por todo o conhecimento adquirido e pelas incríveis oportunidades de desenvolvimento.

Aos professores da FACAMP, pelos conhecimentos que foram a base para eu chegar aqui.

Aos meus amigos de Ribeirão Preto, pela acolhida, pela amizade, pelo conhecimento adquirido e por todos os momentos juntos de descontração ou de apoio mútuo.

Aos meus amigos de Mococa, por compreenderem tantos momentos de ausência e por saber que sempre os terei.

Aos meus amigos de Campinas, pela amizade, apoio e tantas experiências, as quais também foram úteis na realização deste trabalho.

Tenho a impressão de ter sido uma criança brincando à beira-mar, divertindo-me em descobrir uma pedrinha mais lisa ou uma concha mais bonita que as outras, enquanto que o imenso oceano da verdade continua misterioso diante dos meus olhos.

**Isaac Newton**



## RESUMO

FERREIRA QUILICE, T. **Aspectos positivos e negativos no modelo de reporte proposto pela GRI: a opinião das organizações que reportam.** 2014. 118f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.

A prática de divulgar relatórios de sustentabilidade tem se tornando comum em organizações por todo o mundo; em especial no Brasil, há uma forte tendência de crescimento na adoção desta prática. O objetivo deste trabalho foi identificar porque as organizações reportam e os aspectos positivos e negativos no modelo de reporte de sustentabilidade proposto pela Global Reporting Initiative (GRI), na opinião dos funcionários apontados nos relatórios de sustentabilidade como responsáveis por eles; estas informações são importantes porque poucas pesquisas investigam os relatórios de sustentabilidade a partir deste ponto de vista e porque oferece à GRI pontos específicos a serem melhorados. A pesquisa foi realizada por meio da análise de conteúdo, sem a utilização de softwares específicos para o método, das respostas dos funcionários de 27 empresas às questões: Por que elaborar relatório de sustentabilidade? Quais aspectos positivos você identifica no modelo de reporte proposto pela GRI? e quais os negativos? Como resultado, foram obtidas sete categorias sobre por que as organizações emitem relatório de sustentabilidade: apoiar a gestão, acompanhar o mercado, prestar contas, contribuir com outras empresas, abertura do capital, relacionamento com *stakeholders* e melhorar a imagem da empresa. As categorias de aspectos positivos identificadas foram: melhora a gestão da empresa, proporciona uma ferramenta de marketing, o guia proposto para a elaboração do relatório, possibilidade de legitimação e auxilia no *benchmarking*. E as categorias de aspectos negativos: dificuldades no processo proposto, dificuldades internas, modelo do relatório final, avaliação dos relatórios, visão externa dos relatórios, indicadores, utilização do relatório como ferramenta de marketing e foco em grandes empresas. Como conclusão, verificou-se que as empresas encontram nas diretrizes da GRI mais do que um modelo de reporte, chegando a representar uma ferramenta de gestão da sustentabilidade; porém, os aspectos negativos identificados colocam em risco a eficácia do projeto de reporte, principalmente devido ao excesso de flexibilidade dos relatórios, o que permite a emissão de diversos formatos de relatórios, muitos dos quais pouco objetivos e com chance de conter informações não confiáveis. Sugerem-se então algumas propostas de melhorias, entre elas a definição de um quadro-resumo que forneça ao leitor uma visão global do desempenho da organização em sustentabilidade, a definição de um modelo específico de relatório final e o desenvolvimento de um novo padrão de classificação dos relatórios.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Relatório de Sustentabilidade. GRI.

## ABSTRACT

FERREIRA QUILICE, T. **Positive and negative aspects in the reporting model proposed by GRI : the view of organizations that report.** 2014. 118f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.

The practice of disclosing sustainability reporting is becoming common in organizations throughout the world; especially in Brazil, there is a strong upward trend in the adoption of this practice. The objective of this study was to identify positive and negative aspects in the framework for sustainability reporting proposed by the Global Reporting Initiative (GRI), according to the opinion of the staff responsible for the report; this information is important because few studies investigate the sustainability reports from this point of view and because it offers to GRI specific points to be improved. Held data collection by means of open questions that evaluated: why report sustainability reports; positive aspects in the guidelines; and negative aspects of the proposed guidelines. The investigation of responses obtained was through content analysis, using an exploratory qualitative approach. As a result, there are seven categories on why organizations issue a sustainability report: management support, market monitoring, accountability, contribute to other companies, going public, stakeholder relations and improve the company's image. The categories of positive aspects are: improved management of the company, provides a marketing tool, the proposed method for preparing the report tab, possibility of legitimation and helps in benchmarking. And the categories of negative aspects: difficulties in the proposed process, internal difficulties, model of the final report, evaluation reports, external view of the reports, indicators, use the report as a marketing tool and focus on large companies. In conclusion, it was found that companies encounter on the GRI guidelines more than one reporting model, came to represent a management tool for sustainability; However, the negative aspects identified jeopardize the effectiveness of the project reporting, mainly due to excessive flexibility of reporting, which allows the issuance of various types of reports, many of which little goals and likely to contain unreliable information. Then are suggested some proposals for improvements, including propose a summary table that provides the reader with an overview of the organization's performance in sustainability, propose a specific model of the final report and develop a new standard for classification od reports.

Keywords: Sustainability. Sustainability Report. GRI.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual de empresas que submetem seus relatórios de sustentabilidade a processos de auditoria. ....	50
Gráfico 2 – Evolução, por continente, da publicação de relatórios de sustentabilidade conforme modelo da GRI. ....	60
Gráfico 3 – Evolução da publicação de relatórios de sustentabilidade conforme modelo da GRI, nos países com maior número de publicações. ....	61
Gráfico 4 – Evolução da publicação de relatórios de sustentabilidade conforme modelo da GRI, por setor de atuação. ....	62
Gráfico 5 - Por que você acha que uma organização deveria reportar sustentabilidade? .....	73
Gráfico 6 - Quais as métricas para medir o sucesso de seu relatório de sustentabilidade? .....	74
Gráfico 7 - Classificação das empresas por tamanho. ....	79
Gráfico 8 - Classificação das empresas por forma jurídica. ....	80
Gráfico 9 - Classificação das empresas de acordo com o tipo de capital. ....	80
Gráfico 10 - Classificação das empresas por nível de aplicação do GRI. ....	81
Gráfico 11 - Classificação das empresas por setor de atuação. ....	82

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise comparativa dos termos que designam a relação entre negócios e sociedade.....	29
Quadro 2 – Evolução dos relatórios corporativos.....	36
Quadro 3 – As dimensões da sustentabilidade e seus aspectos. ....	38
Quadro 4 - Modelo do IMCC para o desenvolvimento sustentável. ....	54
Quadro 5 – Categorias e aspectos da Diretriz G4 do GRI. ....	59
Quadro 6 – Aspectos positivos identificados na revisão de literatura.....	75
Quadro 7 – Aspectos negativos identificados na revisão de literatura. ....	76
Quadro 8 – Quantidade de citações de temas por categoria da questão sobre porque utilizar práticas de evidenciação de sustentabilidade.....	97
Quadro 9 - Quantidade de citações de temas por categoria da questão sobre aspectos positivos do modelo de reporte da GRI. ....	104
Quadro 10 - Quantidade de citações de temas por categoria da questão sobre aspectos negativos do modelo de reporte da GRI. ....	113
Quadro 11 – Relação entre as razões para reporte (questão 1), missão e visão da GRI, aspectos positivos identificados (questão 2) e a revisão de literatura. ....	116
Quadro 12 - Relação entre as razões para reporte (questão 1), missão e visão da GRI, aspectos negativos identificados (questão 3) e a revisão de literatura. ....	118
Quadro 13 – Sugestão de melhorias ao modelo atual de reporte proposto pela GRI. ....	121

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de demanda e divulgação das práticas de sustentabilidade corporativa.....	39
Figura 2 - Escada da participação de <i>stakeholders</i> .....	48
Figura 3 – Novas Dimensões e Questões Interconectadas propostas por Lozano e Huisingh (2011). .....	69
Figura 4 – Esquema representando o método adotado na pesquisa. ....	77
Figura 5 – Categorias e temas definidos para agrupar as respostas das empresas sobre porque utilizar práticas de evidenciação de sustentabilidade.....	87
Figura 6 – Comparação entre as categorias identificadas nesta pesquisa e as categorias investigadas na pesquisa da GRI sobre por que as empresas emitem relatórios de sustentabilidade.....	88
Figura 7 - Categorias e temas definidos para agrupar os pontos positivos do GRI apontados pelas empresas. ....	98
Figura 8 - Categorias e temas definidos para agrupar os pontos negativos do GRI apontados pelas empresas. ....	105

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>27</b>
<b>2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS</b> .....	<b>32</b>
<b>3. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>33</b>
3.1. Relatórios de Sustentabilidade .....	33
3.1.1. Histórico dos relatórios de sustentabilidade .....	34
3.1.2. Relatórios de sustentabilidade na gestão das organizações .....	37
3.1.3. Conteúdo dos relatórios de sustentabilidade .....	43
3.1.4. Auditoria dos relatórios de sustentabilidade .....	50
3.2. Relatórios conforme modelo GRI.....	55
3.2.1. Histórico da GRI .....	56
3.2.2. Missão e visão da GRI.....	56
3.2.3. O modelo GRI.....	58
3.2.4. Adoção do modelo GRI .....	60
3.2.5. Críticas às diretrizes propostas pela GRI .....	65
3.2.6. Razões para as organizações reportarem relatórios de sustentabilidade	71
3.3. Síntese dos principais aspectos positivos e negativos do modelo de reporte proposto pela GRI identificados na revisão de literatura .....	74
<b>4. MÉTODO</b> .....	<b>77</b>
4.1. Pré-análise.....	78
4.1.1. Escolha dos documentos a serem analisados .....	78
4.1.2. Preparação do material .....	83
4.1.3. Formulação das categorias de análise .....	83
4.1.4. Elaboração dos indicadores .....	84
4.2. Exploração do material .....	85
4.3. Tratamento dos Resultados.....	85
<b>5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>86</b>

5.1. Questão 1 – Por que utilizar práticas de evidenciação de sustentabilidade ...	87
5.1.1. Categoria ‘melhorar a imagem da empresa’ .....	89
5.1.2. Categoria ‘relacionamento com <i>stakeholders</i> ’ .....	90
5.1.3. Categoria ‘abertura de capital’ .....	92
5.1.4. Categoria ‘contribuir com outras empresas’ .....	92
5.1.5. Categoria ‘prestar contas’ .....	93
5.1.6. Categoria ‘acompanhar o mercado’ .....	94
5.1.7. Categoria ‘apoiar a gestão’ .....	95
5.2. Questão 2 – Pontos positivos no GRI .....	98
5.2.1. Categoria ‘auxilia no <i>benchmarking</i> ’ .....	99
5.2.2. Categoria ‘possibilidade de legitimação’ .....	100
5.2.3. Categoria ‘guia proposto para a elaboração do relatório’ .....	100
5.2.4. Categoria ‘proporciona uma ferramenta de marketing’ .....	101
5.2.5. Categoria ‘melhora a gestão na empresa’ .....	102
5.3. Questão 3 – Pontos negativos no GRI .....	105
5.3.1. Categoria ‘foco em grandes empresas’ .....	106
5.3.2. Categoria ‘dificuldades no processo proposto’ .....	107
5.3.3. Categoria ‘dificuldades internas’ .....	108
5.3.4. Categoria ‘modelo do relatório final’ .....	109
5.3.5. Categoria ‘avaliação dos relatórios’ .....	110
5.3.6. Categoria ‘utilização do relatório como ferramenta de marketing’ .....	111
5.3.7. Categoria ‘visão externa dos relatórios’ .....	111
5.3.8. Categoria ‘indicadores’ .....	112
<b>6. CONCLUSÕES .....</b>	<b>114</b>
<b>7. SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS .....</b>	<b>123</b>
<b>8. LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>124</b>
<b>9. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>125</b>

<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ENVIADO ÀS EMPRESAS .....</b>	<b>130</b>
--	------------



## 1. INTRODUÇÃO

A prática de divulgar informações relacionadas à sustentabilidade é bastante comum em diversas empresas; considerável parte delas, por exemplo, possui em seus sites áreas exclusivas, sob o nome sustentabilidade, para a divulgação de práticas ligadas à gestão da relação entre a empresa e a sociedade (BAUMGARTNER; EBNER, 2010; CAMPOS et al., 2013). Há menos de três décadas, porém, este termo não era nada conhecido e tanto a realização como a divulgação dessas práticas não fazia parte das estratégias principais da maioria das companhias (ELKINGTON, 2001).

Desde o começo do século XX algumas empresas pioneiras já tinham preocupações com questões sociais e ambientais - além das apenas econômicas - e utilizavam termos diversos para designá-las. Logo, na realidade das empresas e nos modelos teóricos uma confusão pareceu surgir: cada um destes termos tem um foco principal e para diversos autores cada um pode incorporar um ou mais dos demais. Schwartz e Carrol (2007) realizaram um levantamento, na literatura, dos diferentes termos utilizados para designar a relação entre negócios e sociedade, descrevendo a que aspectos cada termo se referia; estes termos foram: Responsabilidade Social Corporativa (RSC), do inglês Corporate Social Responsibility (CSR), o qual é um dos primeiros e mais estudados modelos propostos e tem foco na redução de impactos negativos e no conceito de fazer o bem; em um conceito mais amplo, reúne as ideias de responsabilidades econômicas, éticas, legais e filantrópicas; a utilização moderna deste termo se inicia na publicação do livro *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard R. Bowen, em 1953 (CARROLL, 1979), porém um termo bastante parecido já podia ser encontrado em 1923 no livro *The Philosophy of Management* de Oliver Sheldon: responsabilidade social da gestão, que estava mais voltado à responsabilidade social da organização sobre os trabalhadores; segundo Oliver Sheldon (1923, p. 71):

Gerir é... a arte de dirigir e regular as atividades dos seres humanos durante grande parte de seu dia, para a satisfação das necessidades materiais de seus companheiros

e para a satisfação e desenvolvimento de suas necessidades materiais e faculdades morais e mentais.<sup>1</sup>

Outro termo identificado por Schwartz e Carrol (2007) foi Ética nos negócios (*Business Ethics*), que destaca a importância de uma empresa ser ética em todas as suas relações e envolve a discussão do que é moral, de moralidade do indivíduo e de filosofia moral. O primeiro autor a identificar este termo com um campo de estudos específico foi Richard T. De George, que remeteu a origem do termo a discussões religiosas sobre a moralidade do capitalismo, ocorridas em 1870 (DE GEORGE, 1987); também o termo Gerenciamento de *Stakeholders* (*Stakeholder Management*) foi levantado nesta revisão de literatura, o qual abrange discussões sobre como balancear as necessidades e os interesses de cada *stakeholder* (termo em inglês que pode ser traduzido como parte interessada na empresa), como por exemplo, a decisão de privilegiar o acionista ou não em determinadas situações; o conceito de *stakeholder* pode ser encontrado na literatura desde a década de 1930, mas utilização do termo acompanhado da ideia de gerenciamento teve a atenção da comunidade científica em 1984, através do livro *Strategic management: a stakeholder approach*, de R. Edward Freeman (ROWLEY<sup>2</sup>, 1997 apud SCHWARTZ e CARROLL, 2007). Esta teoria do *stakeholder* é oposta à teoria do *stockholder*, sendo que esta última defende que a responsabilidade social da empresa é aumentar seus lucros (FRIEDMAN, 1970).

Schwartz e Carrol (2007) identificaram ainda o termo Sustentabilidade (*Sustainability*), que analisa questões como o futuro e o desenvolvimento sustentável; é neste modelo que é criado o conceito de tripple botton line, que demonstra preocupação com questões ambientais, sociais e econômicas ligadas ao futuro; a origem deste termo está no relatório *Our Common Future do World Commission on Environment and Development* (1987); e, por fim, Schwartz e Carrol (2007) descreveram o termo Cidadania corporativa (*Corporate Citizenship*), uma abordagem mais recente, que tem origem em práticas filantrópicas, e que hoje está baseada em conceitos como direitos morais e contrato social; a referência, na literatura, mais antiga encontrada é a de

---

<sup>1</sup> Tradução livre de “*Management is... the art of directing and regulating the activities of human beings, during great portions of their waking hours, for the satisfaction of the material needs of their fellows, and for the satisfaction and development of their own material requirements and moral and mental faculties.*” (SHELDON, 1923).

<sup>2</sup> ROWLEY, T. *Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences.* **Academy of Management Review**, v. 22, n, 4, p. 887-910, 1997.

Carroll (1998), que remete à origem do termo a um encontro, em 1996, entre o então presidente dos Estados Unidos, Bill Clinton, e um grupo de líderes de grandes empresas para discutir questões relacionadas à cidadania corporativa e à responsabilidade social corporativa.

O Quadro 1 apresenta estes termos, comparando-os segundo a década em que ganharam destaque, tema que os originou, definição principal, entidades focadas por cada termo, ramificações teóricas e justificativas teóricas.

Conceito / Critério	Responsabilidade social corporativa	Negócios éticos	Gerenciamento de <i>stakeholders</i>	Sustentabilidade	Cidadania Corporativa
Início	1960 e antes	1970	1980	1990	2000
Origem	Impacto social	Moralidade	Não acionistas	Ambiente Natural	Comunidade / Filantropia
Definição principal	Fazer o bem	Evitar danos	Equilibrar interesses	Garantir o futuro	Contribuição social
Entidades focadas	Organização	Gerentes, empregados e organização	Gerentes e organização	Organização	Organização
Ramificações teóricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Modelo do acionista</li> <li>•Responsabilidade corporativa</li> <li>•Problemas sociais na administração</li> <li>•Responsabilidade social corporativa</li> <li>•Desempenho social corporativo</li> <li>•Performance social corporativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Administração baseada em ética</li> <li>•Administração baseada em valores</li> <li>•Governança corporativa e ética</li> <li>•Liderança moral e ética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Relacionamentos com <i>stakeholders</i></li> <li>•Compromisso dos <i>stakeholders</i></li> <li>•<i>Stakeholders</i> na organização</li> <li>•<i>Stakeholders</i> no capitalismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ambientalismo corporativo</li> <li>•Negócios e o meio ambiente</li> <li>•Capitalismo sustentável</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cidadania corporativa</li> <li>•Cidadania global nos negócios</li> </ul>
Justificativa teórica	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Contraste Social</li> <li>•Agente moral</li> <li>•Poder social</li> <li>•Utilitarismo</li> <li>•<i>Stakeholder</i></li> <li>•Religiosidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Utilitarismo</li> <li>•Deontologia</li> <li>•Direitos morais</li> <li>•Justiça</li> <li>•Virtude moral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Agente</li> <li>•Justiça</li> <li>•Contrato social</li> <li>•Direitos morais</li> <li>•Utilitarismo</li> <li>•Ética feminista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Utilitarismo</li> <li>•Direitos morais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Utilitarismo</li> <li>•Contrato Social</li> <li>•Direitos morais</li> </ul>

Quadro 1 – Análise comparativa dos termos que designam a relação entre negócios e sociedade. Fonte: Schwartz e Carroll (2007) – Traduzido pelo autor.

Assim, o tema mais amplo deste estudo - práticas de evidenciação de sustentabilidade por meio de relatórios corporativos - refere-se ao conceito de sustentabilidade em sua

forma mais abrangente, cuidando da relação entre negócios e sociedade e seus diversos termos.

Mais especificamente, o objeto de estudo deste trabalho será o modelo de relatório corporativo, para a divulgação das práticas de sustentabilidade, proposto pela *Global Reporting Initiative* (GRI), uma instituição não governamental criada em 1997, que incentiva empresas do mundo todo a medirem e divulguem suas práticas de sustentabilidade por meio da proposição de modelos, de indicadores e do fornecimento de suporte.

Apesar da prática de divulgar relatórios de sustentabilidade estar, de certa forma, difundida, os modelos para a criação destes documentos precisam ser constantemente desenvolvidos e melhorados; um exemplo é o próprio modelo proposto pela GRI, foco deste trabalho, que após várias reedições, está na versão 4.1. Além disso, a literatura apresenta diversas críticas, como a de Morhardt (2009), que ao analisar as maiores empresas de 6 grandes setores da economia, segundo a classificação Fortune Global 500 sectors, totalizando uma amostra de 100 empresas, verificou que 75% das empresas na amostra adotaram este relatório como meio de divulgar o seu desempenho em sustentabilidade; mas que analisando especificamente o conjunto de indicadores Direitos Humanos, concluiu que muitas delas não disponibilizaram todas as informações requeridas, sendo um dos motivos o alto custo de sua obtenção, por serem difíceis de medir e sem grande utilidade para a empresa.

Também Isaksson e Steimle (2009), analisando os cinco maiores produtores de cimento do mundo, a partir de diversas teorias de sustentabilidade corporativa (*eco-eficiência*, *triple-bottom-line*, *the natural step* e *stakeholder value*), concluiu que o relatório GRI não é suficiente para comprovar o quão sustentável uma empresa é, pelo menos neste segmento; apesar de destacar o fato de que o GRI é o principal e mais utilizado guia para a criação de relatórios de sustentabilidade.

Logo, mais pesquisas com o objetivo de analisar o modelo GRI para relatórios de sustentabilidade são necessárias, já que é por meio delas que pontos a serem melhorados são identificados e divulgados (CAMPOS *et al.*, 2013; ROCA e SEARCY, 2012).

O diferencial deste trabalho é a proposta de analisar o modelo proposto pela GRI com base na visão das próprias empresas emissoras de relatórios, diferente de diversos trabalhos que buscam entre outros temas: identificar a importância do relatório para diversos *stakeholders* (MOSEÑE *et al.*, 2013), medir os ganhos da empresa (BERTHELOT, COULMONT e SERRET, 2012), analisar o tipo de informação divulgada (SAMUEL, AGAMUTHU e HASHIM, 2013).

Além disso, poucos trabalhos utilizaram dados primários no estudo dos relatórios GRI (BROWN; DE JONG; LEVY, 2009; FUTERRA SUSTAINABILITY COMMUNICATIONS; KPMG; SUSTAINABILITY, 2010), sendo a maior parte dos estudos baseada na análise das relações entre as características das organizações (tamanho, setor, rentabilidade, país de origem) e as informações que divulgavam (quantidade de indicadores reportados, nível de aplicação dos relatórios, qualidade da informação divulgada). Foi encontrado apenas um trabalho parecido com o aqui proposto, questionar a opinião das próprias empresas, o qual foi promovido pela GRI por meio de instituições parceiras (FUTERRA SUSTAINABILITY COMMUNICATIONS; KPMG; SUSTAINABILITY, 2010); segundo este estudo promovido pela GRI, questionar as próprias empresas é importante para compreender por que elas relatam suas práticas de sustentabilidade, já que o reporte será bem sucedido apenas quando as empresas identificarem que suas necessidades são atendidas. É claro que o reporte não é feito apenas para atender às necessidades das empresas, já seu objetivo seria empoderar os *stakeholders* (BROWN; DE JONG; LEVY, 2009), mas compreender as necessidades de ambos os lados é importante para um melhor processo de reporte.

O presente estudo foi realizado no Brasil, que está em quinto lugar na lista da KPMG (2013) dos países que mais utilizam o GRI como modelo de reporte. Segundo a mesma pesquisa, os país teve, nos anos 2011 e 2013, respectivamente, 88% e 78% de empresas da amostra analisada reportando sustentabilidade, que numa lista de 41 países investigados corresponde às colocações 5º e 18º, respectivamente (KPMG, 2013). Na América Latina e em países em desenvolvimento, a responsabilidade social corporativa é influenciada por questões econômicas, sociais, culturais e ambientais, além do incentivo a ações de interesse dos *stakeholders*; dentre estes países, o Brasil se destaca na produção e no desenvolvimento e disseminação do tema (CALIXTO, 2013).

## **2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS**

A pergunta de pesquisa deste estudo é: por que as empresas elaboram relatórios de sustentabilidade e, na opinião dos funcionários apontados nos relatórios de sustentabilidade como responsáveis por estes, quais são os pontos positivos e negativos no modelo de reporte proposto pela GRI?

O objetivo é investigar a opinião destes funcionários sobre o modelo de reporte proposto pela GRI. Para isso, os objetivos específicos são:

- Identificar aspectos positivos que levam as empresas a reportarem
- Identificar aspectos negativos que dificultem o processo de reporte
- Identificar oportunidades de melhoria no modelo de reporte proposto pela GRI

### 3. REVISÃO DE LITERATURA

O tema relatório de sustentabilidade é bastante amplo, podendo suas discussões evoluir em diversos sentidos; sendo o objetivo do presente estudo, analisar a opinião das organizações emissoras destes relatórios, e esperando uma grande variedade de respostas, optou-se por realizar uma revisão de literatura baseada nos dez artigos mais citados das bases de dados Scopus e Web of Science, encontrados por meio da palavra-chave 'sustainability report', no período entre 2009 e março de 2014; estão inclusas também outras referências que se fizeram necessárias ao longo da pesquisa realizada, já que a revisão de literatura não se baseou apenas nos artigos mais citados, mas também nos mais recentes, clássicos e relevantes para a temática em estudo.

#### 3.1. Relatórios de Sustentabilidade

Uma definição do que são os relatórios de Responsabilidade Social Corporativa, ou de Sustentabilidade (termo mais em uso atualmente), feita por Gray, Owen e Adams<sup>3</sup> (1996, apud DINCER, 2011), diz que representam o dever de prestar contas de atividades pelas quais se é responsável. Pesquisas recentes demonstram que até os acionistas minoritários estão interessados nestas prestações de contas ambientais (e podem-se incluir também as sociais), por exemplo, porque acreditam que as empresas devem ser mantidas responsáveis por qualquer impacto que tenham (DE VILLIERS; VAN STADEN, 2006). Segundo Gray (2001), em um mundo cada vez mais complexo e com organizações mais poderosas, seria inevitável que grupos na sociedade se tornariam ansiosos por uma prestação de contas para verificar se o poder conseguido por estas organizações está acompanhado de suas respectivas responsabilidades. Reynolds e Yuthas (2007) argumentam que há um contrato social entre a empresa e os *stakeholders*, como se estes fossem parte integrante da empresa, e que por isso possuem diversas demandas relacionadas ao gerenciamento das organizações e ao processo de comunicação. Segundo Lozano e Huisinigh (2011), pode ser destacado ainda que os relatórios de sustentabilidade são uma evolução consequente do envolvimento das empresas com as questões de sustentabilidade,

---

<sup>3</sup> GRAY, R. H.; OWEN, D. L.; ADAMS, C. **Accounting and accountability, changes and challenges in corporate social and environmental reporting**. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1996.

assim como outras ferramentas de suporte como avaliação do ciclo de vida e sistema de gerenciamento ambiental.

É nítido que as empresas serão cada vez mais demandadas, por todos os *stakeholders*, a prestar contas daquelas atividades que os afetam. Para diversos autores algumas empresas realmente já têm feito isso, mas sem a clareza e profundidade com que deveriam. Para Bouten et al. (2011), um relatório suficientemente compreensivo deveria conter três tipos de informação para cada item a ser reportado: visão e metas da empresa; ações tomadas em relação à responsabilidade social empresarial; e indicadores de desempenho. Dessa forma, seria evitado que empresas publicassem, por exemplo, suas metas como se fossem procedimentos já implantados. Hopwood (2009), afirma que as empresas parecem reportar muito mais suas intenções e visões do que as atuais ações e o desempenho.

### **3.1.1. Histórico dos relatórios de sustentabilidade**

Segundo Fifka (2011), os relatórios de sustentabilidade têm origem na década de 1970, quando as corporações modernas passaram a receber críticas e serem alvos de regulamentações governamentais. Nesta década, o impacto dos negócios na sociedade e no meio ambiente se tornou uma preocupação importante nas economias desenvolvidas, principalmente devido ao reconhecimento crescente do custo social do desenvolvimento econômico (DIERKES, 1979) e de uma mudança nos valores da sociedade, que passaram dos chamados valores materialistas para os pós-materialistas - em um momento de grande prosperidade econômica, as pessoas passaram a ter outras preocupações, por exemplo, satisfação intelectual, felicidade, reciclagem e preconceitos (INGLEHART, 1977, 2008).

Enquanto na década de 1970 o foco dos primeiros relatórios eram as questões sociais, nos anos 1980 iniciou-se também a divulgação de informações ambientais (FIFKA, 2011); entre os estudos sobre relatórios divulgados nesta década, encontra-se o de Freedman e Jaggi (1988), que encontraram uma correlação negativa entre divulgação de informações ambientais e desempenho econômico, sugerindo que algumas empresas tinham desempenho econômico mais fraco devido a altos investimentos na prevenção de impactos ambientais, o que foi fortemente regulamentado pela agência de proteção ambiental americana (EPA) em 1980; ao mesmo tempo em que as com melhor desempenho econômico não divulgavam as informações ambientais



adequadamente. Fato também observado por Wiseman (1982), que comparou as informações ambientais divulgadas pelas empresas com as respectivas pontuações de desempenho ambiental, concluindo que os relatórios eram incompletos e com informações inadequadas. Belkaoui e Karpik (1989), propuseram um modelo demonstrando que as empresas que divulgaram informações sociais eram as maiores e as que eram percebidas como socialmente responsáveis.

Já na década de 1990, o foco dos relatórios passou das ações sociais para as ambientais, conforme as empresas percebiam que produtos ambientalmente amigáveis poderiam trazer vantagens competitivas em relação aos concorrentes (FIFKA, 2011); outra razão para essa mudança de foco é o fato de que os *stakeholders* passaram a se preocupar mais com as questões ambientais, demandando informações sobre os impactos gerados pelas atividades empresariais (AZZONE; MANZINI; NOCI, 1996), por exemplo, o governo britânico pressionou as empresas por meio de leis e regulamentos que, se não cumpridos, resultariam em risco de punição (ROBINSON; CLEGG, 1998); por fim, foi também percebida a possibilidade de se economizar recursos através de uma melhor gestão dos recursos naturais, como energia e materiais, e do lixo (ROBINSON; CLEGG, 1998).

Nos anos 2000, as duas dimensões, social e ambiental, passaram a fazer parte do mesmo relatório; e questões econômicas também foram incluídas, conforme o conceito do “Triple Bottom Line” de Elkington (2001) para a formação do conceito de sustentabilidade (FIFKA, 2011). Segundo Fifka (2011), a literatura científica sobre o tema acompanhou as práticas empresariais e os estudos, que antes eram voltados explicitamente à questão ambiental ou social, passaram a se referir ao tema, principalmente, através dos termos sustentabilidade ou responsabilidade social corporativa.

Com base no histórico apresentado, elaborou-se o Quadro 2 com o objetivo de relacionar o tipo principal de informação divulgado com algumas características que podem ter sido determinantes nessa divulgação. Estas informações são: (a) motivador, que destaca a razão principal da decisão de divulgação; (b) modelo, referindo-se à utilização ou não de certo modelo para auxiliar na preparação dos relatórios; (c) região onde se iniciou a divulgação em questão; e (d) autores principais que analisaram o período.

	Período anterior	Década de 1970	Década de 1980	Década de 1990	Anos 2000	Hoje
Tipo de Informação	Financeira.	Qualidade de produto; igualdade de oportunidade; benefícios aos empregados; contribuições à comunidade local.	Foco nas questões sociais; início da divulgação de informações ambientais.	Foco nas questões ambientais; mas o aspecto social não desapareceu.	Fim da separação dos relatórios em social e ambiental. Inclusão de informações econômicas.	Fim da separação entre relatório de sustentabilidade e relatório anual.
Motivação	Regulamentação.	Críticas à corporação moderna; regulamentação; mudança nos valores da sociedade; ganho de vantagem competitiva.	Críticas à corporação moderna; regulamentação; mudança nos valores da sociedade; ganho de vantagem competitiva; Regulamentação ambiental.	Pressão governamental; Preocupação dos <i>stakeholders</i> com questões ambientais; Ganho de vantagem competitiva.	Pressão pública; regulamentação.	Pressão pública; regulamentação; É um instrumento de gestão da sustentabilidade <sup>4</sup> .
Modelo	Regras e padrões contábeis e financeiros.	Junto com os relatórios anuais; depois em relatórios específicos.	Relatórios específicos, sem modelo definido.	Relatórios específicos, sem modelo definido.	<i>Triple Bottom Line.</i>	<i>Integrated Report</i>
Região		Países industrializados do ocidente.		Estados Unidos.	Países desenvolvidos e em desenvolvimento.	Países desenvolvidos e em desenvolvimento.
Autores	Fifka (2011)	Fifka (2011); Abbott and Monsen, 1979, p. 506; Dierkes, 1977, 1979; Inglehart (1977, 2008).	Fifka (2011); Wiseman (1982); Freedman e Jaggi (1988).	Fifka (2011); Azzone, Manzini, Noci (1996).	Elkington (2001); Futerra Sustainability Communication, KPMG e SustainAbility (2010).	KPMG (2013); GRI (2013c).

Quadro 2 – Evolução dos relatórios corporativos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

<sup>4</sup> Ser um instrumento de gestão foi adicionado ao quadro com base nos resultados obtidos nesta pesquisa.

Destaca-se no Quadro 2 a evolução do tipo de informação divulgada e do modelo utilizado; nos anos 1970, as informações ligadas a questões sociais eram divulgadas no relatório anual da organização; entre as décadas de 1980 e 2000, houve um movimento de separação entre a divulgação de informações ambientais e sociais e o relatório anual; e recentemente, há o início de um movimento inverso, ainda em formação, no sentido de integrar novamente as informações ambientais e sociais ao relatório anual das organizações.

### **3.1.2. Relatórios de sustentabilidade na gestão das organizações**

Para Bebbington, Larrinaga e Moneva (2008), que estudaram a relação entre o reporte das ações de responsabilidade social das empresas e o gerenciamento do risco de reputação, os relatórios de sustentabilidade são uma ferramenta para legitimar as decisões de gestão e as ações das empresas, as quais estariam buscando demonstrar maior transparência e obter maior credibilidade. Porém, segundo Baumgartner e Ebner (2010), apesar de muitas empresas publicarem estes relatórios, o principal foco de sua atenção ainda não é claro, dando a impressão de que as questões de sustentabilidade são levadas em conta mais por uma coincidência do que por uma estratégia clara; uma possível razão que os autores destacam para isso é que as empresas não sabem realmente como integrar as questões de sustentabilidade a suas rotinas de trabalho e estratégias.

Baumgartner e Ebner (2010) propuseram quatro tipos de estratégias que poderiam ajudar as empresas a pensarem em como querem lidar com as questões de sustentabilidade; estas estratégias são: estratégia de mitigação de riscos (introvertida), que descreve as empresas voltadas apenas a atender questões legais e padrões externos de conduta ambiental ou social, de modo a evitar riscos; estratégia de legitimação (extrovertida), segundo a qual as empresas estão preocupadas principalmente com suas relações externas; estratégia de eficiência (conservadora), onde as questões de sustentabilidade estão ligadas aos princípios de eco eficiência e produção limpa; e estratégia holística de sustentabilidade (visionária), que ocorre quando o foco de sustentabilidade está dentro de todas as atividades do negócio.

Os mesmos autores apontam ainda uma série de aspectos ligados a cada uma das dimensões da sustentabilidade: econômica, ambiental e social, conforme o Relatório de Brundtland (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT,

1987) – vide quadro 3; segundo Baumgartner e Ebner (2010) estes aspectos podem ser classificados de acordo com o grau de maturidade com que a empresa lida com cada um, sendo divididos em: iniciante, elementar, satisfatório ou sofisticado; os autores argumentam que estes aspectos estão conforme diversas diretrizes, inclusive o GRI. Porém, é preciso destacar que as diretrizes do relatório GRI não preveem uma classificação qualitativa como, por exemplo, a classificação em estágios de maturidade; ao contrário, porém, o que é levado em conta é apenas o preenchimento ou não dos critérios selecionados, independentemente de serem positivas ou negativas ou de haver outros fatos a relatar.

Dimensão econômica	Dimensão ambiental	Dimensão social	
		Interna	Externa
Inovação e tecnologia	Recursos	Governança corporativa	Comportamento ético
Colaboração	Emissões no ar	Motivação e incentivos	Direitos humanos
Conhecimento gerencial	Emissões na água	Saúde e segurança	Sem atividades controversas
Processos	Emissões no solo	Desenvolvimento do capital humano	Sem corrupção
Compras	Lixo e lixo perigoso		Cidadania corporativa
Reporte de sustentabilidade	Biodiversidade		
	Questões ambientais dos produtos		

Quadro 3 – As dimensões da sustentabilidade e seus aspectos.

Fonte: Elaboração própria baseado em Baumgartner e Ebner (2010)

Esta é uma das críticas sobre o modo como as empresas utilizam os relatórios GRI; Boiral (2013) após analisar os relatórios de sustentabilidade, baseados nas diretrizes do GRI, de 23 empresas dos setores de energia e mineração com classificação A e A+ e compará-los a diversos eventos ocorridos no período de reporte, identificou que 90% dos eventos negativos significativos não foram reportados; assim o autor questiona se a publicação dos relatórios de sustentabilidade não seria apenas uma forma de simular um posicionamento sustentável junto ao mercado. Haigh e Jones (2006) reforçam esta ideia ao sugerirem que a maior parte dos relatórios de sustentabilidade são ferramentas de relações públicas das empresas e não uma forma de transparência na prestação de contas.

Cooper e Owen (2007) argumentam que o simples reporte é insuficiente para alcançar um nível adequado de prestação de contas, e que o reporte deveria ser suportado por uma infraestrutura que encorajasse as empresas a implementar e reportar práticas de sustentabilidade de maneira objetiva. Utama (2011), a partir da análise do caso da Indonésia, propõe uma estrutura que apoiaria o adequado reporte da sustentabilidade corporativa e incentivaria a adoção de práticas corporativas sustentáveis. Esta estrutura parte do raciocínio descrito na Figura 1; o autor, baseado na teoria do *stakeholder* e em teorias econômicas, explica que os *stakeholders* precisam avaliar como as organizações tem desempenhado seu papel em relação a suas necessidades, isso inclui, por exemplo, informar se a madeira utilizada no processo de fabricação de determinado produto é legal ou não ou se meios de produção poluidores são utilizados; para isso, demandam informações sobre as atividades da organização; havendo assimetria de informações entre a organização e os *stakeholders*, aquela pode selecionar o que divulgará em seus relatórios.

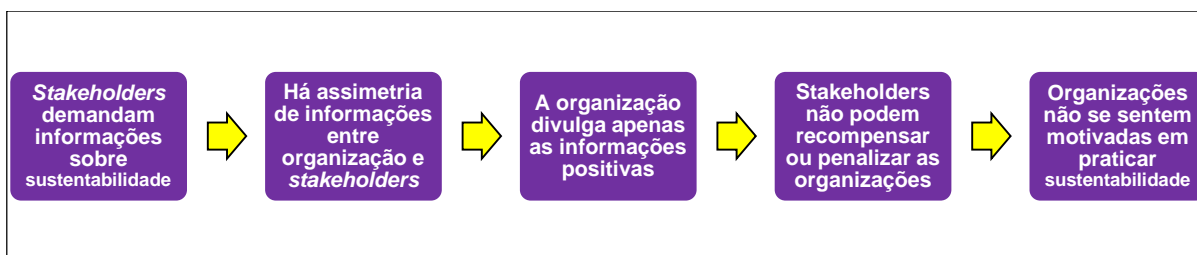


Figura 1 – Processo de demanda e divulgação das práticas de sustentabilidade corporativa.  
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Utama (2011).

Sabendo disso, o *stakeholder* não consegue distinguir as empresas mais sustentáveis das menos sustentáveis, impossibilitando que recompense aquelas e penalize estas, por exemplo, pensando no *stakeholder* consumidor, por meio da sua opção de compra; a infraestrutura de suporte que Utama (2011) propõe visa reduzir esta assimetria de informações.

O primeiro item desta infraestrutura é a existência de um padrão, ou diretriz, de reporte das práticas atuais da organização e que seja aceito globalmente; sem um padrão como esse, torna-se mais difícil a tarefa do *stakeholder* de avaliar as organizações. Utama (2011) aponta que a diretriz de relatório mais próxima deste objetivo é a proposta pelo GRI, porém critica que, diferentemente dos reportes financeiros, o modelo não contempla a emissão de relatórios resumidos, o que dificulta ao leitor a obtenção de uma visão geral do desempenho da organização em termos de ambientais e sociais. O segundo item é a existência de um padrão de auditoria dos

relatórios de sustentabilidade que também seja globalmente aceito e utilizado, tornando possível confiar nas informações divulgadas. Um terceiro componente é a regulação por parte dos governos da prática de divulgar estas informações; apesar de ser útil um incentivo como esse, ainda é muito discutido se as organizações deveriam ser obrigadas ou não a divulgar relatórios de sustentabilidade, já que o desafio é como regulamentar sem colocar um fardo desnecessário sobre elas; apesar desta dúvida, diversos países já têm tornado obrigatória a emissão de relatórios de sustentabilidade, como por exemplo, França, Inglaterra, Dinamarca e África do Sul e Índia (KPMG, 2013). A quarta parte da infraestrutura proposta é a manutenção nas empresas de um mecanismo de governança corporativa, que tenha entre suas funções guiar a empresa não apenas para atender aos interesses dos acionistas, mas também aos dos demais *stakeholders*. Por fim, o autor sugere que para haver um sistema adequado de prática e reporte de sustentabilidade é necessária a pressão pública demandando das organizações informações e práticas mais sustentáveis; e isso seria possível por meio do poder que os stakeholders recebem ao desenvolver-se os quatro componentes da infraestrutura já citados (UTAMA, 2011).

Delai e Takahashi (2013) realizaram uma análise de conteúdo das informações sobre práticas de sustentabilidade divulgadas pelas oito maiores redes de varejo dos segmentos supermercados e lojas de departamentos no Brasil. Os resultados obtidos vão ao encontro das deficiências observadas por Utama (2011). Uma das análises realizadas pelos autores foi a identificação de quais indicadores, de uma seleção pré-definida, eram divulgados por essas empresas na internet; foi possível perceber que determinados indicadores recebem atenção de todas as empresas analisadas, enquanto alguns são reportados apenas por parte delas e outros, ainda, sobre os quais não foram encontrados resultado algum; segundo as proposições de Utama (2011), se houvesse uma infraestrutura de suporte à divulgação de práticas sustentáveis, estas empresas teriam emitido relatórios padronizados com informações úteis e de fácil comparação que ainda estariam auditadas; dessa forma, a limitação que Delai e Takahashi (2013) descrevem, relacionada ao fato de terem analisado informações disponibilizadas pela própria empresa, o que colocaria em dúvida a veracidade e imparcialidade dos dados, não teria tamanho destaque no trabalho.

Carnevale e Mazzuca (2014) analisaram 176 bancos europeus de capital aberto entre os anos 2002 e 2011 para investigar, entre outros tópicos: (1) se o relatório de

sustentabilidade teria efeito direto no valor das ações do banco e (2) se a relevância dos relatórios de sustentabilidade varia entre países. Os resultados encontrados mostraram que os investidores apreciam as informações adicionais fornecidas pelos relatórios de sustentabilidade, talvez porque diminua a assimetria de informações e torne a tomada de decisão menos incerta, fazendo com que haja um efeito positivo no valor das ações; também foi encontrado que bancos em países menos liberais recebem maior pressão pela disponibilização de informações sobre sustentabilidade, assim, os efeitos da emissão destes relatórios são mais sensíveis nestes países.

No mesmo sentido, Maurício, Boaventura e Bandeira-De-Mello (2012), realizaram uma extensa revisão da literatura sobre a relação entre performance financeira corporativa (CFP) e performance social corporativa (CSP), tendo sido analisadas as bases de dados Ebsco, Proquest e ISI no período entre 1996 e 2010, totalizando 58 artigos analisados; os resultados apontaram a existência de proposições teóricas demonstrando relação positiva, negativa e neutra entre CFP e CSP, sendo 38 estudos atestando relação positiva, 11, uma relação negativa e 18 apontando uma relação neutra. Vale destacar que esta relação considera CFP uma variável dependente da CSP, sendo esta relação de causalidade, porém, determinada pelo pesquisador *a priori* e não algo que foi identificado nos estudos.

Focando a realidade de pequenas e médias empresas, Borga *et al.* (2009), em sua pesquisa sobre a utilização de relatórios de sustentabilidade nestas organizações, buscam respostas para as seguintes questões: os tópicos dos relatórios de sustentabilidade são relevantes para pequenas e médias empresas? Os relatórios de sustentabilidade são uma ferramenta que pode ser utilizada por pequenas empresas para explorar sua aproximação com os *stakeholders*? Caso a resposta seja positiva, qual o conteúdo dos relatórios mais apropriado do ponto de vista de pequenas empresas? Há diretrizes de relatórios que podem atender às necessidades de pequenas e médias empresas?

As pequenas e médias empresas enfrentam alguns problemas, que as maiores não possuem, no momento de implantar ferramentas voluntárias de reporte sobre sustentabilidade: (1) necessidade de níveis de habilidades que não estão disponíveis em pequenas e médias empresas; (2) investimentos financeiros sem retorno a curto e médio prazos; (3) falta de diretrizes elaboradas especificamente para pequenas e

médias empresas; (4) sensibilidade muito baixa às vantagens potenciais; e (5) recursos financeiros limitados (BORGA *et al.*, 2009).

Além disso, há ainda fatores que contribuem para o limitado comprometimento de PMEs com práticas de responsabilidade social corporativa: (1) meios não estruturados de ação, que tornam uma observação objetiva impossível; (2) o baixo grau de formalização faz as práticas de RSC serem tidas como burocráticas, criando um obstáculo; (3) os recursos financeiros são limitados e a quantidade de ações noticiáveis é baixo; (4) impossibilidade de alocar recursos humanos com conhecimentos específicos e falta de tempo livre além das atividades operacionais; e (5) em alguns casos, iniciativas de promoção da imagem corporativa não são tão relevantes (CASTKA<sup>5</sup>, 2004 apud BORGA *et al.*, 2009).

O reporte de ações de sustentabilidade é menos relevante para pequenas e médias empresas do que é para as maiores; porém alguns benefícios, elencados por Borja *et al.* (2009) após uma extensa revisão de literatura e entrevistas realizadas com PMEs, são: (1) melhorar a relação com financiadores, com o público em geral e com potenciais empregados e promover o diálogo com eles; (2) valorização da reputação; (3) uma maneira de construir confiança e lealdade e ganhar vantagens competitivas; (4) obter maiores receitas por melhorar os negócios ou desenvolver novos negócios; (5) obter contratos com empresas maiores; (6) melhorar o desempenho (se os esforços de comunicação direcionarem para isso); e (7) ter uma ferramenta de marketing direto.

Borga *et al.* (2009), após confirmarem os benefícios de PMEs elaborarem relatórios de sustentabilidade, criaram um conjunto de diretrizes específico para elas; os principais fatores considerados foram: PMEs poderiam estar interessadas em elaborar relatórios de sustentabilidade para melhoria interna e comunicação externa, mas apenas recursos limitados devem ser exigidos (conhecimento, tempo e dinheiro); alguns dos elementos de diretrizes voltadas para grandes empresas não são relevantes para as PMEs, o que exige a utilização de elementos específicos; e para PMEs, as diretrizes devem ser intuitivas e de fácil compreensão, para não

---

<sup>5</sup> CASTKA, P.; BALZAROVA, M.; BAMBER, C.; SHARP, J. M. How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 11, p 140–149, 2004.



dependerem de consultores externos. As diretrizes propostas foram divididas em quatro grupos de indicadores: identificação da empresa, impacto econômico, impacto social e impacto ambiental; os indicadores foram retirados de diretrizes existentes, voltadas para grandes empresas, considerando a relevância para PMEs e a facilidade de coleta dos dados.

Apesar das considerações de Borga *et al.*, as diretrizes da GRI afirmam que o modelo proposto é voltado também para as pequenas empresas, e ainda reforçam três razões que incentivam o reporte. Primeiro, afirmam que o reporte torna a apresentação da empresa mais transparente, gerando maior facilidade de acesso a linhas de crédito; segundo, destacam que o relatório pode ser uma exigência para participar de diversas cadeias de suprimentos, principalmente em setores de exportação, que possuem políticas de comércio ético; e terceiro, diversas empresas trabalham em *clusters*, em grupos de empresas, para ganharem escala e capacidade de negociação, nestes casos, o reporte poderia ser em conjunto, facilitando o gerenciamento do processo e reduzindo os custos por empresa (GRI, 2012<sup>a</sup>).

### **3.1.3. Conteúdo dos relatórios de sustentabilidade**

Roca e Searcy (2012) analisaram os relatórios de sustentabilidade de 94 empresas canadenses buscando entender o tipo de informação divulgada; os resultados demonstraram de 69 das 94 organizações incluíram informações sobre a proposta do relatório, como descrição de progresso em relação a metas, fornecer atualização sobre programas de sustentabilidade, mostrar como a sustentabilidade está ligada ao processo de gestão, compartilhar informações sobre questões demandadas pelos *stakeholders* e descrever as conquistas e desapontamentos da empresa. A maior parte das empresas, porém (58 de 94), não explicitaram para quem o relatório era destinado; a maior parte das que o fizeram, descreveram que o relatório era destinado aos *stakeholders* e dez deram mais detalhes de quem eram estes *stakeholders* considerados.

Os mesmos autores identificaram 585 diferentes indicadores (porém o mesmo indicador poderia ser contado mais de uma vez caso tivesse diferentes nomes), divididos nas três áreas do triple botton line (econômica, ambiental e social); dos relatórios analisados, metade utilizou o GRI G3 como diretriz para o reporte; foi identificada uma semelhança bastante grande nos indicadores mais utilizados: na

dimensão econômica, foram vendas e benefícios; na dimensão ambiental, indicadores focando energia e água; e na dimensão social, os indicadores mais reportados estavam ligados a doações, práticas trabalhistas e composição da força de trabalho.

Sobre as diferenças encontradas nos relatórios, Roca e Searcy (2012) destacam os nomes utilizados para designar os relatórios, o tamanho dos relatórios, os nomes dados aos indicadores e a frequência de reporte de cada um; estas divergências, segundo os autores, evidencia a falta de acordo sobre qual o tipo de informação que as organizações deveriam divulgar. Outras razões que os autores apontaram para as variações são: existência de diferentes tipos de relatórios (por exemplo, é esperado que um relatório ambiental não focasse questões econômicas e sociais), os diferentes públicos-alvo, a quantidade de recursos disponíveis para investimento nesta ferramenta, o setor de atuação da empresa (por exemplo, na amostra analisada, o setor com maior média de indicadores reportados foi o de óleo e gás) e a não existência da obrigatoriedade de reporte (que conseqüentemente significa a não obrigatoriedade de seguir determinado padrão de reporte).

Roca e Searcy (2012) salientam que apesar de as três dimensões do triple botton line aparecerem na maior parte dos relatórios, o balanceamento na atenção dada a cada uma variou bastante, principalmente entre setores, o que justifica a dificuldade em se criar um conjunto de diretrizes amplamente aplicáveis em diversos setores, regiões e países (os autores também compararam os resultados encontrados com os resultados de pesquisas semelhantes realizadas na Grécia e na Espanha). Outra justificativa é que apesar de haver bastante pesquisa sobre a prática de reportar iniciativas em sustentabilidade, esta ação está em seus estágios iniciais e as melhores práticas a serem adotadas ainda se formando.

Um exemplo de como resolver parte do problema de padronização nas diretrizes de relatórios de sustentabilidade pode ser encontrado no estudo de Lozano (2011), que avalia a utilização de uma versão do GRI 2002 adaptada para a utilização em instituições de ensino superior (IES); nesta versão, além dos indicadores econômicos, ambientais e sociais, inclui a dimensão Educação, composta pelos seguintes temas: currículo, pesquisa e serviço, de modo a tornar os indicadores mais úteis para este setor específico.

Neste estudo de Lozano (2011), os relatórios de 12 IES de todo o mundo (o critério para a seleção destas IES foi a publicação de um documento específico para a

divulgação de iniciativas em sustentabilidade que contemplasse as dimensões econômica, ambiental e social) foram avaliados utilizando uma ferramenta chamada Graphical Assessment of Sustainability in Universities (GASU), por meio da qual avalia-se cada indicador com uma nota de 0 (zero) a 4 (quatro), 0 (zero) representando nenhuma informação sobre o que é demandado no indicador e 4 (quatro) representando que a informação tem um excelente desempenho e atende a tudo que o indicador solicita. Os resultados destas avaliações mostraram principalmente que o nível de reporte das universidades analisadas ainda está em seus estágios iniciais quando comparado com as publicações das corporações. Lozano (2011) destaca que melhorias ainda podem ser feitas nesta versão adaptada do GRI 2002 que inclui a dimensão educação.

Outra proposta para alcançar maior padronização de reporte, ainda no sentido de ser específica para determinado setor, é encontrada no estudo de caso apresentado por Chalmers e Archer (2011), que relata a iniciativa do governo do Reino Unido em criar o primeiro esquema regulatório de reporte de práticas de sustentabilidade para biocombustíveis. A iniciativa foi estabelecida para cumprir os objetivos estabelecidos pela diretriz de biocombustíveis do Comitê Europeu e surgiu como uma política ambiental para reduzir as emissões de gases de efeito estufa (GEE) no transporte.

Foi estabelecido que até 2010 pelo menos 3,6% do volume de combustíveis vendidos fosse de biocombustíveis; porém, existe, uma grande variação na emissão de GEE no ciclo de vida do biocombustível, o que depende do tipo de matéria-prima utilizada, do modo cultivo desta matéria-prima, do modo de produção e do transporte utilizado, entre outros critérios. Estas diferenças podem fazer a redução de GEE variar entre 7% e 77% em comparação à gasolina; havendo ainda preocupações relacionadas a mudanças sociais e ambientais decorrentes do cultivo das matérias-primas, como aumento do uso de terras (CHALMERS; ARCHER, 2011).

Esta grande variação destacou que era preciso conhecer mais do que apenas a quantidade de biocombustíveis vendidos, já que o impacto ambiental pode mudar muito de acordo com o tipo de biocombustível; percebeu-se então a necessidade demandar das empresas mais informações sobre a sustentabilidade de toda a cadeia de suprimentos em que operava, o que resultou na iniciativa de criar este esquema de reporte de sustentabilidade específico para biocombustíveis (CHALMERS; ARCHER, 2011).

Segundo Chalmers e Archer (2011), a principal característica para o desenvolvimento e funcionamento do esquema criado foi a participação de diversos *stakeholders* no processo de seu desenvolvimento, que durou 18 meses; trabalharam em conjunto: empresas das indústrias automobilística e de energia e suas cadeias de suprimento, governo, acadêmicos, proprietários de grandes frotas, organizações ambientais não-governamentais e organizações de consumidores; o que resultou em um modelo de reporte prático, factível e que possibilitou o aprendizado durante sua implantação. Destaca-se que o esquema criado é um primeiro passo que busca oferecer experiência prática para outras iniciativas do gênero, já ainda possui diversas falhas ligadas principalmente ao fato de que parte da ciência necessária ao seu desenvolvimento ainda está em sua infância; ainda, uma das críticas recebidas foi que, apesar de considerar diversos *stakeholders*, a iniciativa não possui a participação de outros países, já que possui uma cadeia de suprimentos que ultrapassa fronteiras; porém é esperado que mais recursos sejam investidos e que o esquema seja constantemente melhorado ou que suas contribuições sejam utilizadas em outras iniciativas, como a do Comitê Europeu.

Como será discutido na seção específica, as diretrizes para preparação e reporte de relatórios de sustentabilidade contemplam em suas etapas a participação dos *stakeholders* de cada organização no processo de definição de quais indicadores devem ser relatados (GRI, 2012<sup>a</sup>). Siddall, Grey e Dyer (2013) apresentam um estudo de caso por meio do qual avaliam o envolvimento de *stakeholders* na escolha de indicadores a serem estabelecidos; este caso relata a experiência da cidade de Dublin na Irlanda em estabelecer indicadores que facilitem a busca por sustentabilidade; apesar deste estudo não estar no contexto empresarial, fornece princípios que podem ser aplicados. As autoridades locais de Dublin estavam interessadas no desenvolvimento sustentável da cidade, e para isso precisava estabelecer indicadores que tornassem possível avaliar o estágio atual e planejar as ações futuras; é sabido que o desenvolvimento sustentável não depende apenas das autoridades locais, mas também de outros setores públicos, organizações privadas e comunidades locais; assim há um grande número de indicadores que poderiam ser estabelecidos, desde aqueles que são utilizados para comparar cidades e regiões ao redor do mundo (que refletem principalmente as ações das autoridades locais) até aqueles mais regionais que dependem das especificidades de cada região (mais afetados pelas instituições

locais). A solução encontrada para a escolha destes indicadores foi o envolvimento dos *stakeholders* no processo.

O envolvimento dos *stakeholders* no desenvolvimento da política de sustentabilidade do município traria um sentimento de posse pelo projeto e garantiria esforços mais efetivos na busca pelo desenvolvimento sustentável (SIDDALL; GREY; DYER, 2013). Mas para garantir o correto envolvimento dos *stakeholders*, os autores utilizaram uma escala de participação dos *stakeholders*, que foi desenvolvida em 1969 por Arnstein<sup>6</sup> e adaptada por Pretty<sup>7</sup> et al. (1995). Esta escala é representada pela figura de uma escada, destacada na Figura 2, sendo que quanto mais elevado o degrau, maior o envolvimento dos *stakeholders* no processo em questão.

---

<sup>6</sup> Arnstein, S. A ladder of citizen participation. **Journal of the American Institute of Planners** v. 35, n. 4, p. 216–224, 1969.

<sup>7</sup> Pretty, J.N.; Guijt, I.; Thompson, J.; Scoones, I. **Participatory Learning and Action**. A Trainer's Guide. International Institute for Environment and Development, London, UK, 1995.

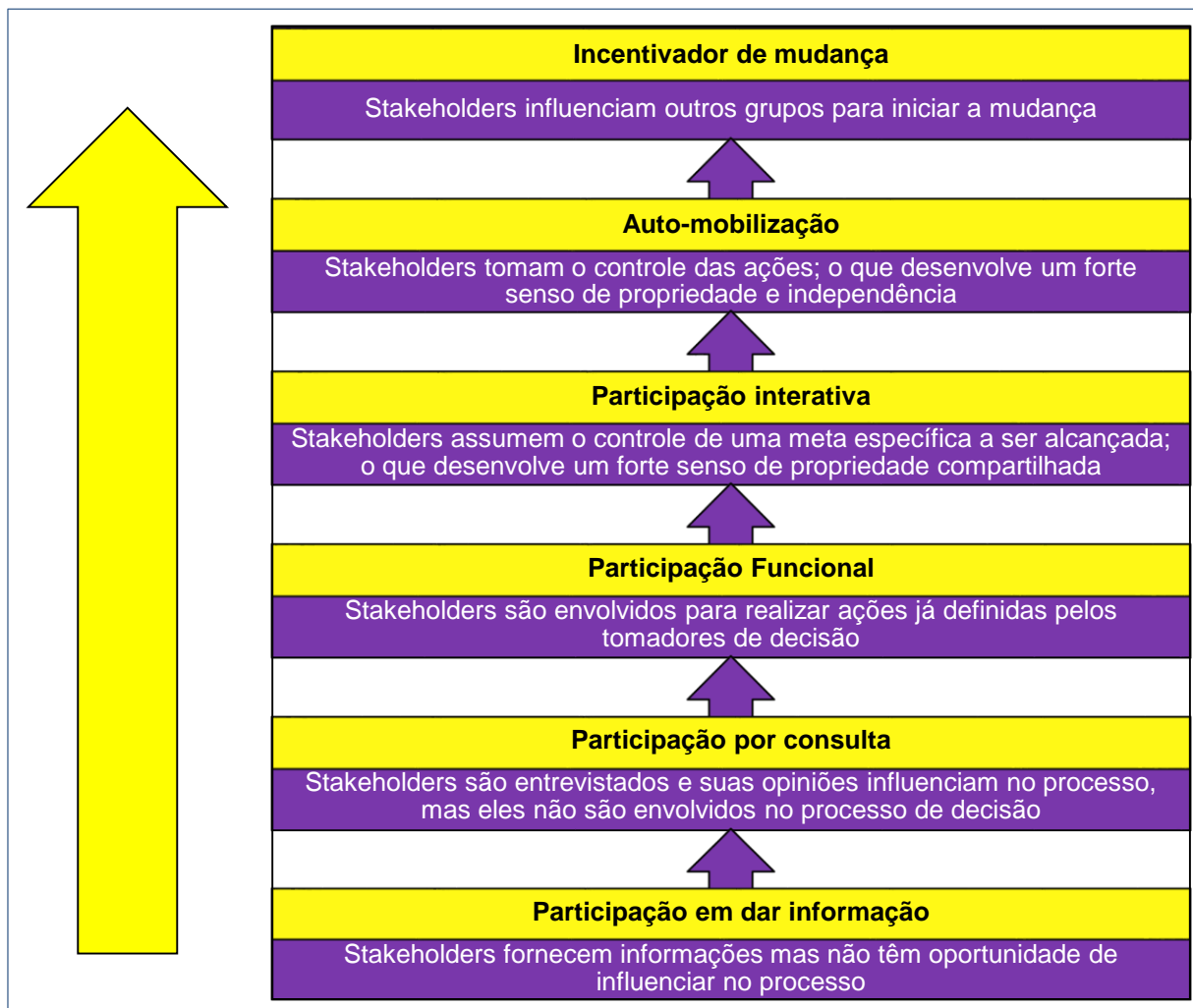


Figura 2 - Escada da participação de *stakeholders*.  
 Fonte: Siddall, Grey e Dyer (2013) – Traduzido pelo autor.

Ainda fora do contexto empresarial, Ramos et al. (2013) analisam o envolvimento de *stakeholders* no processo de reporte do State of the Environment and Sustainability (SoES)<sup>8</sup>; os relatórios de SoES são preparados e publicados por autoridades locais de uma região e, segundo os autores, contam com o apoio dos *stakeholders* apenas por meio de consultas; como consequência, estes sentem que as informações divulgadas são inúteis ou incompletas ou, ainda, obsoletas (na data em que chegam a eles). Neste sentido, Wells<sup>9</sup> (2003) apud Ramos et al. (2013) questionou: (1) os relatórios de SoSE estão sendo elaborados e emitidos, mas a audiência esperada

<sup>8</sup> SoES refere-se à avaliação periódica da situação do meio ambiente e do sistema socioeconômico de uma região; SoES *Report* refere-se à publicação dos resultados obtidos nesta avaliação.

<sup>9</sup> Wells, P.G. State of the marine environment reports e a need to evaluate their role in marine environmental protection and conservation. **Marine Pollution Bulletin**, v. 46, n. 10, p.1219 – 1223, 2003.

sabe disso? (2) há valor adicionado durante o processo de elaboração dos relatórios e (3) os relatórios estão sendo bem utilizados quando prontos?

Ramos et al. (2013) apresentam então um modelo conceitual que poderia auxiliar no aumento da participação dos *stakeholders* no processo de reporte e na agregação do valor que isso pode resultar. Os autores analisam o ciclo de vida do reporte e propõem ações a serem tomadas em cada fase identificada. A fase 1, identificada como Planejamento e Conceituação, envolve definir o conteúdo do relatório e sua estrutura, assim como identificar autores e coautores e desenhar o esquema de cada capítulo; para envolver os *stakeholder* nesta fase, recomendam a adoção de um gerenciamento aberto, participativo e adaptativo na definição do escopo e na escolha das questões principais. Na fase 2, Implementação e Comunicação, que envolve todo o processo desde a coleta, processamento e análise de dados até a edição final do relatório, recomenda-se que os *stakeholders* possam fornecer novas informações ou dados coletados por meio de processos informais e que possam avaliar e validar as informações apresentadas. Na fase 3, Operação e Ação, na qual são identificados os resultados da interpretação e de resposta da audiência-alvo, assume-se que o relatório deveria induzir reações por meio de ações para reagir a forças ou fraquezas identificadas no cenário ambiental e social apresentado; nesta fase, a participação dos *stakeholders* seria no sentido de proporem medidas que melhorassem as condições comunicadas, assim como medidas que resultassem em maior vigilância por parte da comunidade envolvida. Por fim, a fase 4, chamada Atualização de Acompanhamento e Revisão, prevê a participação dos *stakeholders* por meio da incorporação das ideias por eles oferecidas nos reportes subsequentes, possibilitando um esquema de melhoria contínua no ciclo de reporte.

Para Ramos et al. (2013), o modelo teórico apresentado, que deveria ser introduzido por meio de regulamentação, possibilitaria o uso de todos os recursos disponíveis na sociedade na busca por maior sustentabilidade; segundo os autores, este método permitiria que os *stakeholders* deixassem de ser apenas consultados ou que apenas checassem as informações recebidas e passassem a agir como coautores comprometidos do relatório.

### 3.1.4. Auditoria dos relatórios de sustentabilidade

O processo de emissão de um relatório de sustentabilidade não garante a veracidade das informações declaradas, já que não é obrigatória, na maior parte dos países, a verificação externa destas informações (de 41 países pesquisados pela KPMG em 2013, apenas França e África do Sul obrigam esta prática); em uma pesquisa envolvendo as 100 maiores empresas de 41 países e as 250 maiores empresas do mundo, verifica-se um aumento na adoção de auditoria dos relatórios de sustentabilidade entre os anos 2002 e 2013 (KPMG, 2013); conforme verificado no gráfico 6, neste período houve um aumento de 11% na amostra das 100 maiores empresas dos 41 países pesquisados e um aumento de 30% entre as 250 maiores empresas do mundo.

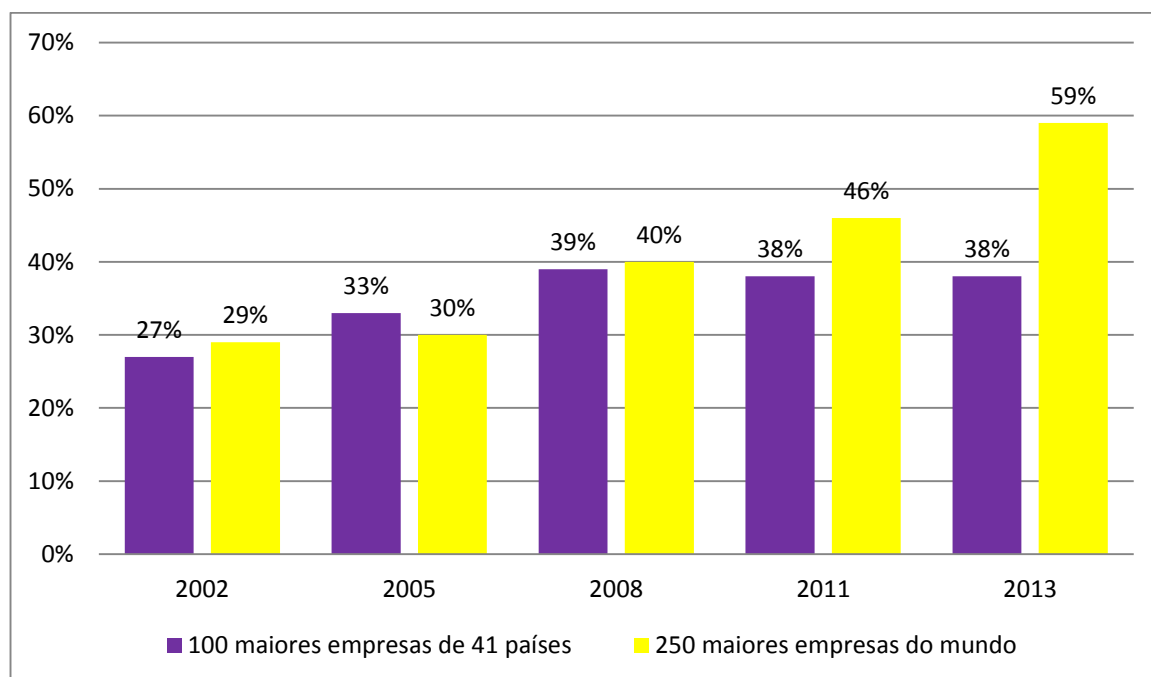


Gráfico 1 – Percentual de empresas que submetem seus relatórios de sustentabilidade a processos de auditoria.

Legenda: KPMG (2013) – Traduzido pelo autor.

O relatório da KPMG (2013) aponta que os principais motivos para adoção de um processo de auditoria são demonstrar credibilidade aos *stakeholders* externos, atender a requisitos de índices de sustentabilidade e gerar valor internamente por meio de dados mais confiáveis e compreensão mais clara das questões de sustentabilidade (KPMG, 2013). Segundo Simnett, Vanstraelen e Chua (2009), empresas que buscam dar credibilidade a seus relatórios ou construir sua reputação corporativa têm maior probabilidade de submeter seus relatórios a auditoria. Um dos



setores que mais buscam padronização e auditoria nos relatórios de sustentabilidade é o de mineração; isso ocorre devido à grande pressão que os *stakeholders* exercem, já que, além de ser afirmado que este setor é intrinsecamente não sustentável, gera ainda degradações ambientais, desigualdades de renda e aquecimento global (FONSECA, 2010).

Ao pesquisar as razões pelas quais as empresas submetem seus relatórios de sustentabilidade à auditoria, Kolk e Perego (2010) construíram, testaram e confirmaram três hipóteses, utilizando como amostra as 250 maiores empresas (em volume de receitas) do mundo, segundo a lista Fortune's Global 500; o período de análise foram os anos 1999, 2002 e 2005. Estas hipóteses estão baseadas no princípio de que esta decisão das empresas de submeter seus relatórios a auditoria está associada a variáveis ligadas ao país em que cada uma está instalada.

A primeira hipótese foi que a probabilidade de adoção de auditoria em um relatório de sustentabilidade é maior em países com sistema jurídico baseado no que os autores chamam de *Code Law* (modelo de *stakeholders*) e não no *Common Law* (modelo de acionistas); no primeiro caso, o sistema jurídico considera que as empresas têm responsabilidades sociais além do objetivo de alcançar eficiência econômica, enquanto no segundo, é considerado que o objetivo principal das empresas é a maximização da riqueza do acionista. Para o caso brasileiro, considerou-se que modelo *Code Law* é o predominante (LA PORTA<sup>10</sup> *et al.*, 1997 apud KOLK e PEREGO, 2010).

A segunda hipótese argumenta que procedimentos de auditoria ocorrem mais em países com ambiente legal de menor qualidade, onde a auditoria serviria como substituta ou complemento deste sistema legal mais fraco. Segundo a classificação de Choi e Wong<sup>11</sup> (2007) apud Kolk e Perego (2010), que modificaram os índices de La Porta *et al*<sup>12</sup> (1997) apud Kolk e Perego (2010), o Brasil possui nota 6,32 neste quesito, sendo 10 a nota máxima.

---

<sup>10</sup> La Porta, R. F.; Lopez-De-Silanes, A.; Schleifer, A.; Vishny, R. W. Legal determinants of external finance. **Journal of Finance**, v. 52, p. 1131–1150, 1997.

<sup>11</sup> Choi, J. H.; Wong, T.J. Auditors' governance functions and legal environments: an international investigation. **Contemporary Accounting Research**, v. 24, p. 13–46, 2007.

<sup>12</sup> LA PORTA, R. F.; LOPEZ-DE-SILANES, A.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. Legal determinants of external finance. **Journal of Finance**, v. 52, p. 1131–1150, 1997.

E a terceira hipótese foi que a adoção de auditorias nos relatórios de sustentabilidade é maior em países com maior pressão por sustentabilidade corporativa, sendo a auditoria uma forma de certificar que as demandas por sustentabilidade estão sendo satisfeitas. Na medição desta pressão, foi utilizado o Índice Nacional de Responsabilidade Corporativa criado pela AccountAbility<sup>13</sup> (2005 apud Kolk e Perego (2010); sendo a nota do Brasil 56,40 (na amostra, a maior nota foi 70,70, para a Suíça, e a menor foi 46,40, para a Venezuela (KOLK; PEREGO, 2010)).

Segundo Manetti e Becatti (2008), apesar do crescimento da adoção da prática de emitir relatórios de sustentabilidade, ainda há uma lacuna de confiabilidade nestes relatórios, seja por dúvida dos analistas financeiros, investidores ou *stakeholders*, seja pela comparabilidade espaço-temporal ou ainda pela materialidade das informações prestadas. Segundo os mesmos autores, no futuro esta lacuna deve ser preenchida por princípios comumente aceitos de sustentabilidade, sendo que até a data do estudo os relatórios eram quase exclusivamente opcionais e o desenvolvimento de padrões era feito apenas por instituições privadas, sem ligação alguma ao procedimento padrão internacional de contabilidade.

Manetti e Becatti (2008) apontam que as primeiras iniciativas para preencher esta lacuna foram a criação de dois padrões internacionais de verificação de relatórios de sustentabilidade: o ISAE 3000 (*International Standard on Assurance Engagement 3000*), introduzido pelo IAASB (*International Auditing and Assurance Standard Board*) em 2005, e o AA 1000 AS (*Accountability 1000 Assurance Standard*), introduzido em 2003 pelo ISEA (*The Institute of Social and Ethical Accountability*).

Após analisarem estes padrões de verificação, Manetti e Becatti (2008) concluíram que procedimentos padrão de auditoria internacionais deveriam contemplar o tema de auditoria de sustentabilidade introduzindo diretrizes específicas para os prestadores de serviços de auditoria. As melhorias que os autores recomendam aos padrões citados ISAE 3000 e AA 1000 AS são na direção de padronizar o conteúdo dos relatórios finais, de abrir os serviços de auditoria a profissionais especializados de áreas diferentes das de contabilidade e auditoria, de identificar claramente as responsabilidades das diversas partes da equipe multidisciplinar, de explicar os níveis

---

<sup>13</sup> ACCOUNTABILITY. **National Corporate Responsibility Index**. AccountAbility: London, 2005.

de auditoria possíveis (garantia razoável, limitada ou sem garantia) no trabalho feito e de alcançar uma verificação mais pontual de questões específicas como independência dos auditores, a ligação com a auditoria financeira e a informação disponibilizada.

Estes objetivos são difíceis de alcançar, porém podem apresentar melhoria, quando a padronização dos relatórios e da auditoria são pensados para um setor específico; como o que ocorreu com as empresas mineradoras membros do International Council on Mining and Metals (ICMM), que diante das pressões dos *stakeholders* quanto à sustentabilidade do setor de mineração, desenvolveu um modelo de elaboração de relatórios de sustentabilidade, baseado no GRI, juntamente com os respectivos procedimentos de auditoria externa; este modelo contempla, além, do atendimento ao que é exigido pelo GRI, a adoção de uma metodologia de auditoria baseada no ISAE 3000, no AA1000AS e na terceira versão das diretrizes do GRI e o atendimento a 10 princípios de sustentabilidade propostos pelo próprio ICMM, conforme demonstrado no Quadro 4 - Modelo do IMCC para o desenvolvimento sustentável.

10 Princípios do ICMM	Implementar e manter práticas de negócios éticos e sistemas de governança corporativa	
	Integrar consideração de desenvolvimento sustentável dentro do processo decisório	
	Apoiar os direitos humanos e o respeito às culturas, valores e costumes ao lidar com os colaboradores e outros que são afetados por nossas atividade	
	Implementar estratégias de gerenciamento de risco baseadas em informações válidas e na ciência reconhecida	
	Buscar melhoria contínua no desempenho em saúde e segurança	
	Buscar melhoria contínua no desempenho ambiental	
	Contribuir para a conservação da biodiversidade com abordagem integrada ao planejamento de uso do solo	
	Facilitar e incentivar o desenho de produtos sustentáveis, uso, reuso, reciclagem e destinação dos nossos produtos	
	Contribuir para o desenvolvimento social, econômico e institucional das comunidades onde operamos	
	Implementar de maneira efetiva e transparente o compromisso, a comunicação e a emissão de relatórios auditados de nossas ações aos nossos <i>stakeholders</i>	
Relatório	Diretrizes GRI G3	
	Suplemento do GRI para o setor de Mineração e Metais	
Auditoria	Procedimento de Auditoria do ICMM	ISAE 3000
		AA1000AS
		Diretrizes GRI G3

Quadro 4 - Modelo do IMCC para o desenvolvimento sustentável.

Fonte: Fonseca (2010) – Traduzido pelo autor.

Em sua análise dos relatórios de sustentabilidade, referentes ao período de 2007, das 16 grandes mineradoras que compõe o ICMM e que aderiram ao modelo proposto, Fonseca (2010) verificou que: sete das 16 empresas não apresentaram parecer de

auditoria; entre as nove que o apresentaram, todas declararam de forma clara o escopo da revisão de auditoria, porém uma deixou de especificar o que não foi contemplado nas revisões; ainda considerando este grupo de nove empresas, oito delas apresentaram uma descrição das responsabilidades dos auditores, assim como dos envolvidos no reporte, quatro fizeram referência à qualificação das empresas auditoras, como recomendado por guias de auditoria de informação não contábeis como o ISAE 3000 e o AA1000AS, porém apenas um incluiu a descrição individual da equipe de auditores; declaração sobre a independência dos auditores foi encontrada em oito dos nove relatórios, mas em dois deles esta informação foi apenas citada, sem uma descrição mais detalhada, como o auditor de um dos casos o fez em outros clientes; foi verificado também que duas empresas de auditoria afirmaram independência apesar de reconhecerem ter relações comerciais com a empresa auditada.

Ainda na mesma pesquisa foi encontrado que seis das empresas auditoras mencionaram o padrão de verificação utilizado, quatro (todas de auditoria) utilizaram o ISAE 3000, três fizeram referência ao AA1000AS e dois citaram a ISO 19011 (FONSECA, 2010). Por fim, Fonseca (2010) conclui que, apesar de serem pertencentes ao setor controverso, sobre o qual alguns afirmam que intrinsecamente não pode ser sustentável, as empresas de mineração apresentaram melhorias após o comprometimento com um modelo de reporte e auditoria baseado no GRI e com outras exigências; porém destaca que das 16 empresas que se comprometeram com o padrão de reporte e auditoria, sete não cumpriram a maior parte do acordado.

### **3.2. Relatórios conforme modelo GRI**

Um dos modelos de publicação de relatórios mais divulgados e utilizados atualmente é o proposto pela Global Report Initiative (GRI) (no caso brasileiro, por exemplo, há outros modelos de relatórios, como o Balanço Social do iBase e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social; mas estes não possuem expressão internacional, razão pela qual não serão considerados nesta pesquisa). Diversos trabalhos têm sido desenvolvidos analisando a adoção dos relatórios GRI por empresas de todo o mundo (BROWN; DE JONG; LEVY, 2009; CAMPOS et al., 2013; KPMG, 2013).

### **3.2.1. Histórico da GRI**

A GRI é uma organização não-governamental criada em 1997 pela CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) e pela UNEP (programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente) com o objetivo de promover a elaboração de relatórios de sustentabilidade por todas as empresas e de fornecer suporte e orientação nesta tarefa (GRI, 2012<sup>a</sup>). A estrutura de relatórios da GRI é bastante abrangente e inclui as diretrizes de medição e divulgação de desempenho econômico, ambiental e social.

Esta organização possui alianças com diversas instituições em âmbito mundial: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP), Pacto Global das Nações Unidas (UNGC), The Earth Charter Initiative, Corporação Financeira Internacional, Organização Internacional para Padronização e Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (GRI, 2012<sup>a</sup>).

### **3.2.2. Missão e visão da GRI**

A GRI (GRI, 2012, p. 2) declara como sendo suas missão e visão, respectivamente:

Fazer com que a prática de relatórios de sustentabilidade se torne padrão, fornecendo orientação e suporte para as organizações.

Uma economia global sustentável onde organizações podem medir seus desempenhos e impactos econômicos, ambientais, sociais bem como os relacionados à governança, de maneira responsável e transparente.

A interpretação de Campos *et al.* (2013) da declaração da GRI de sua missão em 2006 é detalhada; os autores descrevem três pontos: (1) fazer com que os relatórios RSC tenham a mesma importância e qualidade dos relatórios financeiros; (2) melhorar continuamente as diretrizes propostas, refletindo as três dimensões da sustentabilidade; e (3) construir uma instituição global e permanente que cuide destas

diretrizes (GRI<sup>14</sup>, 2006 apud CAMPOS *et al.*, 2013). Ainda segundo Campos *et al.* (2013), o objetivo seria tornar os relatórios de desempenho econômico, ambiental e social tão rotineiros e comparáveis como são as informações financeiras divulgadas pelas empresas e adotadas pelo mercado.

Pode ser considerado um passo neste sentido o surgimento dos relatórios integrados (*integrated reports* – IR), que contemplariam em apenas um relatório tanto as informações financeiras anuais quando as informações sobre sustentabilidade; estudo divulgado pela GRI em 2013 apontou que em 2010, 14% das organizações que registraram seus relatórios na base de dados GRI os declararam como sendo integrados; em 2011 este percentual subiu para 20% e as previsões são no sentido de que continuará crescendo (GRI, 2013<sup>a</sup>).

Segundo este estudo, o reporte integrado ainda está em uma fase experimental e não há qualquer modelo já pronto para guiar as organizações por este caminho; na pesquisa realizada verificou-se que um terço das empresas claramente integrou as informações financeiras e de sustentabilidade, enquanto metade apenas colocou os dois relatórios dentro de uma mesma capa (GRI, 2013<sup>a</sup>). A KPMG pesquisou o assunto em 2013 e confirmou esta tendência; na análise do reporte das 100 maiores empresas de uma base de 41 países verificou-se que 51% delas colocou informações de responsabilidade corporativa nos relatórios anuais; a pesquisa atribui este fato aos trabalhos desenvolvidos pelo *International Integrated Reporting Council* (IIRC) (KPMG, 2013).

O IIRC foi criado a partir desta tendência, com o objetivo de desenvolver um conceito de relatório integrado aceito internacionalmente; foi fundado pela GRI, em parceria com a *Prince's Accounting for Sustainability Project* (A4S) (KPMG, 2013). O IIRC está desenvolvendo um modelo de reporte integrado por meio de um projeto piloto que até o dia 29 de abril de 2014 contava com mais de 100 empresas de várias partes do mundo, incluindo 11 organizações brasileiras (IIRC, 2014).

---

<sup>14</sup> GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI. **Diretrizes para relatório de sustentabilidade – versão 3.0**. São Paulo: GRI, 2006. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org/Home/WhatWeDoPortuguese.htm>>. Acesso em: 10 abr. 2011. Este link não é mais acessível.

### 3.2.3. O modelo GRI

O modelo de relatório da GRI tem o objetivo de ajudar empresas na medição e divulgação de práticas de sustentabilidade; isso é feito através da proposição da mais abrangente estrutura de relatórios de sustentabilidade, podendo ser adotado por qualquer empresa, desde pequenas empresas até grupos com diversas operações e atuando em diversas partes do mundo (GRI, 2011)

A GRI prevê que nem todas as organizações reportem todos os indicadores, principalmente nos primeiros anos de reporte; por isso criou o 'nível de aplicação do relatório'. Os relatórios podem ser classificados em seis níveis: C, C+, B, B+, A ou A+; o nível C seria destinado às empresas iniciantes e o nível A+ para as mais experientes. O nível C exige que a empresa reporte informações sobre seu perfil e um mínimo de 10 indicadores de desempenho, com pelo menos um em cada uma das dimensões econômica, ambiental e social; o nível C+ exige o mesmo que o nível C, mas com algum tipo de verificação externa do que foi reportado, ou seja, que alguma instituição competente assegure as informações prestadas; o nível B acrescenta às exigências do nível C outras informações sobre perfil, informações sobre a forma de gestão para cada categoria de indicador e um mínimo de 20 indicadores reportados; o nível B+ segue o mesmo raciocínio do nível C+; o nível A exige o reporte de todos os indicadores essenciais da GRI, acompanhados dos indicadores do suplemento setorial, e a organização tem a possibilidade de reportar o indicador ou explicar o motivo da omissão, sendo esta segunda forma também aceita na contagem para classificação do nível de aplicação; por fim, o nível A+ corresponde a atender os critérios do nível e possuir um processo de verificação externo das informações prestadas (GRI, 2012<sup>a</sup>).

O relatório GRI é dividido, conforme o conceito do triple botton line, nas dimensões econômica, ambiental e social, conforme demonstrado no Quadro 5; para cada categoria há uma seção no modelo de relatório, a qual é composta por diversos indicadores qualitativos e quantitativos; indicadores que se aplicam apenas a determinados setores são apresentados em complementos específicos para cada setor (GRI, 2013<sup>b</sup>).



<b>Categoria</b>	<b>Econômica</b>	<b>Ambiental</b>	<b>Social</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>NA</b>	<b>NA</b>	<b>Práticas trabalhistas</b>	<b>Direitos humanos</b>	<b>Sociedade</b>	<b>Produto responsável</b>
<b>Principais aspectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempenho econômico</li> <li>• Presença de mercado</li> <li>• Impactos econômicos indiretos</li> <li>• Práticas de aquisições</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiais</li> <li>• Energia</li> <li>• Água</li> <li>• Biodiversidade</li> <li>• Emissões</li> <li>• Efluentes e lixo</li> <li>• Produtos e serviços</li> <li>• Transportes</li> <li>• Avaliação ambiental de fornecedores</li> <li>• Mecanismos para reclamações sobre meio ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprego</li> <li>• Saúde ocupacional e segurança</li> <li>• Treinamento</li> <li>• Igualdade de remuneração entre homens e mulheres</li> <li>• Avaliação de prestadores de serviços</li> <li>• Mecanismos para reclamações trabalhistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimentos</li> <li>• Não discriminação</li> <li>• Liberdade de associação</li> <li>• Trabalho infantil</li> <li>• Trabalho forçado</li> <li>• Direitos indígenas</li> <li>• Mecanismos de ouvidoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidades locais</li> <li>• Anticorrupção</li> <li>• Políticas públicas</li> <li>• Comportamento não competitivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saúde e segurança do consumidor</li> <li>• Comunicações de mercado</li> <li>• Sigilo de cliente</li> </ul>

Quadro 5 – Categorias e aspectos da Diretriz G4 do GRI.

Fonte: Elaboração própria a partir de GRI (2013b).

Alguns princípios centrais na definição do conteúdo dos relatórios são materialidade, inclusão de *stakeholders*, contexto da sustentabilidade e abrangência. Segundo o princípio da ‘materialidade’, as informações dos relatórios devem cobrir temas que envolvam impactos econômicos, ambientais e sociais significativos ou que influenciem substancialmente a avaliação dos *stakeholders*. O princípio ‘inclusão de *stakeholders*’ prescreve que a organização identifique seus *stakeholders* e explique no relatório as medidas tomadas para atender a seus interesses; prevê que a organização planeje, execute e relate as formas utilizadas para engajar o *stakeholder* no processo de definição do conteúdo a ser reportado. O princípio ‘contexto da sustentabilidade’ define que no reporte a empresa deve considerar um contexto mais amplo de sustentabilidade, ou seja, apresentar seu entendimento de desenvolvimento sustentável, seu desempenho e a forma como seu desempenho impacta em seus contextos geográficos apropriados. Por fim, o princípio ‘abrangência’ descreve que os temas e indicadores abordados no relatório sejam suficientes para refletir os impactos e permitir a avaliação pelos *stakeholders*, deve conter o, mas não estar limitada ao, processo de engajamento de *stakeholders* (GRI, 2011).

### 3.2.4. Adoção do modelo GRI

Campos et al., (2013) realizaram um levantamento do perfil das organizações brasileiras e estrangeiras que adotaram o padrão da Global Reporting Initiative (GRI) como modelo para a emissão de seus relatórios de sustentabilidade; os autores analisaram o período entre 1999 e 2010, avaliando a evolução quantitativa da adesão aos indicadores da GRI por região (continente), país, setor de atuação, nível de aplicação e aderência às diretrizes GRI.

O Gráfico 2 representa a evolução na quantidade de relatórios publicados por continente; percebe-se a Europa tem bastante destaque das demais, sendo acompanhada pela China, com apenas metade de seu total de relatórios em 2010 e pelas Américas do Sul e do Norte em seguida; Oceania e África são os continentes que menos publicam (CAMPOS et al., 2013).

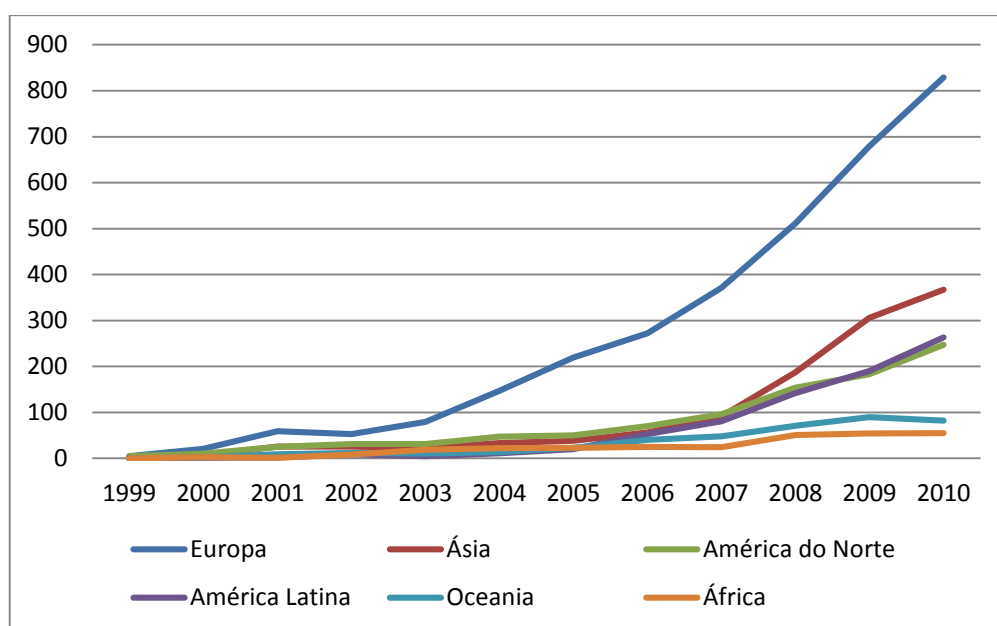


Gráfico 2 – Evolução, por continente, da publicação de relatórios de sustentabilidade conforme modelo da GRI.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Campos *et al.*, (2013).

No Gráfico 3 estão representados os países com mais relatórios emitidos segundo as diretrizes da GRI; é possível perceber que até 2003, a quantidade de relatórios emitidos era relativamente baixa em todos os países, havendo uma grande tendência de evolução, após 2004, principalmente na Espanha, nos Estados Unidos e no Brasil, possuindo 181, 169 e 134 relatórios emitidos, respectivamente. Na América Latina, o Brasil é o país com maior número de relatórios publicados, seguido pelo Chile, com 139 relatórios em 2010 e pelo México, com 78 relatórios no mesmo período (Campo

*et al.* (2013) consideraram o México como pertencente à América Latina e não à América do Norte) (CAMPOS *et al.*, 2013).

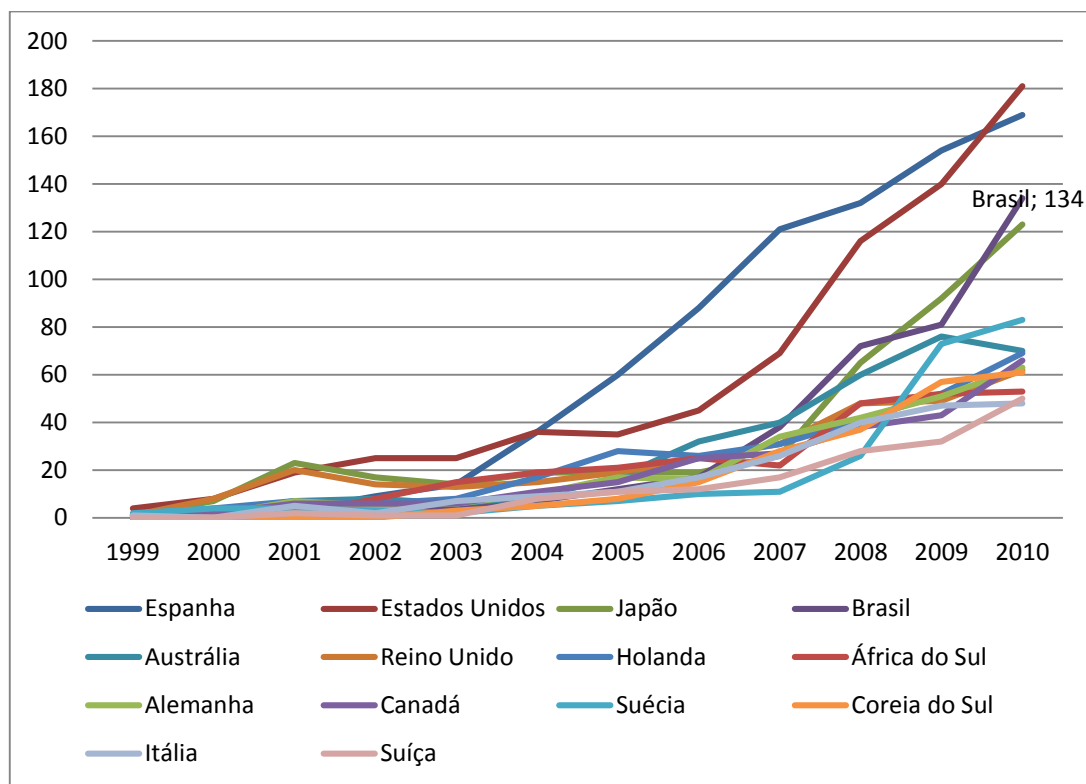


Gráfico 3 – Evolução da publicação de relatórios de sustentabilidade conforme modelo da GRI, nos países com maior número de publicações.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Campos *et al.*, (2013).

O cruzamento entre os dados da evolução na quantidade de relatórios publicados com o setor das organizações permite perceber que os setores que mais emitiram relatórios de sustentabilidade foram Serviço Financeiro e Energia, com, respectivamente, 258 e 143 relatórios, conforme demonstrado no Gráfico 4; em seguida estão os setores Serviços de Energia e Produtos Alimentícios e Bebidas, com 109 e 107 relatórios emitidos respectivamente (CAMPOS *et al.*, 2013).

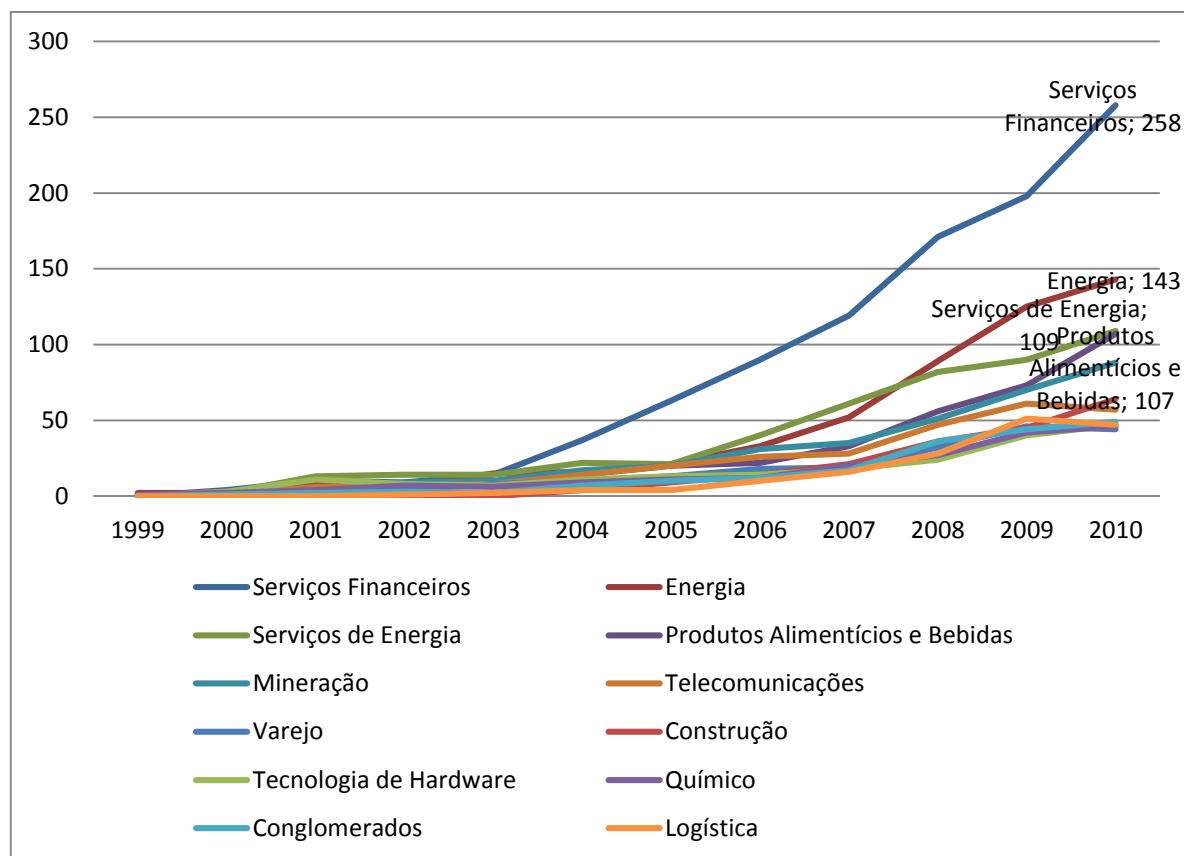


Gráfico 4 – Evolução da publicação de relatórios de sustentabilidade conforme modelo da GRI, por setor de atuação.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Campos *et al.*, (2013).

Campos *et al.* (2013) também compararam os setores de atuação das empresas com os continentes em que os relatórios foram publicados; a análise comprovou estatisticamente alta correspondência entre Europa e a maior parte dos setores, principalmente com Produtos Alimentícios e Bebidas, Telecomunicações, Serviços Financeiros, Logística e Construção; a África possui maior relação com o setor de Mineração; a Ásia com os setores Conglomerados e Químico; a América do Norte com os setores Químico e Energia; e a América Latina obteve maior correspondência com os setores Serviços de Energia e Varejo.

Na pesquisa de Campos *et al.* (2013) foi ainda comparado o setor de atuação com o país a que as organizações pertenciam; o resultado da análise foi uma alta correspondência comprovada estatisticamente entre: Brasil e Coréia do Sul com os setores Energia, Serviços de Energia, Telecomunicações e Serviços Financeiros; Japão e os setores Tecnologia de Hardware, Químico e Conglomerados; África do Sul e o setor de Mineração; países centro-europeus (Alemanha, Holanda, Suécia e Suíça) com os setores Produtos Alimentícios e Bebidas e Logística; e Estados Unidos com

os setores Conglomerados e Químico. Os autores, no entanto, não apontam uma explicação para estas correspondências.

Outro estudo sobre a adoção do modelo GRI para o reporte de sustentabilidade foi feito por Legendre e Coderre (2013) tendo como base as 500 maiores empresas segundo a lista Fortune Global 500. O objetivo dos autores foi analisar que fatores seriam determinantes na adoção das diretrizes da GRI pelas empresas, sendo as variáveis estudadas: tamanho da organização, rentabilidade da organização, cultura de negócios do país no qual a organização está instalada e tipo de indústria da organização. A metodologia adotada consistiu em verificar a relação entre cada uma destas variáveis e: (1) a decisão em publicar ou não um relatório GRI; e (2) o nível de aplicação atingido (A, A+, B, B+, C, C+ ou não declarado).

A fundamentação teórica que guiou a pesquisa de Legendre e Coderre (2013) é formada pela teoria da legitimidade, segundo a qual um relatório de sustentabilidade teria como objetivo a busca por legitimidade junto aos *stakeholders* por meio da demonstração da aderência da empresa às normas e expectativas sociais; e pela teoria da sinalização, que argumenta que o reporte da sustentabilidade corporativa é uma maneira de gerenciar o risco reputacional de uma organização (BEBBINGTON; LARRINAGA; MONEVA, 2008; LEGENDRE; CODERRE, 2013).

Na primeira variável, tamanho da organização, as hipóteses dos autores, seguindo uma revisão de literatura sobre o tema, foram a de que maiores empresas têm maior probabilidade de emitir relatórios de sustentabilidade segundo às diretrizes da GRI e de atingir níveis de aplicação mais elevado, isso se daria já que o relatório seria uma forma de busca pela legitimidade de suas operações. Sobre a variável rentabilidade da organização, as hipóteses foram de que empresas mais lucrativas emitiriam mais relatórios GRI e teriam maiores níveis de aplicação; por serem mais lucrativas, teriam maior propensão em buscar legitimidade junto à sociedade; esta hipótese também foi elaborada com base em uma revisão de literatura, apesar de os autores terem encontrado pesquisas empíricas com resultados divergentes quanto a influência ou não da rentabilidade nesta questão (LEGENDRE; CODERRE, 2013).

A terceira variável, cultura de negócios do país, teve como pressuposto que um país tem um entre dois tipos de cultura de negócio: (1) cultura de negócios do *stakeholder*, que consiste em uma sociedade onde diversos *stakeholders* são considerados e têm legitimidade quanto a interesses nas atividades da empresa (França, Alemanha, Itália,

Espanha); ou (2) cultura de negócios do acionista, presente em sociedades que percebem as empresas como instrumentos para aumentar o retorno dos acionistas e que veem a influência de outros grupos de *stakeholders* como sendo menos legítimas (Estados Unidos, Canada, Inglaterra, Austrália). Segundo a revisão de literatura dos autores, as hipóteses levantadas foram as de que empresas em países com cultura de negócios do *stakeholder* produziram mais relatórios GRI e com maiores níveis de aplicação. A última variável, tipo de setor, avalia se empresas em setores de alto risco (alto risco político, grande visibilidade do consumidor, concorrência acirrada) tendem a publicar mais relatórios de sustentabilidade e com maiores níveis de aplicação; o embasamento dos autores, segundo a teoria da sinalização, é de que empresas destes setores utilizariam o relatório de sustentabilidade como uma maneira de gerenciar o seu risco reputacional (LEGENDRE; CODERRE, 2013).

O estudo de Legendre e Coderre (2013) teve duas principais conclusões; a primeira é que as quatro variáveis analisadas tiveram impacto na decisão de uma empresa em emitir relatórios GRI, ou seja, quanto maior, mais lucrativa, estando presente em um país com cultura de negócio do *stakeholder* e pertencendo a um setor de alto risco, maior a probabilidade de emitir um relatório segundo as diretrizes da GRI. A segunda conclusão é a de que o nível de aplicação alcançado pelas empresas é dependente apenas da variável setor de atuação, ou seja, as empresas que buscam maiores níveis de aplicação são as que pertencem a setores de maior risco político, com maior visibilidade dos clientes e com maior concorrência.

Sobre a influência que o país de origem da organização pode exercer sobre a divulgação de informações sobre sustentabilidade, há também o estudo de Navarro Galera *et al.* (2014) que analisou as informações socioambientais divulgadas por cidades europeias; nesta pesquisa, foram identificadas diferenças na forma de divulgação utilizada por cidades de países de língua inglesa em comparação às cidades de países nórdicos, como, por exemplo, o fato de os países de língua inglesa utilizarem mais os seus *websites* como ferramenta de divulgação.

As diretrizes propostas pela GRI, além de serem utilizadas como base para a criação dos reportes pelas empresas, também é utilizada como guia na avaliação da divulgação de informações sobre sustentabilidade. Calixto (2013), ao analisar as informações sobre sustentabilidade divulgadas por 226 organizações de capital aberto, no período entre 2004 e 2009, de países da América Latina (Argentina, Brasil,

Chile, México e Peru) utilizou como escopo o modelo de reporte proposto pela GRI. Este estudo avaliou os relatórios anuais, os relatórios de sustentabilidade e os relatórios 20F (relatório obrigatório às empresas, exceto americanas e canadenses, com ações na Bolsa de Valores de Nova York - NYSE). Apesar do grande avanço na adoção da GRI como base para os relatórios de sustentabilidade, a pesquisa identificou que a maior parte das organizações investigadas não disponibilizam informações socioambientais em seus relatórios anuais ou em relatórios específicos sobre o tema. Porém, as organizações brasileiras são as que mais se destacam; a autora pontua que uma possível razão para este resultado é a existência no país de diversas ONGs que se especializaram no apoio desta questão, como o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, o IBASE e o GIFE. Calixto (2013) ressalta ainda que nos demais países analisados esta discussão ainda é incipiente e que na Argentina, no Chile e no Peru, a maior parte das informações socioambientais é divulgada por empresas multinacionais. Por fim, a autora revela que o principal meio de divulgação destas informações no período foi o relatório anual, seguido pelo relatório de sustentabilidade, divulgado como parte do relatório anual ou como uma publicação independente (CALIXTO, 2013).

### **3.2.5. Críticas às diretrizes propostas pela GRI**

Brown, De Jong e Levy (2009), após uma extensiva análise documental dos arquivos da GRI e da realização de entrevistas com diversos fundadores, membros e participantes (empresas e *stakeholders*) da GRI, fizeram uma comparação entre a estratégia inicial dos fundadores da GRI e os resultados obtidos nos anos de operação até a data da pesquisa. Os autores apontaram que as estratégias iniciais eram: (1) mobilizar uma grande coalizão entre atores que ainda não tinham se imaginado como membros de uma mesma rede política, com o objetivo de discutir sobre práticas de sustentabilidade corporativa; (2) criar um mecanismo para manter a discussão ao longo do tempo e criar um senso de propriedade compartilhada sobre as novas regras e práticas; e (3) criar uma organização que serviria de administradora das diretrizes propostas e do seu processo de evolução. Segundo os autores, estas estratégias e as táticas empresariais adotadas pelos fundadores da GRI surgiram de alguns pressupostos amplamente aceitos: um deles era que a informação empodera e mobiliza atores sociais em demandar prestação de contas e determinado desempenho das empresas, sendo um instrumento de regulação civil privada; outro

pressuposto foi o de que a GRI serviria ao interesse das organizações em atender às demandas do público por organizações socialmente responsáveis e transparentes; e o último pressuposto apontado foi que a parceria entre vários *stakeholders* era uma nova forma de governança colaborativa para sustentabilidade.

Como resultado da análise proposta, Brown, De Jong e Levy (2009) apontam que a contribuição da GRI no fortalecimento de novas abordagens de governança, baseadas na regulação civil privada e na ampla colaboração entre diversos *stakeholders*, não é tão evidente. Segundo os autores, a GRI tinha duas lógicas institucionais: a lógica de regulação civil, que enxerga o reporte social como uma forma de empoderamento da sociedade civil e a lógica da performance social corporativa, que enfatiza o seu valor instrumental para o gerenciamento corporativo, para a comunidade de investidores e para as firmas de auditoria e consultoria; estas duas lógicas não são contrárias e atingi-las fazia parte da proposta da GRI de que a adoção das práticas propostas resultaria em ganhos para ambas as partes. Porém, no desenvolvimento da GRI, esta lógica de regulação civil tem perdido destaque e a iniciativa tem se tornado apenas uma ferramenta das organizações para gerenciarem sustentabilidade, reputação e marca. A lógica de performance social corporativa também não seria efetivamente atingida, já que, dada a falta de padronização dos relatórios, não seria possível a comparação entre diversas organizações, ainda que do mesmo setor.

Os autores utilizam a teoria institucional para explicar este fato: foi construída uma nova instituição sem que fossem impostos reais desafios às instituições de governança corporativa já existentes, como os conselhos de administração e as estruturas do mercado financeiro; além da busca por alinhamento aos padrões de reporte financeiro existentes; assim, prestou-se uma atenção considerável para garantir a participação de grandes corporações multinacionais, empresas de auditoria e investidores, enquanto ativistas e trabalhadores receberam menor atenção, talvez porque pensou-se que estes últimos *stakeholders* participariam do processo de qualquer maneira. Parte deste fato é apontada como sendo um problema estrutural por tentar assegurar uma base muito grande e divergente de usuários, com diferentes interesses e necessidades; segundo os autores, não é realista esperar que um sistema de reporte fosse suficiente para criar uma base de usuários tão forte. Uma última explicação apontada, também decorrente da teoria institucional, é que o problema estaria no próprio processo de participação de vários *stakeholder*, sem



limites em tamanho ou composição; já que enquanto incentiva um rico diálogo entre as partes, permite que o grupo participante se torne dominado pelos agentes com maiores recursos para investir no processo, o que teria feito a evolução da GRI ser de acordo com a maneira de pensar e com os interesses destes agentes mais privilegiados: empresas multinacionais e consultorias internacionais de gestão e contabilidade.

A partir de uma entrevista com um ativista social, Brown, De Jong e Levy (2009) destacam também que as informações nos relatórios GRI não são tão úteis aos problemas específicos do ativismo social por a informação disponibilizada não ser detalhada o suficiente, não dando uma visão adequada dos impactos nas comunidades locais, sendo esta uma queixa comum; e que, para a mídia, ocorreria o contrário: os relatórios apresentam informações em excesso e sem foco, sendo afirmado por um jornalista que não há nada a fazer com os relatórios, a não ser colocá-los em uma pilha. Foram encontrados resultados que apontaram ainda que as empresas não competiam por desempenho em sustentabilidade, já que geralmente não liam os relatórios uma das outras (principalmente porque, dada a falta de padronização, não havia possibilidade de benchmark) e por a base de leitores ser muito pequena, tornando o relatório mais um documento a ser armazenado (BROWN; DE JONG; LEVY, 2009).

Além destas observações sobre a estratégia geral da GRI, o modelo de categorização de sustentabilidade adotado, que é baseado no triple botton line, é criticado por Lozano e Huisingh (2011) por apresentar os três aspectos da sustentabilidade, econômico, ambiental e social, de forma segregada e sem interconexões. Assim, ao analisarem os relatórios de sustentabilidade, websites e relatórios anuais de três grandes empresas, propuseram três novas categorias, cada uma com diversas questões específicas, que poderiam colaborar para uma visão mais integrada de sustentabilidade, gerando novas ideias e reduzindo, ou até evitando, conflitos entre as questões já presentes nas diretrizes atuais; estas novas categorias têm o objetivo de destacar que questões de uma determinada dimensão podem se relacionar com outras questões dentro da mesma ou das outras dimensões; a análise de Lozano e Huisingh (2011) consistiu em comparar todas as informações disponibilizadas publicamente pelas três empresas com a lista de questões do GRI, segregada nas três dimensões da sustentabilidade, complementada com algumas questões sociais

provenientes da SA 8000. O resultado dessa análise foi perceber que diversos tópicos já possuíam certa interconexão e que a não visualização de forma integrada das três dimensões poderia gerar conflitos e o não percebimento de oportunidades de melhoria; as três categorias sugeridas pelos autores para complementar as dimensões de sustentabilidade já existentes estão destacadas na Figura 3, juntamente com suas questões específicas.

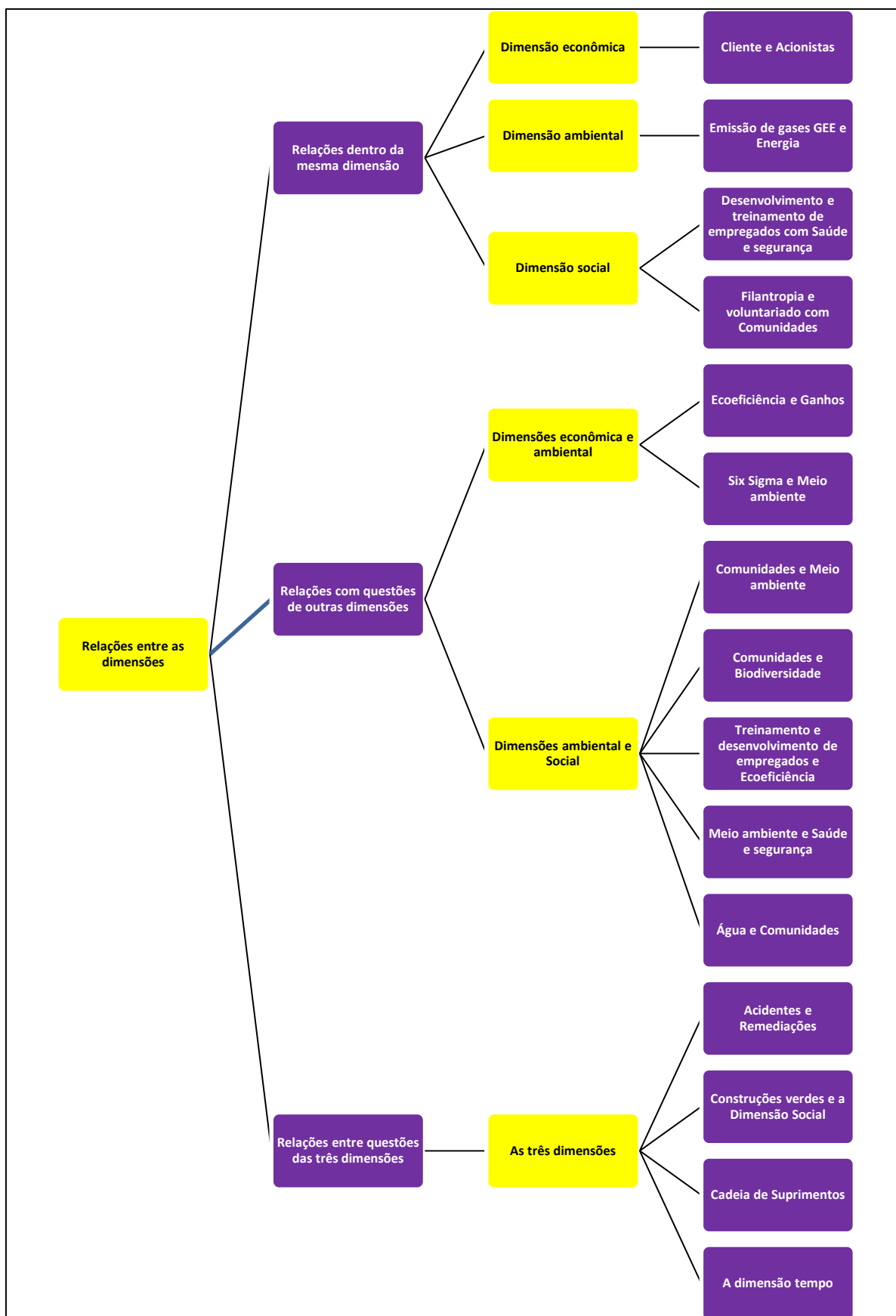


Figura 3 – Novas Dimensões e Questões Interconectadas propostas por Lozano e Huisingsh (2011).  
 Fonte: Elaboração própria com base em Lozano e Huisingsh (2011).

A pesquisa de Isaksson e Steimle (2009), intitulada O que o Relatório GRI conta sobre Sustentabilidade Corporativa? (What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability?) analisou os relatórios GRI das cinco maiores empresas fabricantes de cimento e os comparou com o que poderia ser esperado de informações sobre sustentabilidade; na argumentação dos autores, um leitor interessado gostaria de saber o quão sustentável uma empresa é e como ela está melhorando. No recorte da pesquisa, Isaksson e Steimle (2009) consideraram que as principais questões de sustentabilidade são o aquecimento global e a pobreza, levando-os a analisar a sustentabilidade considerando os *stakeholders* clientes e meio ambiente.

Na avaliação dos relatórios de sustentabilidade, Isaksson e Steimle (2009) utilizaram quatro critérios: (1) relevância dos indicadores reportados; (2) clareza do nível de sustentabilidade dos indicadores reportados em relação a outras empresas da mesma indústria; (3) clareza de quão bem os indicadores reportam o progresso da sustentabilidade e se há tendências reportadas; e (4) definição de uma referência de sustentabilidade que possa ser analisada por meio dos indicadores de sustentabilidade reportados (utilização do conceito de True Sustainable Development - TSE).

TSE é definido como a taxa de melhoria de determinado indicador, para que este passe do nível atual para o nível desejado dentro do tempo disponível. Por exemplo, considere-se como meta um nível menor de emissões de CO<sub>2</sub>; sabe-se que em 2008, em média, a geração de 1.000 euros em produtos emitia uma tonelada de CO<sub>2</sub>; a meta é que em 2050 esta proporção seja de 17.000 euros/tonelada de CO<sub>2</sub>, conforme recomendam estudos científicos da área; logo, levando em conta o período entre 2008 e 2050, é necessário que a produtividade de cada tonelada de CO<sub>2</sub> aumente 7% ao ano; esta é a taxa média a qual o indicador reportado por uma empresa deveria estar relacionado, de forma a ser possível acompanhar o desempenho da política de sustentabilidade (ISAKSSON; STEIMLE, 2009).

O primeiro dos critérios de avaliação de Isaksson e Steimle (2009) dos relatórios de sustentabilidade, que avaliou a escolha dos indicadores, apresentou como resultados os indicadores sobre meio ambiente: emissão de carbono e consumo de energia foram reportados de forma quantitativa, sendo que o primeiro foi apresentado também em relação ao valor gerado por medida de emissão, que traz a ideia de análise da eficiência do processo; o segundo, consumo de energia, foi reportado apenas por

algumas empresas. Já os indicadores sociais encontrados estavam ligados a recursos humanos, comunidade e a fazer caridade; a pobreza foi citada como uma questão importante e foram relatadas ações isoladas como doações e programas de financiamento para famílias de baixa renda, mas indicadores quantitativos não foram reportados.

O segundo critério, que avaliou a apresentação de indicadores e a comparação com outras empresas do mesmo setor, não encontrou em nenhum dos relatórios esta prática; o que para os autores torna mais difícil ao leitor dos relatórios entender se como está o desempenho da empresa em relação ao mercado (ISAKSSON; STEIMLE, 2009).

A avaliação da apresentação de tendência e da evolução nos indicadores, que era o terceiro critério da análise de Isaksson e Steimle (2009), verificou a existência de tendências para os próximos três ou mais anos para os principais indicadores ambientais; porém o mesmo não foi encontrado em relação aos indicadores sociais.

O último critério de análise de Isaksson e Steimle (2009), que avaliou a utilização de referências para a definição de metas e a aplicação do conceito de TSE, verificou que todas as empresas possuíam metas definidas de redução das emissões de carbono, porém em nenhum dos casos estas metas atendiam a alguma recomendação externa e não havia a definição de uma taxa anual de redução (TSE) que tornasse possível verificar se no período a empresa havia evoluído no quesito.

Segundo estes resultados, a diretriz de indicadores do GRI não é suficiente para criar um relatório que responda por completo o quanto uma empresa é sustentável e o quanto rápido ela está melhorando neste quesito (ISAKSSON; STEIMLE, 2009).

### **3.2.6. Razões para as organizações reportarem relatórios de sustentabilidade**

Um estudo semelhante com o aqui proposto, intitulado Reporting Change: Readers & Reporters Survey 2010, foi feito encomendado pela GRI a alguns de seus parceiros (Futerra Sustainability Communication, KPMG e SustainAbility (2010); feito em 2010, consistiu em uma survey global com mais de 5.000 leitores de relatórios GRI e 90 organizações emissoras de relatórios; e o objetivo era colher dados dos usuários dos relatórios para embasar futuros desenvolvimentos nas diretrizes propostas.

Foram questionadas às empresas duas perguntas: por que você acha que uma organização deveria reportar sustentabilidade<sup>15</sup> e quais as métricas para medir o sucesso de seu relatório de sustentabilidade<sup>16</sup>; consistiram em questões fechadas, onde mais de uma alternativa poderia ser escolhida.

Como está demonstrado no Gráfico 5, a opinião de leitores e emissores são divergentes no quesito ‘envolver-se com os *stakeholders*’, que é a opinião de 60% dos emissores e de apenas 40% dos leitores; os autores do estudo chegaram a afirmar que reportar não é uma forma de engajamento de *stakeholders*. As opiniões também são divergentes no item ‘melhora nos processos internos’ onde ocorre o contrário: há mais leitores (75%) do que emissores (63%) que escolheram a opção. E o que mais aparece como razão para a emissão de um relatório de sustentabilidade é o fato de contabilizar as atividades e o desempenho em sustentabilidade.

---

<sup>15</sup> A questão original em inglês foi: “*Why do you think an organisation should report on sustainability?*”

<sup>16</sup> A questão original em inglês foi: “*What are the metrics for measuring the success of your sustainability reporting?*”

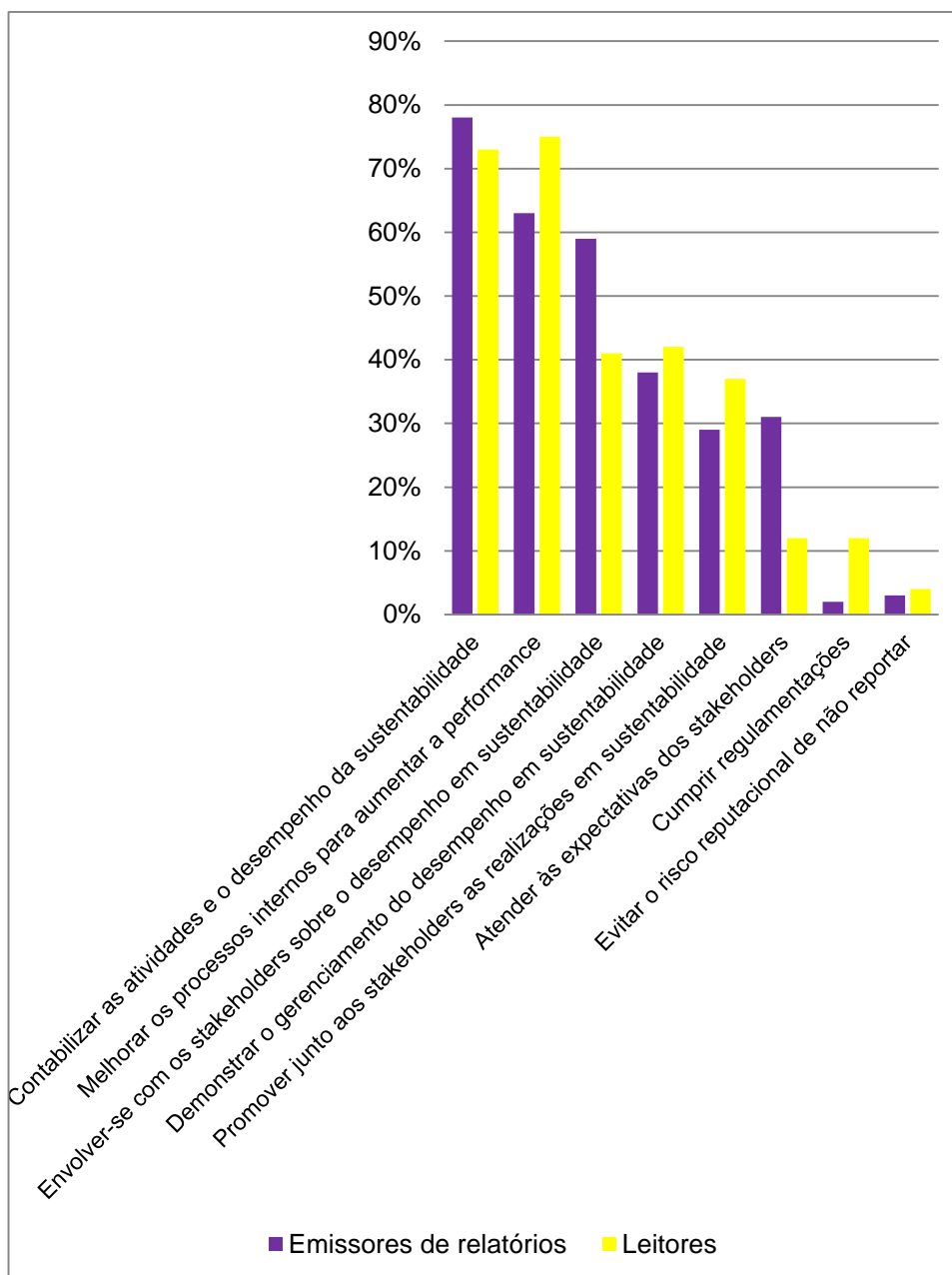


Gráfico 5 - Por que você acha que uma organização deveria reportar sustentabilidade?

Fonte: Futerra Sustainability Communication, KPMG e SustainAbility (2010) – Traduzido pelo autor.

Quando questionados sobre como mediam o sucesso de seus relatórios, as organizações emissoras responderam principalmente por meio do 'progresso interno para alcançar metas de sustentabilidade' (33%) demonstrando uma grande utilização das diretrizes de reporte como ferramenta de gestão voltada para o desempenho da empresa. Alternativas, como a utilização dos relatórios pelos *stakeholders*, tiveram menos destaque (15%).

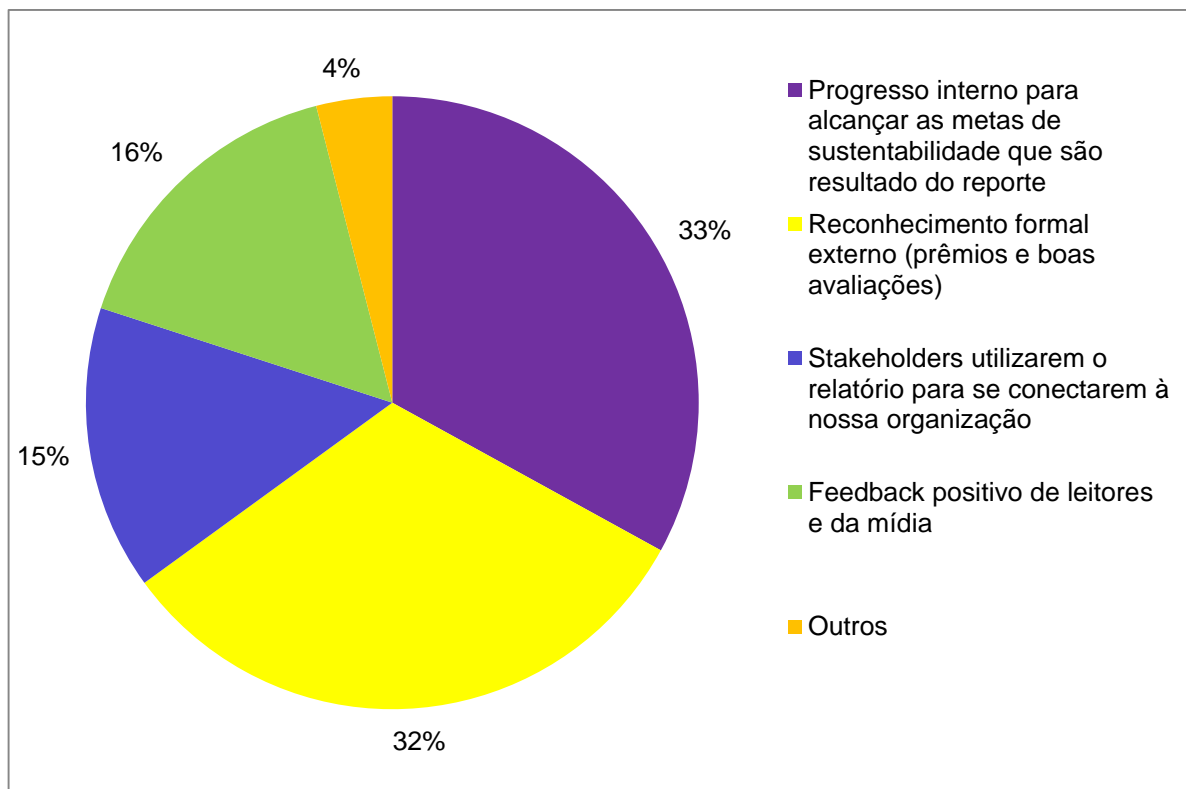


Gráfico 6 - Quais as métricas para medir o sucesso de seu relatório de sustentabilidade?  
 Fonte: Futerra Sustainability Communication, KPMG e SustainAbility (2010) – Traduzido pelo autor.

O estudo também concluiu que o desempenho das organizações não seria comparado; foi identificado que menos de 10% dos mais de 5.000 leitores afirmaram que comparar organizações é uma das razões para consultar os relatórios; sendo os consultores os que mais comparam (33%) e os investidores os que menos comparam (3%).

Foi também destacada no estudo a conclusão de que o futuro do reporte em sustentabilidade é global; chegou-se a este entendimento devido à alta participação de brasileiros na pesquisa, correspondendo a mais 70%; o que segundo os autores cria a necessidade de rever diversos conceitos estabelecidos.

### **3.3. Síntese dos principais aspectos positivos e negativos do modelo de reporte proposto pela GRI identificados na revisão de literatura**

Em síntese, podemos apresentar os quadros Quadro 6 e Quadro 7, onde estão contemplados os principais aspectos positivos e negativos encontrados na literatura, acompanhados dos respectivos autores.



Aspectos positivos	Autores
Ferramenta para legitimar as decisões de gestão	Bebbington, Larrinaga e Moneva (2008)
Forma de reporte globalmente aceita	Utama (2011)
Investidores apreciam as informações adicionais	Carnevale e Mazzuca (2014)
Relação positiva entre performance financeira e performance social	Maurício, Boaventura e Bandeira-De-Mello (2012)
Para pequenas e médias organizações: melhor relacionamento com financiadores / ferramenta de marketing / valorização da reputação	Borga et al. (2009)
<i>Stakeholders</i> são envolvidos no processo de definição do conteúdo dos relatórios	GRI (2012 <sup>a</sup> )
O relatório por si só não é confiável, mas os processos de auditoria visam remediar este problema.	KPMG, 2013
Setores ou regiões com maior pressão social auditam mais relatórios	FONSECA (2010); Kolk e Perego (2010)
Expectativa de integração do reporte de sustentabilidade aos relatórios anuais ( <i>Integrated Report</i> )	GRI (2013 <sup>a</sup> ); KPMG (2013); IIRC (2014)
Classificação dos relatórios em níveis de aplicação	GRI (2012 <sup>a</sup> )
Expansão na adoção do modelo GRI	Campos et al., (2013)
Expansão na adoção do modelo GRI no Brasil	Calixto (2013)
Ferramenta para medir e contabilizar o desempenho em sustentabilidade	Futerra Sustainability Communication, KPMG e SustainAbility (2010)
Futuro do reporte em sustentabilidade é global	Futerra Sustainability Communication, KPMG e SustainAbility (2010)

Quadro 6 – Aspectos positivos identificados na revisão de literatura.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Destaca-se que os quadros não estão organizados em ordem cronológica ou de importância, já que isso não influenciaria nos resultados da pesquisa, que busca qualificar, e não quantificar, as informações.

Aspectos negativos	Autores
As empresas não sabem integrar sustentabilidade à estratégia do negócio	Baumgartner e Ebner (2010)
Forma de simular um posicionamento sustentável junto ao mercado	Boiral (2013)
Ferramentas de relações públicas das empresas e não uma forma de transparência	Haigh e Jones (2006)
Apenas o reporte é insuficiente para alcançar um nível adequado de prestação de contas	Cooper e Owen (2007); Utama (2011)
Muito flexível (não gera padrão)	Delai e Takahashi (2013)
Relação negativa entre performance financeira e performance social	Maurício, Boaventura e Bandeira-De-Mello (2012)
Estrutura e recursos financeiros limitados em pequenas e médias empresas	Borga et al. (2009)
Falta de padrão nos relatórios	Roca e Searcy (2012)
<i>Stakeholders</i> são pouco envolvidos no processo de definição do conteúdo dos relatórios	Ramos et al. (2013); Siddall, Grey e Dyer (2013)
O relatório por si só não é confiável	KPMG, 2013
Falta de princípios de auditoria globalmente aceitos e utilizados	Manetti e Becatti (2008)
Contribuição da GRI no fortalecimento da regulação civil privada e na ampla colaboração entre diversos <i>stakeholders</i> , não é tão evidente	Brown, De Jong e Levy (2009)
Informação disponibilizada não atende às necessidades dos <i>stakeholders</i> .	Brown, De Jong e Levy (2009)
Indicadores segregados em três dimensões, sendo que alguns pertencem a mais de uma	Lozano e Huisingh (2011)
A diretriz de indicadores do GRI não é suficiente para criar um relatório que responda por completo o quanto uma empresa é sustentável e o quão rápido ela está melhorando neste quesito	Isaksson e Steimle (2009)
Reportar não é uma forma de engajamento de <i>stakeholders</i>	Futerra Sustainability Communication, KPMG e SustainAbility (2010)
O objetivo do reporte não é a comparação entre organizações	Futerra Sustainability Communication, KPMG e SustainAbility (2010)

Quadro 7 – Aspectos negativos identificados na revisão de literatura.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4. MÉTODO

O objetivo deste trabalho é estudar por que as empresas reportam sustentabilidade e os pontos positivos e negativos que elas identificam nas diretrizes propostas pela GRI.

Por isso decidiu-se pela utilização de métodos qualitativos exploratórios por meio da análise de conteúdo, descrita por Vergara (2010, p. 7) como “uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Bardin (2011), uma das referências mais utilizadas em Análise de Conteúdo, divide esta técnica em três etapas: (a) pré-análise, (b) exploração do material e (c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, conforme destacado na Figura 4 e descrito a seguir.

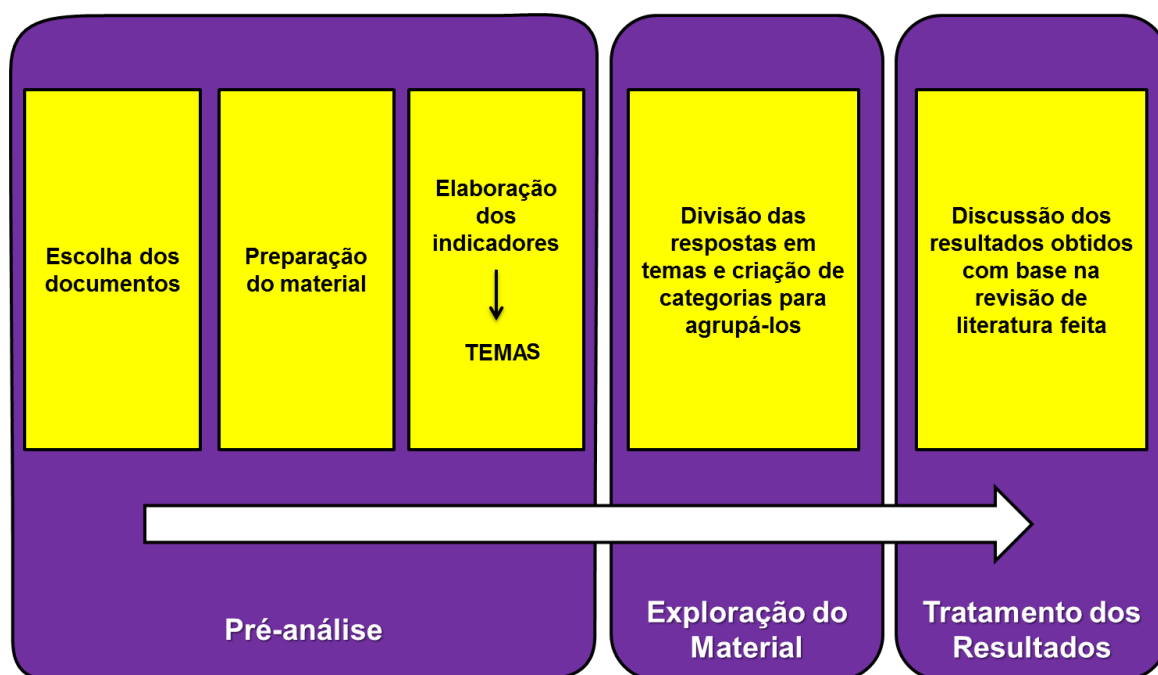


Figura 4 – Esquema representando o método adotado na pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para alcançar os objetivos expostos, elaborou-se um questionário para coletar informações junto às empresas que emitem relatório de sustentabilidade. O método adotado segue as recomendações propostas por Bardin (2011), conforme descrito entre os itens 4.1 e 4.3.

#### **4.1. Pré-análise**

Foi fase de organização da pesquisa, composta por quatro objetivos: (1) a escolha dos documentos a serem analisados, (2) preparação do material, (3) formulação das categorias de análise e (4) a elaboração de indicadores, que são descritos a seguir.

##### **4.1.1. Escolha dos documentos a serem analisados**

Nesta etapa, foi enviado um questionário (Apêndice A), por meio de correio eletrônico, a todas as empresas brasileiras que emitiram relatório de sustentabilidade, conforme o modelo GRI, em 2011, 2012 ou 2013, referente ao ano-base 2010, e que o publicaram na base de dados mundial desta mesma organização<sup>17</sup>; o contato de correio eletrônico foi identificado nos próprios relatórios, conforme descrito a seguir.

Na base de dados do GRI, foram identificadas 124 empresas com as características descritas; os dados das empresas para contato são um dos itens solicitados no modelo GRI, para que dúvidas sobre os relatórios pudessem ser questionadas; assim, coletou-se nos relatórios de sustentabilidade estas informações; quando isso não foi possível, foram buscadas diretamente nos sites das companhias.

Além das informações de contato, foi possível obter nos relatórios outras informações como: tamanho, tipo de organização (private, partnership, non-profit, subsidiary, state-owned ou public), comercialização de ações em bolsa (listed ou non-listed), setor de atuação e nível de aplicação do GRI (A, A+, B, B+, C ou C+).

Os questionários foram enviados e duas vezes reenviado às 124 organizações identificadas, entre os meses de abril e maio de 2013; os resultados foram: 27 empresas respondentes, 87 que de não deram retorno algum, seis casos de endereços de correio eletrônico inválidos e quatro casos de companhias que não puderam responder devido ao envolvimento dos profissionais em outros processos da empresa.

O corpus (conjunto dos documentos a serem analisados (BARDIN, 2011)) desejado no início da pesquisa, era de 124 questionários respondidos; porém, o fato de haver 27 respondentes não inviabiliza a utilização da técnica análise de conteúdo, já que esta pesquisa é de caráter qualitativo; ressalta-se ainda que o conjunto de

---

<sup>17</sup> Esta base pode ser acessada por meio do *link* <<http://database.globalreporting.org/search>>.

respondentes tem características semelhantes ao conjunto inicial de empresas, o que pode ser verificado entre os gráficos 7 e 11, os quais comparam informações de tamanho, forma jurídica, tipo de capital, setor de atuação e nível de aplicação do relatório GRI entre o grupo inicial de 124 empresas e o grupo de 27 empresas respondentes.

Para demonstrar que o conjunto de empresas respondentes (que formam o corpus da pesquisa) é semelhante à amostra inicial escolhida, o Gráfico 7 compara as duas distribuições, classificando-as em grande, multinacional, pequena ou média e não especificado, categorização disponível no cadastro de cada empresa na base de dados do GRI.

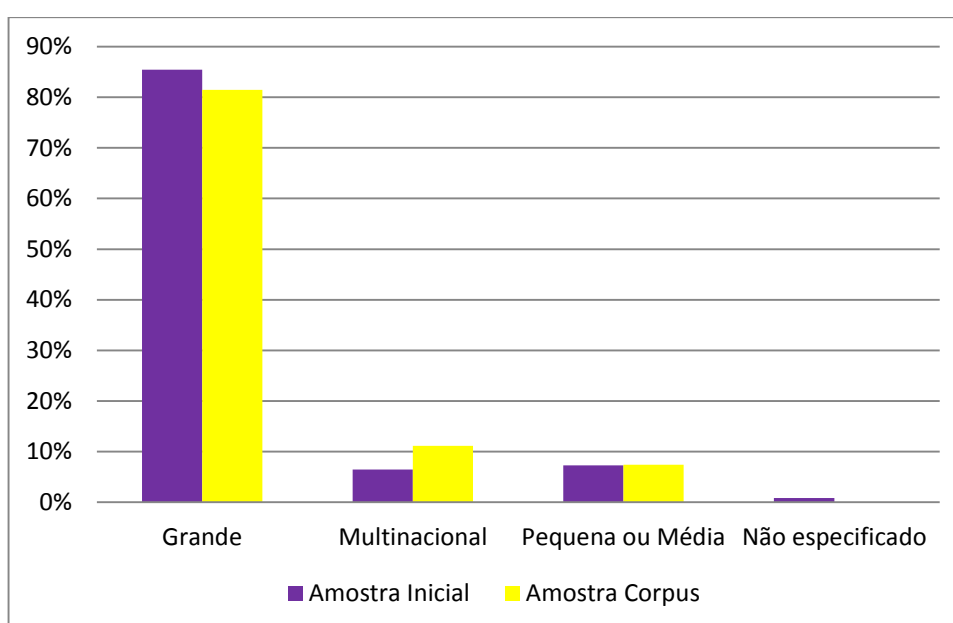


Gráfico 7 - Classificação das empresas por tamanho<sup>18</sup>.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se no Gráfico 7 que os grupos são semelhantes, com a maior parte das empresas sendo classificadas como grandes e parcelas menores classificadas nas demais categorias; no grupo de empresas respondentes não há nenhuma que não tenha especificado seu tamanho no momento de cadastrar o relatório na base de dados da GRI.

<sup>18</sup> Apesar de o termo Multinacional não caracterizar o tamanho de uma organização, a base de dados da GRI permite que as organizações se classifiquem nesta categoria, dentro do parâmetro Tamanho.

Da mesma forma, o Gráfico 8 compara as duas amostras de acordo com a forma jurídica de cada empresa; apesar da amostra de respondentes (corpus) ter uma concentração menor na categoria empresa privada, ainda é a categoria com mais empresas, assim como o grupo inicial; também há uma diferença visível na categoria associação, mas acredita-se que isso não descaracteriza a representação da amostra.

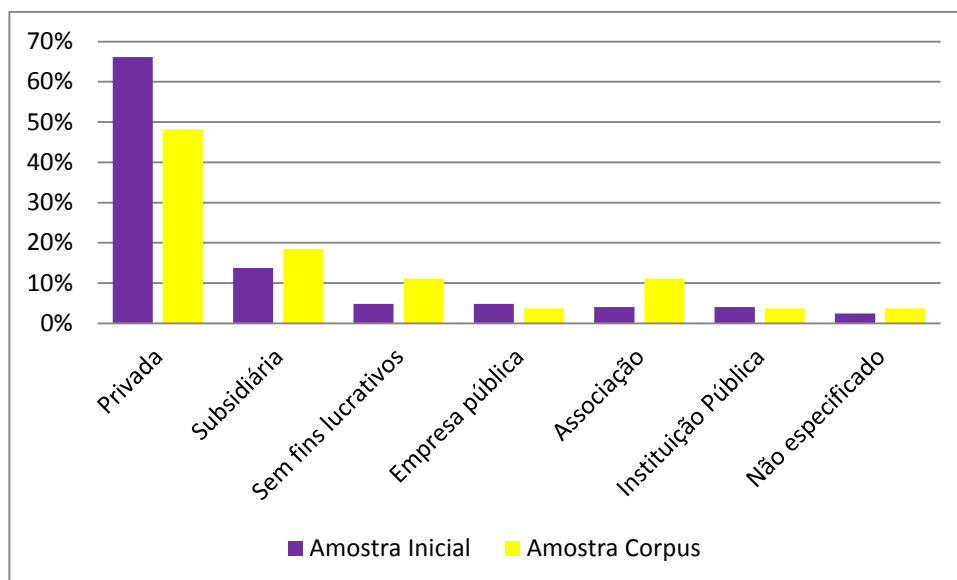


Gráfico 8 - Classificação das empresas por forma jurídica.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Já o Gráfico 9, compara os dois grupos de acordo com o tipo de capital investido; o conjunto inicial (as 124 empresas) apresenta mais empresas com capital aberto do que com capital fechado, enquanto no conjunto do corpus ocorre o contrário. Entre as análises feitas, esta é a que apresenta comportamento menos semelhante.

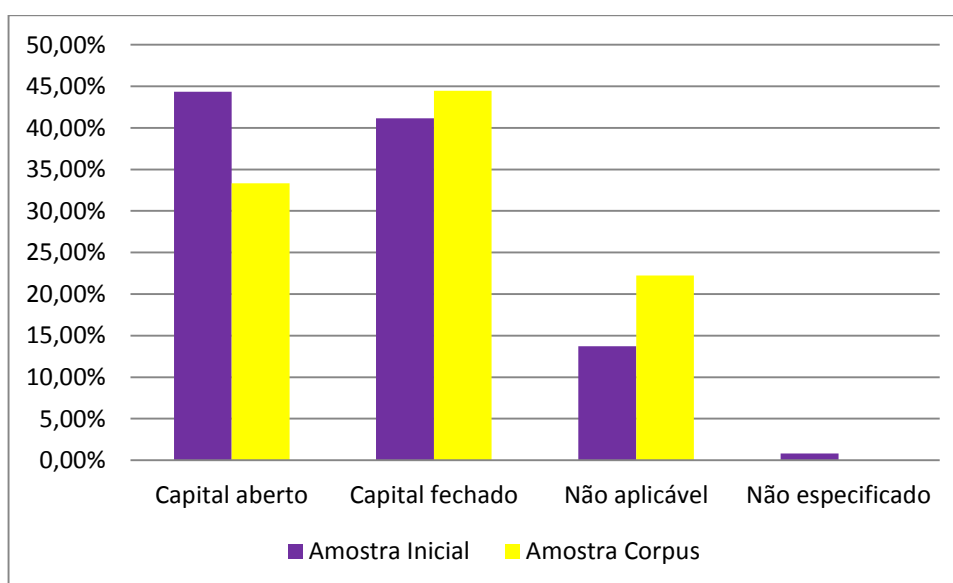


Gráfico 9 - Classificação das empresas de acordo com o tipo de capital.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gráfico 10 apresenta a mesma comparação entre os grupos, agora utilizando o nível de aplicação do relatório GRI; este nível de classificação varia entre as notas A, B e C, sendo A a nota dos relatórios com um número maior de indicadores preenchidos e C, os relatórios com menor número de indicadores atendidos; o sinal de positivo (+) indica que o relatório foi auditado externamente; apesar de diferenças nas categorias A, A+, B e B+, na duas amostras a categoria C tem o maior número de empresas e a categoria C+, o menor.

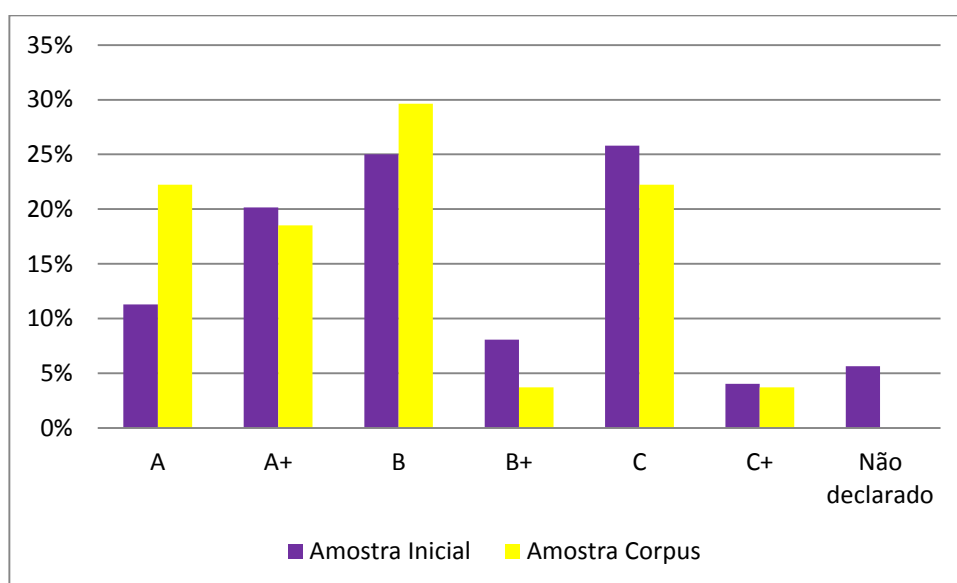


Gráfico 10 - Classificação das empresas por nível de aplicação do GRI.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, o Gráfico 11 representa a comparação das amostra de acordo com o setor de atuação das empresas; algumas diferenças estão bastante nítidas, como por exemplo, o fato de muitos dos setores não terem nenhum representante da amostra de respondentes (corpus); destes cinco gráfico analisados, este é o que menos prova a representatividade da amostra, porém o movimento das curvas ainda é semelhante, sendo o setor automotivo o mais representado e o setor de telecomunicações um dos com menor número de representantes nas duas amostras.

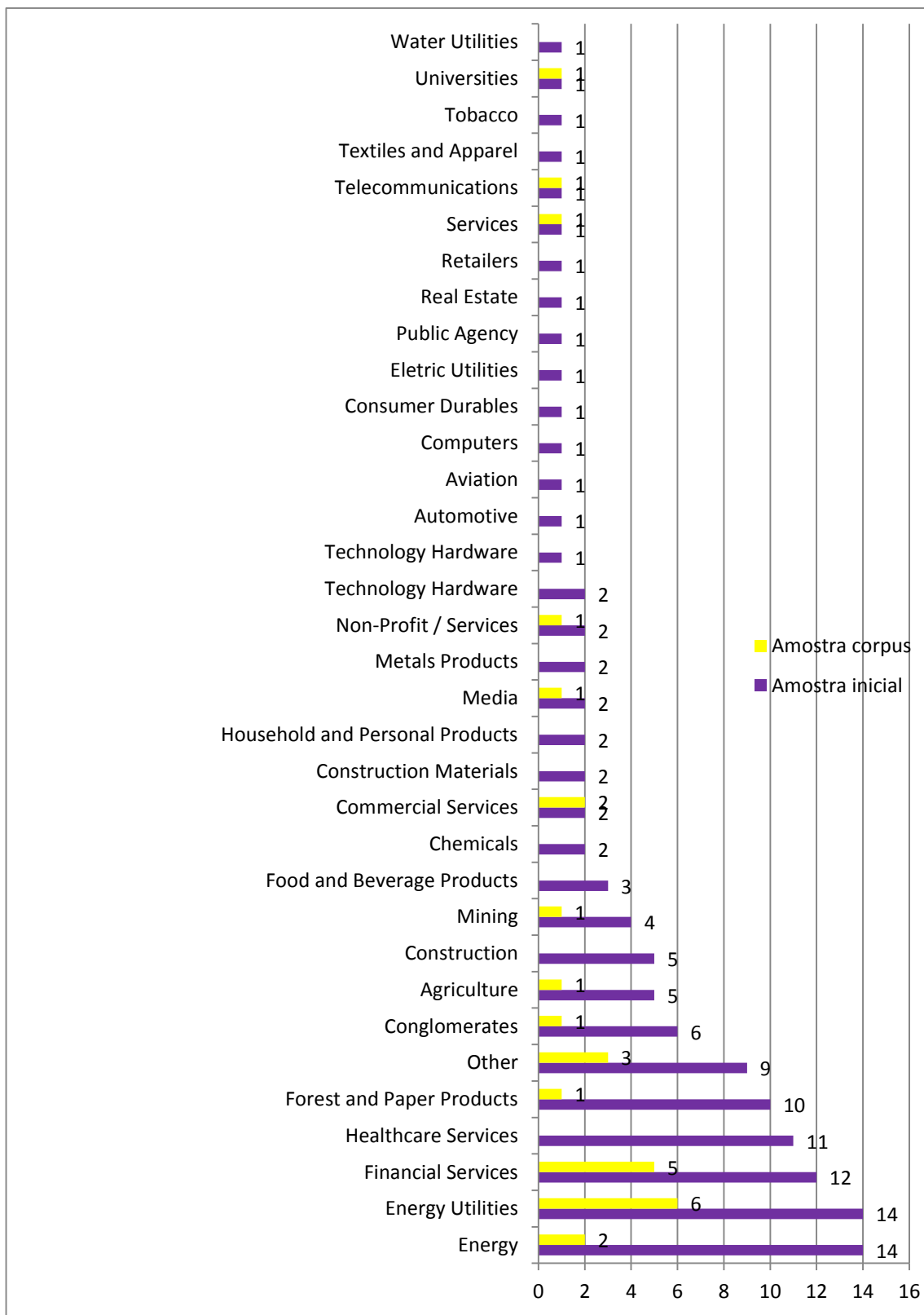


Gráfico 11 - Classificação das empresas por setor de atuação.

Fonte: Elabora pelo autor.

Assim, cumpre-se os 4 requisitos da escolha de documentos para a análise de conteúdo (BARDIN, 2011): (a) exaustividade, já que nenhum dos questionários recebidos deixou de ser considerado; (b) representação, pela composição da amostra



ser parecida com a distribuição do grupo inicial; (c) homogeneidade, por o questionário ter sido enviado apenas às empresas brasileiras que publicaram relatórios conforme o modelo GRI, referente ao ano-base 2010, e ainda terem sido destinados ao contato especificado no próprio relatório ou ao responsável pela comunicação sobre sustentabilidade; e (d) pertinência, por ser o objetivo da pesquisa entender porque as empresas dizem publicar relatórios corporativos para evidenciar práticas de sustentabilidade e quais pontos positivos e negativos que identificam.

#### **4.1.2. Preparação do material**

Antes da análise propriamente dita, foi necessário proceder à preparação do material reunido para a pesquisa: as informações de caracterização das empresas, retiradas dos relatórios de sustentabilidade e as mensagens de correio eletrônico recebidas contendo as respostas ao questionário enviado (vide Apêndice A).

As informações de caracterização das 124 empresas identificadas foram tabuladas em planilha Excel, por meio da qual se controlou o envio do questionário. Após as respostas terem sido recebidas, filtrou-se a planilha de modo a permanecerem apenas as informações referentes às empresas respondentes. Optou-se pela não utilização de softwares de análise de conteúdo devido às características das respostas, que em sua maioria eram curtas, pela quantidade de empresas respondentes e pela grande quantidade de termos representando a mesma ideia.

Com esta nova listagem, contendo apenas as empresas respondentes, criou-se uma nova planilha, para a qual foram transcritas as respostas das seis questões dos questionários recebidos. É nesta planilha que foi realizada a leitura flutuante, procedimento onde ocorre, no caso do procedimento escolhido para esta pesquisa, o primeiro contato com o material de pesquisa e por meio do qual se inicia a definição as unidades de contexto.

#### **4.1.3. Formulação das categorias de análise**

Para a formulação das categorias de análise, há duas alternativas a serem seguidas: especificá-los a priori ou posteriori, este segundo significando adotar um procedimento exploratório, apenas colocando-se em evidência o próprio material de pesquisa (BARDIN, 2011).

Nesta pesquisa, adotou-se a alternativa de exploração, ou seja, a análise inicial dos dados não será feita com base em suposições. Dado o objetivo de avaliar as opiniões das empresas, preferiu-se estabelecer o quadro de análise com as categorias apenas durante as análises do material, já que o que se pretende não é a confirmação de uma teoria ou a experimentação de uma suposição. Logo, esta fase ocorrerá apenas na exploração do material.

#### **4.1.4. Elaboração dos indicadores**

A análise de conteúdo consiste em uma exploração sistemática do corpus escolhido, de forma a despistar as primeiras impressões, não aceitar a leitura simples do real e a lutar contra a evidência do saber subjetivo. Para isso é necessário estabelecer critérios objetivos de análise (BARDIN, 2011).

Estes critérios objetivos dizem respeito a como o texto será lido, dividido e entendido; consiste em um processo chamado codificação, que nas palavras de Holsti<sup>19</sup> (1969, apud BARDIN, 2011, p.133) “é o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo”.

A primeira etapa deste processo foi a escolha de unidades de registro, ou seja, do segmento de conteúdo que será considerado unidade básica para ser categorizado. Bardin (2011) apresenta diversos tipos de unidades de registro, as quais devem variar de acordo com o material a ser analisado e os propósitos do estudo. O questionário enviado possui três questões abertas, conforme demonstrado no apêndice 1:

1. O que levou a organização para a qual o sr.(a) trabalha a implementar Práticas Evidenciação de Responsabilidade Social Corporativa (Relatório de Sustentabilidade)? Em que ano as primeiras práticas foram adotadas?
2. Em sua opinião, quais são os três principais pontos positivos do relatório GRI? (tente apontar pelo menos três).
3. Em sua opinião, quais são os três principais pontos negativos do relatório GRI? (tente apontar pelo menos três).

---

<sup>19</sup>HOLSTI, O. R. **Content Analysis for the Social Sciences and Humanities**. Reading, Ma: Addison-Wesley.

A unidade de registro escolhida para a análise foi o 'tema', definido por Berelson<sup>20</sup> (1971, apud BARDIN, 2011, p. 135) como "uma afirmação acerca de um assunto. Quer dizer, uma frase, ou uma frase composta, habitualmente um resumo ou uma frase condensada, por influência da qual pode ser afetado um vasto conjunto de formulações singulares". O objetivo desta técnica é recortar o texto em ideias e não em partes, principalmente porque d'Unrug<sup>21</sup> (1974 apud BARDIN, 2011) afirma que qualquer fragmento pode se referenciar a diversos temas.

#### **4.2. Exploração do material**

A fase de exploração consistiu na aplicação das decisões tomadas na fase de pré-análise; ou seja, na codificação das respostas ao questionário em fragmentos que pudessem ser analisados de forma mais objetiva: os temas.

E para o caso desta pesquisa, foi nesta fase que as categorias de análise foram definidas - agrupamento dos temas em categorias, já que se preferiu realizar uma pesquisa exploratória.

#### **4.3. Tratamento dos Resultados**

Como resultado, encontraram-se as razões que levam as empresas a prepararem relatórios de sustentabilidade e os pontos positivos e negativos identificados por elas, que podem significar necessidades e dificuldades das empresas e/ou sugestões de melhoria às diretrizes propostas; a apresentação e a discussão dos resultados encontrados foram feitas com base na revisão de literatura preparada.

---

20 BERELSON, B. **Content analysis in communication research**. Hafner, 1971. 220 p.

21 D'UNRUG, M.C. **Analyse de contenu et acte de parole**. De l'énoncé à l'énonciation. Paris: Delarge, 1974.

## **5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esta seção está subdividida em três, uma para analisar as respostas de cada uma das três perguntas feitas: razões para reportar, aspectos positivos identificados no modelo GRI e aspectos negativos identificados no modelo GRI.

No início de cada uma das subseções há um mapa conceitual, criado para uma melhor visualização dos resultados; nestes mapas, o círculo central representa a questão investigada; o primeiro nível representa as categorias nas quais foram agrupados os temas extraídos das respostas das organizações, os quais estão listados no terceiro nível dos mapas conceituais.

Após cada mapa conceitual, há uma discussão dos resultados comparando-os com a revisão de literatura feita; esta discussão está dividida por categoria.

E no final de cada subseção há um quadro demonstrando as categorias e a quantidade de vezes que os temas agrupados em cada uma delas foi citado; ressalta-se porém o caráter ilustrativo das quantidades e números apresentados nestes quadros e nos resultados, já que nesta pesquisa o objetivo é qualificar e não quantificar as informações.

## 5.1. Questão 1 – Por que utilizar práticas de evidência de sustentabilidade

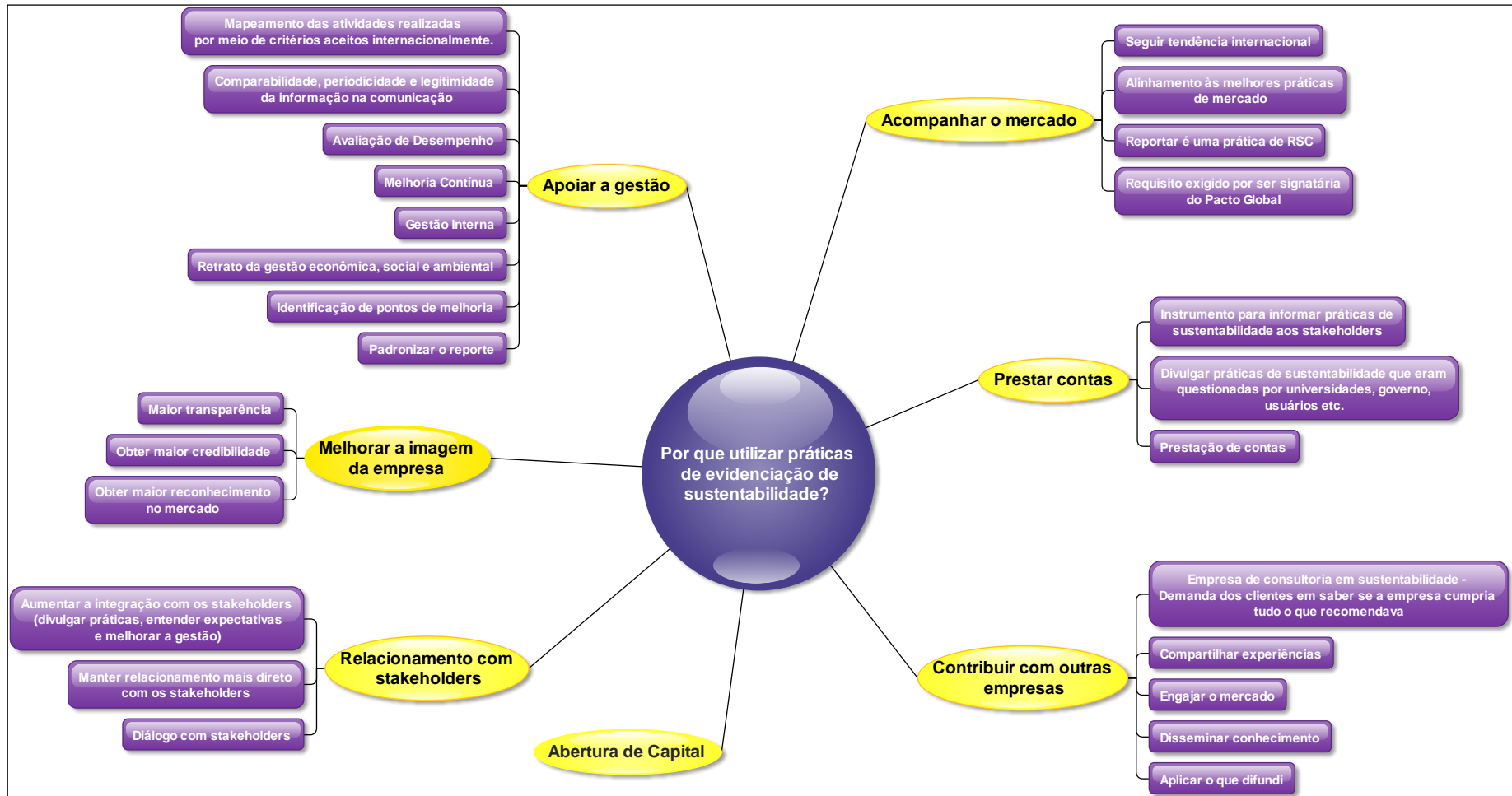


Figura 5 – Categorias e temas definidos para agrupar as respostas das empresas sobre porque utilizar práticas de evidência de sustentabilidade.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise de conteúdo das respostas das empresas à questão: por que utilizar práticas de evidenciação de sustentabilidade? deu origem a sete categorias e 28 temas apontados como razões para a preparação de um relatório de sustentabilidade, conforme demonstrado na Figura 5; é interessante comparar estas categorias com o estudo Reporting Change: Readers & Reporters Survey 2010, encomendado pela GRI (FUTERRA SUSTAINABILITY COMMUNICATIONS; KPMG; SUSTAINABILITY, 2010), que questionou às organizações: por que você acha que uma organização deveria reportar em sustentabilidade<sup>22</sup>? Na Figura 6, relacionamos as oito razões que as empresas tinham como opção para responder no estudo da GRI com as sete categorias extraídas da presente pesquisa, e concluímos que 4 destas categorias contemplam àquelas oito opções e que três podem ser consideradas como novas: prestar contas, intenção de abrir capital e contribuir para que outras empresas busquem sustentabilidade.



Figura 6 – Comparação entre as categorias identificadas nesta pesquisa e as categorias investigadas na pesquisa da GRI sobre por que as empresas emitem relatórios de sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As categorias identificadas nesta pesquisa são agora analisadas juntamente com os temas que às compõe.

<sup>22</sup> A questão original em inglês foi: “Why do you think an organisation should report on sustainability?”

### 5.1.1. Categoria ‘melhorar a imagem da empresa’

Nesta categoria foram agrupados os temas: ‘demonstrar maior transparência’, ‘obter maior credibilidade’ e ‘obter maior reconhecimento no mercado’, os quais correspondem ao agrupamento de uma série de respostas semelhantes.

‘Demonstrar maior transparência’ transmite o objetivo de as empresas, por meio do relatório de sustentabilidade, divulgarem sua forma de gestão e o que têm alcançado em termos de metas econômicas, ambientais e sociais. Segundo Bebbington, Larrinaga e Moneva (2008), a busca por transparência tem origem na necessidade de legitimação de suas ações perante a sociedade; no Brasil, pode-se considerar que esta necessidade é decorrente da cultura de negócios existente ou da base em que está apoiado seu sistema jurídico (LEGENDRE; CODERRE, 2013). Segundo esta teoria, no Brasil há a cultura de negócios do *stakeholder*, que torna comum a ideia de que os interesses dos *stakeholders* são tão legítimos quanto os dos acionistas; assim como no País o sistema jurídico estaria baseado no chamado Code Law (modelo de *stakeholders*), que defenderia que empresas têm responsabilidades sociais além do objetivo de alcançar eficiência econômica; nestas condições as empresas tenderiam mais a tentar tornar legítimas suas ações perante a sociedade, empreendimento que poderia ser feito por meio da publicação de relatórios de sustentabilidade. Porém, Boiral (2013) argumenta que o modelo de publicação proposto pela GRI permite que as empresas reportem os fatos positivos e omitam os negativos; dessa forma seria possível alcançar a legitimação sem uma real transparência das ações, tornando o relatório um simples artifício para simular um posicionamento sustentável. Também contribuem neste entendimento as conclusões de Brown, De Jong e Levy (2009), sobre a existência de poucos leitores dos relatórios; tornando importante para esta legitimação apenas a emissão do relatório, independentemente de seu conteúdo.

‘Ser transparente’ foi apontado por 10 empresas de diversos tipos, incluindo com e sem fins lucrativos, com capital aberto e fechado e de portes grande e médio ou pequeno; duas empresas apontaram ‘credibilidade’, e apenas uma delas também havia apontado ‘transparência’, uma grande empresa classificada como subsidiária e de capital aberto; uma empresa (subsidiária de grande porte e de capital fechado) citou o item ‘obter maior reconhecimento’, mas não citou ‘ser transparente’ ou ‘obter credibilidade’, sendo suas demais razões mais ligadas à melhoria da gestão interna.

Apesar de não ter sido encontrado algum indício entre os três itens que compõe esta categoria, poderia ser desenvolvido o raciocínio de que sendo transparente e possuindo boas ações de sustentabilidade, as empresas conseguiriam os demais itens: obter credibilidade e reconhecimento no mercado; porém, ser transparente sem boas ações de sustentabilidade resultaria em baixa credibilidade e falta de reconhecimento. Parece contraditório o fato de as empresas não terem relacionado o aumento da transparência a itens mais específicos como credibilidade e reconhecimento, ou ainda a busca de legitimidade; as demais respostas destas organizações estão mais ligadas à gestão interna, acompanhamento de tendências do mercado e relacionamento com o *stakeholders*, o quais têm maior relação com o desempenho da empresa em termos de sustentabilidade; ficam então duas possibilidades de conclusão: (1) as organizações estariam mais preocupadas com a questão do desempenho do que com o retorno em melhoria da imagem, contrariando Baumgartner e Ebner (2010), segundo os quais a sustentabilidade nas empresas estaria menos relacionada a questões estratégicas e mais a uma coincidência de ações; ou (2) devido a críticas de que os relatórios de sustentabilidade seriam apenas ferramentas de relações públicas (HAIGH e JONES, 2006), as empresas ficam receosas em dar respostas neste sentido.

### **5.1.2. Categoria ‘relacionamento com *stakeholders*’**

Nesta categoria foram reunidas as respostas agrupadas nos temas ‘aumentar a integração com os *stakeholders* (divulgar práticas, entender expectativas e melhorar a gestão)’- com um respondente, ‘manter relacionamento mais direto com os *stakeholders*’ – com três respondentes e ‘diálogo com *stakeholders*’ – com dois respondentes.

Na análise desta categoria é importante considerar a seguinte proposição de Utama (2011): os *stakeholders* demandam das empresas informações sobre sustentabilidade; há assimetria de informações entre a empresa e os *stakeholders* e as empresas divulgam as informações mais convenientes; o *stakeholder* não tem como recompensar / punir as empresas mais / menos sustentáveis. Para ajudar na resolução desta questão, Utama (2011) sugere então uma estrutura de reporte que deveria conter quatro itens: (1) modelo de relatório globalmente aceito que padronize as informações divulgadas pelas empresas; (2) padrão de auditoria globalmente aceito e utilizado, de forma a ser possível confiar nas informações divulgadas; (3)



regulação por parte dos governos da atividade de reportar práticas de sustentabilidade; e (4) manutenção nas empresas de um mecanismo de governança corporativa que tenha a função de defender os interesses de todos os *stakeholders* e não apenas os dos acionistas.

Sobre um modelo de reporte que permitisse a comparação entre empresa, o próprio autor argumenta que o modelo proposto pela GRI é o que chega mais perto deste objetivo, porém salienta que, ao contrário dos reportes financeiros, estes não possuem um resumo que forneceria ao leitor uma visão global do desempenho da empresa em sustentabilidade (UTAMA, 2011). É válido destacar ainda uma das conclusões do estudo Reporting Change : Readers & Reporters Survey 2010, promovido por instituições ligadas à GRI; a conclusão é de que o desempenho das empresas em sustentabilidade não é comparado; dos mais de 5.000 leitores pesquisados, apenas 15% utilizam os reportes baseados no modelo GRI para comparar empresas, sendo este percentual representado principalmente por consultores realizando benchmarking ou análises de competitividade.

Portanto, na visão de Utama (2011), o relatório parece ser apenas parte de uma estrutura que realmente se preocuparia com *stakeholder* e desse atenção a ele; desse ponto de vista, as empresas respondentes classificadas nesta categoria não estariam eficazmente atingindo seu objetivo de integração com os *stakeholders*.

As respostas das empresas apontam para o objetivo de realmente incorporarem os *stakeholders* em suas estratégias de atuação; Brown, De Jong e Levy (2009) analisam que as diretrizes GRI tinham duas lógicas, uma ligada ao empoderamento da sociedade civil (regulação civil privada) e outra ligada ao gerenciamento do desempenho social por parte de investidores e empresas de auditoria e consultoria. Porém, estas duas lógicas de funcionamento, que não são opostas apesar de parecerem, acabaram se perdendo; a primeira, porque os stakeholders mais fortes tiveram maior peso na determinação do desenvolvimento das diretrizes GRI, desconsiderando uma maior participação dos demais; e a segunda, porque a falta de padronização não permite a comparação entre empresas, o que seria o principal atributo dos relatórios para investidores e consultorias (BROWN; DE JONG; LEVY, 2009; FUTERRA SUSTAINABILITY COMMUNICATIONS; KPMG; SUSTAINABILITY, 2010).

Seguindo este raciocínio, o reporte seguindo as diretrizes da GRI teria se tornado apenas uma ferramenta das organizações para gerenciarem sustentabilidade, reputação e marca (BROWN; DE JONG; LEVY, 2009), limitando a atuação dos *stakeholders* às discussões sobre materialidade e pontos a serem reportados, sem um real diálogo entre as partes.

### **5.1.3. Categoria ‘abertura de capital’**

Uma das empresas avaliadas apontou como uma das razões para a elaboração de relatório de sustentabilidade a intenção de abrir o capital da empresa, onde o relatório seria parte do processo de preparação da empresa.

A teoria da sinalização, que argumenta que o reporte da sustentabilidade corporativa é uma maneira de gerenciar o risco reputacional de uma organização (LEGENDRE; CODERRE, 2013), poderia explicar esta motivação da empresa, já que a redução do risco seria benéfica para a tomada de decisão dos investidores no momento de abertura do capital.

O estudo de Carnevale e Mazzuca (2014) segue no mesmo sentido ao constatar que os investidores apreciam o reporte de informações adicionais, talvez porque ao fazê-lo a assimetria de informações diminua.

Apesar desta razão de reporte encontrar bases científicas, há também opiniões contrárias; como as identificadas na revisão de literatura de Maurício, Boaventura e Bandeira-De-Mello (2012); segundo este estudo, entre os diversos trabalhos teórico-práticos relacionando performance financeira e performance social corporativa há resultados apontando relação positiva, negativa e neutra, não havendo consenso se o desempenho social da empresa afetaria seu desempenho financeiro.

### **5.1.4. Categoria ‘contribuir com outras empresas’**

Nesta categoria há três respondentes e cinco temas de respostas; o grupo de respondentes é composto por: uma empresa, pequena ou média, de consultoria em sustentabilidade, que respondeu utilizar o relatório de sustentabilidade como resposta à demanda dos clientes em saber a empresa cumpria o que recomendava; uma empresa de grande porte, de capital fechado, que possui a sustentabilidade como foco de sua estratégia no serviço que oferece, que vê as práticas de evidenciação de sustentabilidade como forma de compartilhar experiências sobre sua atuação neste

sentido e como forma de engajar o mercado; e por uma organização, de pequeno ou médio porte, que tem como parte de sua missão incentivar a adoção de práticas sustentáveis, a qual respondeu utilizar o relatório como forma de disseminar conhecimento e aplicar o que difunde, nas palavras desta uma empresa: “a adoção de RSC foi um caminho natural à organização, que entende como essencial disseminar conhecimento e ser também um aplicador daquilo que difunde”.

Os resultados apontados nesta categoria podem ser considerados um exemplo do resultado que Calixto (2013) encontrou em sua pesquisa sobre o conteúdo dos relatórios reportados por empresas em países da América Latina; o autor identificou que relatórios de empresas brasileiras são os que mais fornecem informações socioambientais, e atribuiu este fato à existência de diversas instituições que apoiam e incentivam a divulgação de informações sobre práticas sustentáveis. Outra prova do destaque do Brasil em relação à RSC foi apontada no estudo Reporting Change: Readers & Reporters Survey 2010, promovido por instituições ligadas à GRI; foi demonstrado na pesquisa, realizada em quatro continentes, que dos mais de 5.000 respondentes, 73% eram brasileiros, 10% eram da Índia, 5% dos EUA e 12% de outros países.

#### **5.1.5. Categoria ‘prestar contas’**

Nesta categoria foram agrupados cinco temas de respostas. Um grupo de seis empresas afirmou utilizar o relatório de sustentabilidade como instrumento para informar práticas de sustentabilidade aos *stakeholders*; este item foi categorizado em ‘prestar contas’ por destacar apenas a transmissão de informações; as respostas que levaram em conta um diálogo com os *stakeholders* foram classificadas na categoria ‘relacionamento com *stakeholders*’. Uma empresa (de grande porte e de capital aberto) apontou como uma das razões de preparar o reporte de sustentabilidade a necessidade de “divulgar as práticas que eram questionadas por universidades, usuários, governo etc.”. E duas apontaram como razão para a emissão de relatórios de sustentabilidade a necessidade de prestar contas aos *stakeholders*.

Podemos utilizar o mesmo raciocínio descrito na categoria ‘melhorar a imagem da empresa’ de que no Brasil há a cultura de negócios do *stakeholder*, que torna comum a ideia de que os interesses dos *stakeholders* são tão legítimos quanto os dos acionistas (LEGENDRE; CODERRE, 2013); esta categoria está separada da

‘melhorar a imagem da empresa’ por as razões aqui classificadas não destacarem que haveria benefícios para a empresa..

#### **5.1.6. Categoria ‘acompanhar o mercado’**

Outra das razões identificadas para o reporte de sustentabilidade foi a necessidade de acompanhar as práticas do mercado; os temas agrupados nesta categoria foram: (1) seguir a tendência internacional, (2) alinhamento às melhores práticas de mercado, (3) reportar ser uma prática de RSC e (4) ser um requisito exigido por ser signatária do Pacto Global.

Quanto à categoria, não foi analisada na revisão de literatura nenhum trabalho que tivesse estudado a adoção da política de preparar relatórios de sustentabilidade estando relacionada a busca por acompanhar o mercado. O trabalho de Legendre e Coderre (2013) testou se as variáveis tamanho, rentabilidade, cultura de negócios do país e tipo de indústria teriam alguma relação com o fato de as empresas reportarem ou não sustentabilidade; e todas elas demonstraram estar positivamente relacionadas. Assim como o estudo de Campos et al. (2013), que comprovou uma relação positiva entre a adoção de relatórios de sustentabilidade e o setor de atuação da empresa.

Porém, sabe-se que o reporte de sustentabilidade é uma tendência mundial e isso acaba pressionando diversas organizações a reportar, talvez devido ao risco reputacional que o não reporte pode gerar (LEGENDRE; CODERRE, 2013).

Além disso, diversos autores colocam o aumento do número de relatórios publicados como um processo de evolução que tende a continuar (CALIXTO, 2013; CAMPOS et al., 2013; FUTERRA SUSTAINABILITY COMMUNICATIONS; KPMG; SUSTAINABILITY, 2010), sendo este um indício de que as movimentações do mercado podem incentivar que novas empresas emitam relatórios de sustentabilidade.

Vale destacar que foi agrupada nesta categoria a resposta ‘ser um requisito exigido por ser signatária do Pacto Global’; no Brasil não há a obrigatoriedade de publicar relatórios de sustentabilidade, mas em países como Inglaterra e Índia isso já é uma realidade (KPMG, 2013); apesar de alguns trabalhos argumentarem contra esta medida (UTAMA, 2011).

### 5.1.7. Categoria 'apoiar a gestão'

Esta categoria é a que tem maior aderência à missão e à visão da GRI; conforme já descrito, A GRI (GRI, 2012, p. 2) declara como sendo suas missão e visão, respectivamente:

Fazer com que a prática de relatórios de sustentabilidade se torne padrão, fornecendo orientação e suporte para as organizações.

Uma economia global sustentável onde organizações podem medir seus desempenhos e impactos econômicos, ambientais, sociais bem como os relacionados à governança, de maneira responsável e transparente.

As razões apontadas pelas organizações e que foram aqui categorizadas são: (1) mapeamento das atividades realizadas por meio de critérios aceitos internacionalmente, (2) comparabilidade, periodicidade e legitimidade da informação na comunicação, (3) avaliação de desempenho, (4) melhoria contínua, (5) gestão interna, (6) retrato da gestão econômica, social e ambiental, (7) identificação de pontos de melhoria e (8) padronização do reporte. É possível perceber todas os itens citados como parte da missão e da visão da GRI; por meio destes dados, podemos concluir que uma das principais funções das diretrizes GRI é servir como ferramenta de gestão às empresas.

Apesar desta conclusão a partir da opinião das empresas e da visão da GRI sobre si mesma, alguns estudos têm criticado a eficácia das diretrizes neste sentido (LOZANO; HUISINGH, 2011; RAMOS et al., 2013; UTAMA, 2011).

Uma das empresas respondeu que a obtenção de um retrato da gestão econômica, ambiental e social seria uma das razões para se reportar; porém, Lozano e Huisingh (2011) criticam o fato de as diretrizes da GRI estarem baseadas no conceito de Tripple Botton Line (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987); segundo os autores, diversas informações deveriam ser reportadas em dimensões integradas; haveria então, além das dimensões econômica, ambiental e social, as dimensões econômica e ambiental integradas, ambiental e social integradas e as três dimensões tradicionais integradas; dessa forma conflitos seriam evitados e novas oportunidades de melhoria seriam identificadas.

Outra função do relatório que recebe críticas é de padronização das informações prestadas, o que possibilitaria a comparação dos resultados de desempenho de várias empresas no quesito sustentabilidade. Porém, uma das conclusões do estudo Reporting Change: Readers & Reporters Survey 2010, promovido por instituições ligadas à GRI, é que o desempenho das empresas não é comparado, já que na coleta de dados realizada, apenas 10% dos leitores responderam que utilizam os relatórios para comparar organizações. Utama (2011) ainda afirma que, ao contrário dos reportes financeiros, as diretrizes da GRI não possuem um resumo que forneceria ao leitor uma visão global do desempenho da empresa em sustentabilidade.

Já as respostas ligadas a: critérios internacionalmente aceitos, periodicidade, avaliação de desempenho, gestão interna e identificação de pontos de melhoria parecem ser atendidos e respaldados pela literatura científica, já que a maior parte das críticas foca no fato de a organização poder filtrar o será ou não reportado (BROWN; DE JONG; LEVY, 2009; RAMOS *et al.*, 2013; ROCA; SEARCY, 2012).

Por fim, achou-se interessante destacar a quantidade de vezes que os temas de cada categoria foram citados, o que está exposto no Quadro 8; a categoria que aparece em primeiro lugar, apoio na gestão, pode ser considerada como coincidente com os resultados encontrados na pesquisa da GRI, Reporting Change: Readers & Reporters Survey 2010, que teve como uma das razões para reportar mais votada a melhoria nos processos internos e no desempenho. Também é interessante notar que a noção de proporcionar relacionamento com os *stakeholders* não recebeu muita atenção tanto na presente pesquisa quanto na pesquisa da GRI. Por outro lado, melhorar a imagem da empresa recebeu bastante destaque aqui, e na pesquisa da GRI ficou apenas em quinto lugar.

Ressalta-se novamente que os valores aqui expostos são apenas ilustrativos, já que achou-se interessante realizar esta comparação com a pesquisa da GRI.

Categoria	Número de vezes em que um de seus temas foi citado
Apoio na gestão	14
Imagem da empresa	13
Prestar contas	9
Acompanhar o mercado	7
Relacionamento com <i>stakeholders</i>	6
Contribuir com outras empresas	5
Abertura de capital	1

Quadro 8 – Quantidade de citações de temas por categoria da questão sobre porque utilizar práticas de evidenciação de sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5.2. Questão 2 – Pontos positivos no GRI

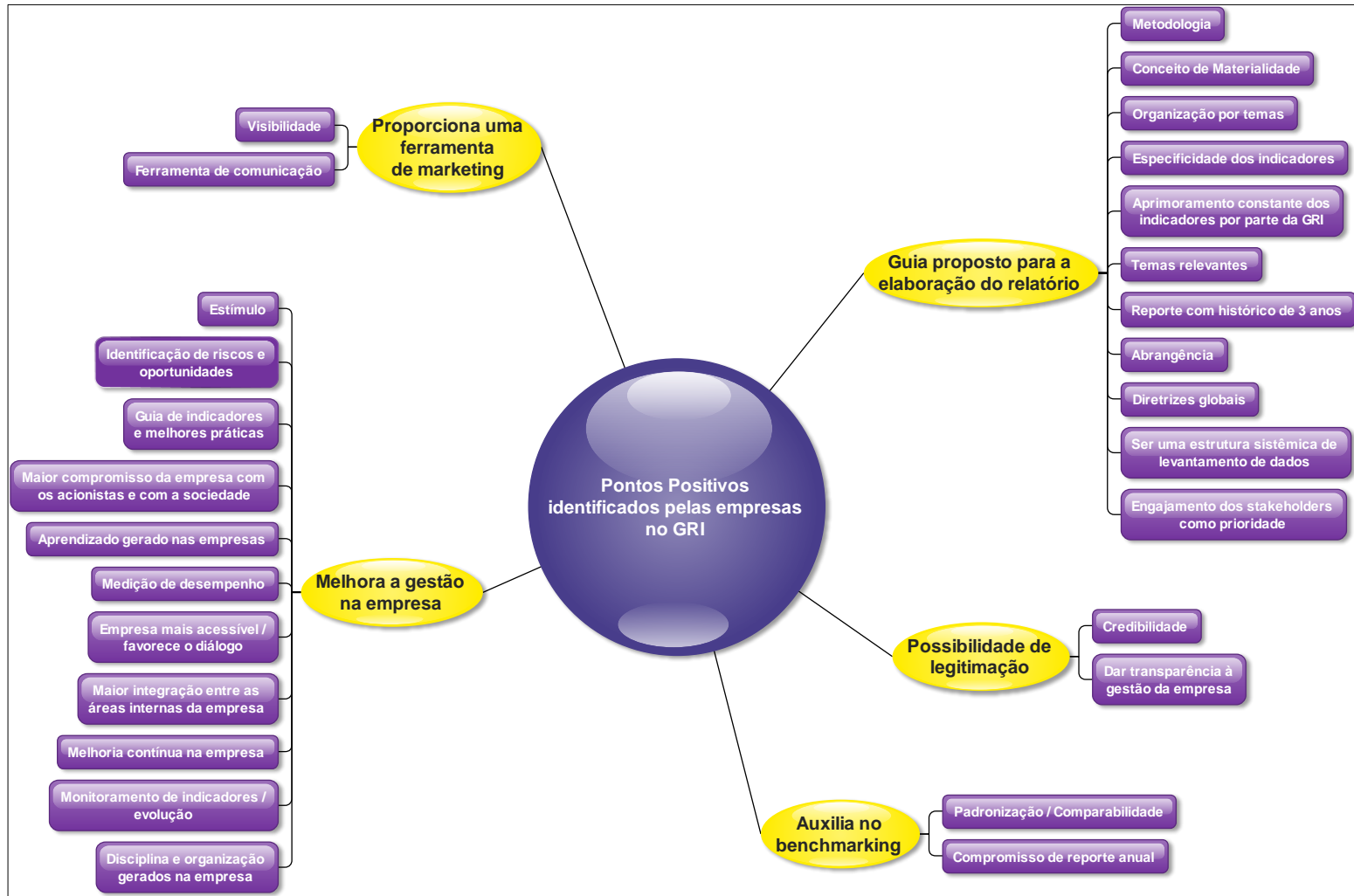


Figura 7 - Categorias e temas definidos para agrupar os pontos positivos do GRI apontados pelas empresas.  
Fonte: Elaborado pelo autor.



A partir dos pontos positivos identificados pelas empresas nas diretrizes GRI, elaboraram-se cinco categorias que agrupam todos os temas extraídos das respostas, conforme demonstrado na Figura 7.

Foram apontados como pontos positivos que a prática de preparar e publicar relatórios de sustentabilidade melhoram a gestão da empresa, auxiliam no *benchmarking*, possibilitam a legitimação da empresa, representam uma ferramenta de marketing e ainda foi encontrado que as organizações gostam de diversos aspectos do modelo de reporte proposto pela GRI.

### **5.2.1. Categoria ‘auxilia no *benchmarking*’**

Nesta categoria está contemplado que as empresas consideram um ponto positivo a padronização e a comparabilidade que as diretrizes da GRI oferecem, além do compromisso de reporte anual que geram; 12 empresas citaram o primeiro ponto, enquanto uma, o segundo.

Havendo padronização no reporte, é mais fácil comparar empresas, ainda mais se os relatórios são publicados anualmente e é possível acompanhar a evolução das empresas nas quais se tem interesse. Este dado, de certa forma, contraria uma das conclusões de um estudo encomendado pela GRI (FUTERRA SUSTAINABILITY COMMUNICATIONS; KPMG; SUSTAINABILITY, 2010), a de que o desempenho das organizações não seria comparado; neste estudo, feito com leitores e emissores de relatórios de sustentabilidade, foi identificado menos de 10% dos mais de 5.000 leitores afirmaram que comparar organizações é uma das razões para consultar os relatórios; sendo os consultores os que mais comparam (33%) e os investidores os que menos comparam (3%). Porém, esta diferença pode ser explicada pelo fato de dentre todos os respondentes do questionário da GRI, havia apenas 90 empresas.

No entanto, há ainda outras pesquisas que argumentam que a padronização de reporte que a GRI proporciona não seria muito relevante. Utama (2011) diz que as diretrizes da GRI são as que chegam mais perto de oferecerem padronização e comparabilidade semelhantes aos relatórios financeiros, mas diferente destes não fornece relatórios resumidos, por meio dos quais o leitor poderia ter uma visão global do desempenho da empresa. Brown, De Jong e Levy (2009), também argumentam que as empresas não competem por desempenho em sustentabilidade, já que

geralmente não leem os relatórios uma das outras, principalmente porque a falta de padronização não permite *benchmark*.

### **5.2.2. Categoria ‘possibilidade de legitimação’**

As empresas também apontaram como ponto positivo a oportunidade de conseguir legitimidade para sua atuação; nesta categoria foram agrupadas as repostas ligadas a busca de credibilidade (uma empresa) e transparência (11 empresas), e como já foi discutido, a busca por transparência tem origem na necessidade de legitimação de suas ações perante a sociedade (BEBBINGTON; LARRINAGA; MONEVA, 2008).

Esta categoria pode encontrar fundamentação teórica na teoria da legitimidade, segundo a qual um relatório de sustentabilidade teria como objetivo a buscar por legitimidade junto aos *stakeholders* por meio da demonstração da aderência da empresa às normas e expectativas sociais.

### **5.2.3. Categoria ‘guia proposto para a elaboração do relatório’**

Foram apontados pelas empresas diversos pontos positivos sobre o modelo de reporte proposto pela GRI; as respostas foram agrupadas nos temas: metodologia, utilização do conceito de materialidade, a organização por temas, a especificidade dos indicadores, o aprimoramento constante dos indicadores, a abordagem de temas relevantes, o reporte com histórico de três anos, abrangência, o fato de as diretrizes serem globais, o fato de ser uma estrutura sistêmica de levantamento de dados e o fato de ter o engajamento dos *stakeholders* como prioridade. É preciso destacar que as características agrupadas nesta categoria dizem mais respeito ao modo como a GRI guia as empresas na elaboração dos relatórios, e não ao modo como, por exemplo, garante a veracidade das informações ou a correta utilização pelas empresas.

As diretrizes GRI são uma das mais adiantadas no sentido de conseguir promover um modelo de reporte (UTAMA, 2011); e esta satisfação das empresas com o modelo proposto já podia ser esperada, considerando-se, por exemplo, o grande aumento de empresas que adotaram as diretrizes GRI como padrão de reporte, além de serem utilizadas em diversas pesquisas como base para a análise dos relatórios das organizações (CALIXTO, 2013; CAMPOS et al., 2013; MORHARDT, 2009).

Apesar de também haver críticas ao modelo proposto (LOZANO; HUISINGH, 2011), a maior parte das críticas à GRI são em relação ao modo como as organizações podem utilizar as diretrizes e publicar os relatórios; por exemplo, Boiral (2013) após analisar os relatórios de sustentabilidade, baseados nas diretrizes do GRI, de 23 empresas dos setores de energia e mineração com classificação A e A+ e compará-los a diversos eventos ocorridos no período de reporte, identificou que 90% dos eventos negativos significativos não foram reportados, chegando a questionar se a publicação dos relatórios de sustentabilidade não seria apenas uma forma de simular um posicionamento sustentável junto ao mercado.

No questionário enviado às empresas (APÊNDICE A), também foi perguntado se, antes da adoção do modelo GRI, algum outro modelo foi analisado; das 27 organizações respondentes, 19 afirmaram que sim e oito que não; estas respostas podem ser um indicador da presença de características no modelo GRI que o tornam atrativo às empresas.

#### **5.2.4. Categoria ‘proporciona uma ferramenta de marketing’**

Nesta categoria estão contemplados os temas ‘visibilidade’ e ‘ferramenta de comunicação’; foi considerada dentro do tema ‘visibilidade’, por exemplo, a resposta: “promove a reputação da empresa”, demonstrando a utilização do relatório como ferramenta de marketing.

Entre todos os temas criados, estes foram o que menos possuíam respostas das empresas, podendo indicar, como já foi discutido, que devido a críticas de que os relatórios de sustentabilidade seriam apenas ferramentas de relações públicas (HAIGH e JONES, 2006), as empresas ficam receosas em dar respostas neste sentido.

É interessante notar que a GRI não pretendia fornecer uma ferramenta de marketing quando elaborou suas diretrizes, já que declara como sendo suas missão e visão, respectivamente (GRI, 2012, p. 2):

“Fazer com que a prática de relatórios de sustentabilidade se torne padrão, fornecendo orientação e suporte para as organizações”

“Uma economia global sustentável onde organizações podem medir seus desempenhos e impactos econômicos, ambientais, sociais bem

como os relacionados à governança, de maneira responsável e transparente”.

Porém, fornecer uma ferramenta de marketing poderia ser entendido na visão da GRI caso se considere que para ter uma ferramenta de marketing é preciso medir o desempenho econômico, ambiental, social e de governança; mas deixaria de ser uma ferramenta de marketing caso também haja impactos negativos a serem mensurados.

Neste sentido, considerar o relatório de sustentabilidade uma ferramenta de marketing pode ser um risco para a confiabilidade dos dados; Utama (2011), baseado na teoria do *stakeholder*, explica que os *stakeholders* precisam avaliar como as organizações tem desempenhado seu papel em relação a suas necessidades; para isso, demandam informações sobre as atividades da organização; mas como há assimetria de informações entre a organização e os *stakeholders*, ela pode selecionar o que divulgará em seus relatórios. Porém, o autor destaca que havendo uma estrutura de reporte que garanta o acesso dos *stakeholders* às informações positivas e negativas, o relatório seria o instrumento por meio do qual o *stakeholder* poderia recompensar ou punir a organização; no caso de recompensar devido a um desempenho satisfatório em sustentabilidade, o relatório teria servido como ferramenta de marketing.

#### **5.2.5. Categoria ‘melhora a gestão na empresa’**

Esta é a que mais obteve respostas, as quais foram agrupadas em 11 temas; e assim como a categoria ‘apoiar a gestão’, dentro do contexto de por que emitir relatórios de sustentabilidade, esta tem grande aderência à missão e à visão da GRI.

Uma das empresas respondeu como ponto positivo do GRI o “estímulo a que as empresas avaliem quais são os principais impactos que geram”; esta resposta vai ao encontro da visão definida pela GRI: “Uma economia global sustentável onde organizações podem medir seus desempenhos e impactos econômicos, ambientais, sociais” (GRI, 2012, p. 2).

Foram também destacados como pontos positivos que o relatório permite às organizações identificar riscos e oportunidades, que a metodologia é um guia de indicadores e de melhores práticas, e o que o método ajuda no monitoramento da evolução dos indicadores e do desempenho da organização; uma das organizações afirmou: “os indicadores podem atuar como um guia de gestão interna da

sustentabilidade empresarial”. Estas respostas, de empresas tanto grandes como multinacionais e pequenas e médias, mostram que o modelo de reporte da GRI tem utilizada não apenas no processo de reporte em si, mas também na gestão da sustentabilidade das organizações; indo além da missão estabelecida pela GRI de “Fazer com que a prática de relatórios de sustentabilidade se torne padrão” (GRI, 2012, p. 2). Também podem ser um fator que explica as taxas de crescimento na adoção do modelo GRI identificadas nos trabalhos de Campos et al., (2013) e Calixto (2013).

Uma das empresas destacou como ponto positivo no modelo GRI o “aprendizado gerado para todos os envolvidos no processo de elaboração da publicação”, o que destaca as diretrizes mais como um instrumento de gestão do que como um instrumento para publicação dos relatórios; este dado está de acordo com os resultados obtidos pela GRI no estudo Reporting Change : Readers & Reporters Survey 2010, de que os objetivos das organizações estariam mais relacionados ao aumento do desempenho em sustentabilidade do que na comunicação e comparação dos resultados com outras entidades (FUTERRA SUSTAINABILITY COMMUNICATIONS; KPMG; SUSTAINABILITY, 2010).

Outro ponto ressaltado foi que o modelo proposto pela GRI traz para a empresa “disciplina e organização para cumprir os prazos e fornecer todas as informações requeridas pelos indicadores”; o que reforça o sentido de que a adoção das diretrizes GRI acaba se tornando mais um modelo de gestão do que de reporte, inclusive no modo de trabalho dos funcionários. Neste mesmo sentido, outro tema que surgiu foi a ‘melhor integração entre as áreas internas da empresa’. Há ainda, temas que destacam melhorias na gestão em razão de mudanças culturais, como: ‘maior compromisso da empresa com os acionistas e com a sociedade’, ‘empresa mais acessível e favorável ao diálogo’ e ‘melhoria contínua na gestão’.

Esta categoria corrobora o resultado encontrado no estudo da GRI - Reporting Change: Readers & Reporters Survey 2010, de que mais de 63% das empresas apontaram a melhoria da gestão interna como uma das razões para a emissão de relatórios de sustentabilidade.

Por fim, assim como na seção anterior, achou-se interessante destacar a quantidade de vezes que os temas de cada categoria foram citados, o que está exposto no Quadro 9; os principais aspectos positivos identificados foram a melhora na gestão que o

modelo proporciona e as características do modelo em si, o que está de acordo com a pesquisa da GRI, que obteve como resultado que o principal indicador utilizado na avaliação do sucesso dos relatórios é a melhora gerada na gestão da empresa. É possível ainda destacar que 'proporcionar uma ferramenta de marketing' foi a categoria com menor destaque nesta pesquisa, sendo que na pesquisa da GRI 'evitar o risco reputacional de não reportar' aparece em último lugar.

Ressalta-se novamente que os valores aqui expostos são apenas ilustrativos, já que se achou interessante realizar esta comparação com a pesquisa da GRI.

Categoria	Número de vezes em que um de seus temas foi citado
Melhora a gestão na empresa	35
Modelo proposto	22
Auxilia no benchmarking	13
Possibilidade de legitimação	12
Proporciona uma ferramenta de marketing	3

Quadro 9 - Quantidade de citações de temas por categoria da questão sobre aspectos positivos do modelo de reporte da GRI.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3. Questão 3 – Pontos negativos no GRI

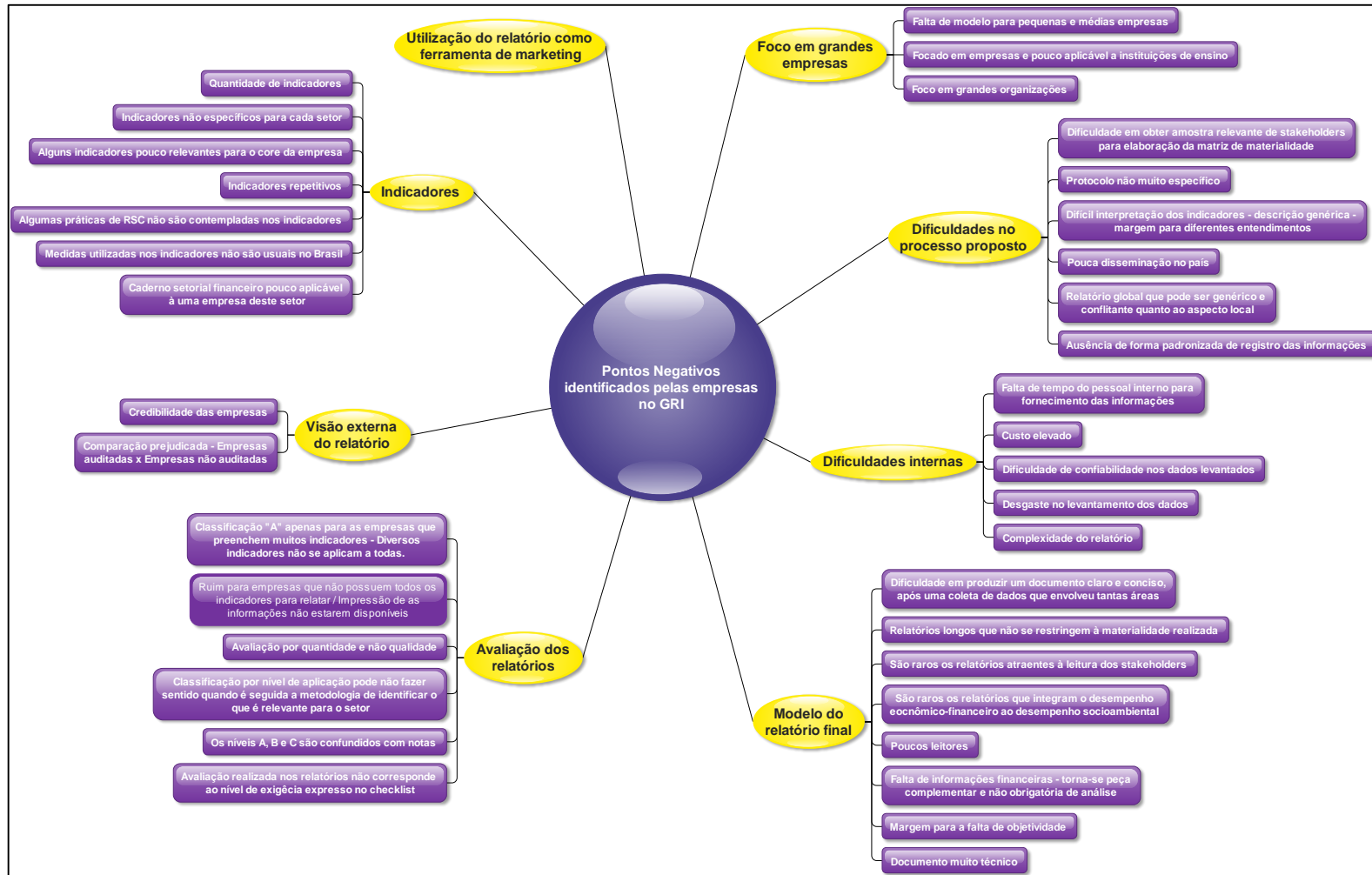


Figura 8 - Categorias e temas definidos para agrupar os pontos negativos do GRI apontados pelas empresas.  
 Fonte: Elaborado pelo autor.

A terceira questão feita às organizações foi sobre aspectos negativos que elas identificavam no modelo de reporte de sustentabilidade proposto pela GRI. Por meio dos temas identificados nas respostas das empresas, elaboraram-se oito categorias que representam pontos negativos na visão das organizações: utilização, foco em grandes empresas, dificuldades no processo proposto, dificuldades internas, modelo final do relatório, avaliação dos relatórios, visão externa do relatório e indicadores.

### **5.3.1. Categoria ‘foco em grandes empresas’**

Uma das críticas das organizações foi que o modelo proposto pela GRI estaria focado nas necessidades das grandes empresas; dentro desta categoria estão os temas: ‘falta de modelo para pequenas e médias empresas’, ‘focado em empresas e pouco aplicável a instituições de ensino’ e ‘foco em grandes organizações’.

Sobre o relatório não ser voltado para instituições de ensino, Lozano (2011) estuda a utilização de uma versão do GRI 2002 adaptada para a utilização em instituições de ensino superior (IES); nesta versão, além dos indicadores econômicos, ambientais e sociais, inclui a dimensão Educação, composta pelos seguintes temas: currículo, pesquisa e serviço, de modo a tornar os indicadores mais úteis para este setor específico.

Brown, De Jong e Levy (2009), afirmam que no desenvolvimento das diretrizes da GRI prestou-se muita atenção às necessidades das grandes corporações para conseguir que aderissem à causa, e que *stakeholders* com menor destaque não receberam a mesma atenção; apesar dos autores não citarem que as pequenas e médias empresas também não receberam a mesma atenção, pode-se extrair o entendimento de que o foco teria sido o contexto das grandes empresas.

As pequenas e médias empresas enfrentam alguns problemas, que as maiores não possuem, no momento de implantar ferramentas voluntárias de reporte sobre sustentabilidade: (1) níveis de recursos e habilidades que não estão disponíveis em pequenas e médias empresas; (2) investimentos financeiros sem retorno a curto e médio prazos; (3) falta de diretrizes elaboradas especificamente para pequenas e médias empresas; (4) sensibilidade muito baixa às vantagens potenciais; e (5) recursos financeiros limitados (BORGA et al., 2009)

No entanto, as diretrizes da GRI são claras ao afirmar que o modelo proposto visa atender desde pequenas empresas até organizações multinacionais (GRI, 2011).



Destacam ainda três razões que incentivam o reporte (1) o reporte torna a apresentação da empresa mais transparente, gerando maior facilidade de acesso a linhas de crédito; (2) o relatório pode ser uma exigência para participar de diversas cadeias de suprimentos; e (3) diversas empresas trabalham em clusters (grupos de empresas), para ganharem escala e capacidade de negociação, nestes casos, o reporte poderia ser em conjunto, facilitando o gerenciamento do processo e reduzindo os custos por empresa (GRI, 2012<sup>a</sup>).

### **5.3.2. Categoria ‘dificuldades no processo proposto’**

Apesar de algumas organizações terem apontado como positivo o ‘aprimoramento e a especificidade dos indicadores’ e a utilização do ‘conceito de materialidade’, outras demonstraram insatisfação com os mesmos aspectos e/ou dificuldades na utilização.

Os temas relacionados a pontos negativos agrupados nesta categoria são: ‘dificuldade em obter amostra relevante de *stakeholders* para a elaboração da matriz de materialidade’, ‘protocolo não muito específico’, ‘difícil interpretação dos indicadores (já que possuem descrição genérica, há margem para diferentes entendimentos)’, ‘relatório global que pode ser genérico e conflitante quanto ao aspecto local’ e ‘ausência de forma padronizada de registro das informações’.

Segundo os princípios da GRI, a definição do que é importante (possui materialidade) para ser reportado nos relatórios deve ser definido por meio de mecanismos de interação entre empresas e *stakeholders*, em um processo que terminaria na constituição de uma matriz de materialidade (GRI, 2011). Porém, é interessante notar que uma das empresas afirmou ser difícil obter uma amostra de *stakeholders* para a elaboração da matriz de materialidade, principalmente porque o relatório deveria ser algo para atender a demandas dos *stakeholders*; esta resposta reforça a ideia de Brown, De Jong e Levy (2009) de que a contribuição da GRI no fortalecimento de novas abordagens de governança, baseadas na regulação civil privada e na ampla colaboração entre diversos *stakeholders*, não é tão evidente. Neste sentido, as propostas de Ramos et al. (2013) e Siddall, Grey e Dyer (2013) sobre como envolver o *stakeholder* poderiam ser bastante úteis, já que o nível de envolvimento do *stakeholder* dependeria da oportunidade de participação que ele recebe (RAMOS et al., 2013)

Além da dificuldade em conseguir a participação de *stakeholders*, as críticas nesta categoria estão relacionadas à falta de padronização no processo de reporte, que poderia ter como consequência relatórios também impossíveis de se comparar. Sobre isso, Roca e Searcy (2012) analisaram os relatórios de sustentabilidade (GRI ou não) de 94 empresas canadenses buscando entender o tipo de informação divulgada; e identificaram 585 diferentes indicadores (porém o mesmo indicador poderia ser contado mais de uma vez caso tivesse diferentes nomes). Brown, De Jong e Levy (2009) reforçam ainda que dada a falta de padronização dos relatórios, não seria possível a comparação entre diversas organizações, ainda que do mesmo setor.

### **5.3.3. Categoria ‘dificuldades internas’**

Diferente da anterior, esta categoria não contém os aspectos negativos relacionados ao modelo em si, mas sim relacionados às dificuldades da organização em colocar o modelo proposto em prática. Os temas identificados foram ‘falta de tempo do pessoal interno para fornecimento das informações’, ‘custo elevado’, ‘dificuldade de confiabilidade nos dados levantados’, ‘desgaste no levantamento dos dados’.

Por meio desta categoria percebe-se que algumas das dificuldades apontadas por Borga et al. (2009), que seriam específicas de pequenas e médias empresas, ocorrem também em grandes organizações, já que entre os respondentes desta categoria há apenas organizações multinacionais, de grande porte, estatais, privadas, de capital aberto e de capital fechado. Vale destacar que dentre as duas organizações respondentes que são de pequeno porte, nenhuma apontou algum ponto negativo relacionado a esta categoria (no entanto, ressalta-se que a atuação delas está ligada às práticas de sustentabilidade).

Logo, esta categoria contradiz alguns dos aspectos da pesquisa de Borga et al. (2009), já que segundo o autor, problemas como ‘a necessidade de níveis de habilidades que não estão disponíveis’, ‘os investimentos financeiros sem retorno a curto e médio prazos’ e ‘recursos financeiros limitados’ seriam problemas apenas de pequenas e médias empresas; uma das empresas (de grande porte e de capital aberto) afirmou:

Talvez, o principal ponto negativo seja o desgaste gerado (no) processo de apuração de indicadores de sustentabilidade e na transformação de um grande volume de informações em um conteúdo atrativo para os *stakeholders*. Esse desgaste é, de certo modo, compreensível, por conta da abrangência de assuntos e do grande número de

peças envolvidas no processo de resposta aos indicadores, de revisão e de aprovação.

Outro aspecto levantado foi que a complexidade do relatório dificultaria sua elaboração; segundo a organização, um ponto negativo é “a complexidade do relatório e a pouca disseminação no Brasil (até pouco tempo encontravam-se apenas materiais em inglês)”. Esta opinião contraria as pesquisas de Campos et al., (2013), Calixto (2013) e do estudo da GRI: Reporting Change : Readers & Reporters Survey 2010 (FUTERRA SUSTAINABILITY COMMUNICATIONS; KPMG; SUSTAINABILITY, 2010), segundo os quais o Brasil é um dos países que mais se destaca na adoção do modelo GRI como base para a emissão de relatórios de sustentabilidade.

#### **5.3.4. Categoria ‘modelo do relatório final’**

Diversas empresas se mostraram insatisfeitas com o resultado final do processo de reporte: o relatório; parte dos temas extraídos das respostas tem maior relação com o seu formato: ‘dificuldade em produzir um documento claro e conciso’, ‘relatórios longos que não se restringem à materialidade realizada’, ‘são raros os relatórios atraentes à leitura dos *stakeholders*’, ‘há poucos leitores’, ‘documento muito técnico’ e ‘há margem para a falta de objetividade’.

Estes dados corroboram a pesquisa de Brown, De Jong e Levy (2009), que ao entrevistarem leitores dos relatórios, tiveram como resultado que as informações disponibilizadas não eram detalhadas o suficiente (resposta de um ativista social), que os relatórios apresentavam informação em excesso e sem foco (opinião de um jornalista), que a base de leitores era pequena e que as empresas não liam os relatórios uma das outras, dada a falta de padronização.

Também parecem explicar o resultado de uma das questões do estudo Reporting Change : Readers & Reporters Survey 2010, que questionou a diversos emissores de relatórios GRI pelo mundo como eles mediam o sucesso de seus reportes; o resultado foi que enquanto 33% das organizações avaliam o sucesso do relatório por meio da evolução de seu desempenho em sustentabilidade e 32%, por meio de reconhecimento externo (prêmios ou avaliações), apenas 16% consideram o *feedback* positivo de leitores e da mídia e 15% a utilização do relatório pelos *stakeholders*. Ou seja, o documento parece estar mais voltado ao público interno do que ao externo.

E a outra parte dos temas extraídos está ligada a uma questão mais fundamental, a de que deveria haver um melhor equilíbrio entre as informações econômicas e financeiras e as socioambientais; foi observado por uma das empresas que o modelo da GRI “não exige a integração com as informações financeiras, tornando-se peça complementar e não obrigatória à análise de investidores” e por outra que “são raros os relatórios que realmente integram o desempenho econômico-financeiro ao socioambiental”.

Pesquisas da GRI (GRI, 2013<sup>a</sup>) e da KPMG (KPMG, 2013) tem verificado uma tendência à integração entre relatórios de sustentabilidade e os relatórios anuais das empresas; umas das iniciativas no sentido de padronização deste novo modelo de reporte é o projeto piloto fomentado pelo International Integrated Reporting Council (IIRC), resultado da parceria entre a GRI e o Prince’s Accounting for Sustainability Project (A4S).

### **5.3.5. Categoria ‘avaliação dos relatórios’**

Algumas empresas criticaram a classificação dos relatórios GRI em níveis de aplicação, que funciona de acordo com a quantidade de indicadores reportados. Duas empresas criticaram o fato de a classificação A ser apenas para empresas que preenchem muitos indicadores, sendo que diversos indicadores não se aplicam a todas; e outra destacou que a classificação por nível de aplicação pode não fazer sentido quando é seguida a metodologia de identificar o que é relevante para o setor. Porém as diretrizes GRI destacam que explicar a razão da omissão de um indicador também conta como indicador reportado (GRI, 2012b).

Também foi levantado pelas empresas que o esquema de classificação proposto ‘avalia quantidade e não qualidade’ e que ‘os níveis A, B e C são confundidos com notas’; Boiral (2013) chegou a uma conclusão parecida após analisar os relatórios de sustentabilidade, baseados nas diretrizes do GRI, de 23 empresas dos setores de energia e mineração com classificação A e A+ e compará-los a diversos eventos ocorridos no período de reporte, quando identificou que 90% dos eventos negativos significativos não foram reportados.

Por fim, foi também criticado que a ‘avaliação realizada nos relatórios não corresponde ao nível de exigência expresso no checklist’; esta opinião parece demonstrar certa flexibilidade da GRI na avaliação, apesar de um maior rigor na elaboração das

diretrizes. Brown, De Jong e Levy (2009) criticam o fato de a evolução da GRI parecer ter sido dominada pelas grandes corporações e empresas de consultoria, em função de um grande esforço para engajá-las na iniciativa; caso Brown, De Jong e Levy (2009) estejam certos, esta flexibilização na avaliação poderia ser fruto deste processo.

### **5.3.6. Categoria ‘utilização do relatório como ferramenta de marketing’**

Aqui são categorizados dois temas. O primeiro critica a utilização dos relatórios de sustentabilidade como instrumento de marketing; este é um aspecto tanto positivo como negativo; caso a empresa seja sustentável, seria natural que o *stakeholder* cliente soubesse disso e recompensasse essa organização no momento da compra, e caso não, que a penalizasse (UTAMA, 2011); porém, Haigh e Jones (2006) sugerem que a maior parte dos relatórios de sustentabilidade são ferramentas de relações públicas das empresas e não uma forma de transparência na prestação de contas; concordando com Boiral (2013), que após analisar os relatórios de sustentabilidade, baseados nas diretrizes do GRI, de 23 empresas dos setores de energia e mineração com classificação A e A+, e compará-los a diversos eventos ocorridos no período de reporte, identificou que 90% dos eventos negativos significativos não foram reportados.

### **5.3.7. Categoria ‘visão externa dos relatórios’**

Também foi criticado pelas organizações respondentes que nem todo relatório é confiável, já que as empresas podem declarar que estão de acordo com as diretrizes, mas não houve uma conferência externa do que foi publicado; neste sentido, há uma falta de credibilidade das empresas. Uma das empresas afirmou que “existe empresas que preparam seus relatórios e dizem que estão de acordo com as diretrizes, mas não existe um controle, e a comparação entre eles pelo público em geral fica desigual (principalmente se considerarmos um relatório auditado e que segue minuciosamente os protocolos, e um relatório que não tem esse compromisso)”.

Na opinião de uma das empresas, o processo de auditoria poderia solucionar este problema; uma pesquisa da KPMG demonstrou que entre 2002 e 2013 o percentual de relatórios de sustentabilidade auditados subiu de 30% para 60% entre as 250 maiores empresas do mundo, apesar de não ser uma prática obrigatória na maior parte dos países (KPMG, 2013); porém, Manetti e Becatti (2008) analisaram os

padrões de auditoria internacionais de sustentabilidade e concluíram que estes deveriam contemplar diretrizes específicas para os prestadores de serviços de auditoria e destacam a necessidade de padronizar o conteúdo dos relatórios finais, e de abrir os serviços de auditoria a profissionais especializados de áreas diferentes das de contabilidade e auditoria.

A GRI recompensa os relatórios com verificação externa por meio do “+” ao lado do nível de aplicação (A+, B+ e C+), porém esta verificação não precisa ser feita por uma empresa de auditoria, podendo ser outras empresas especializadas ou um comitê de *stakeholders* (GRI, 2011).

### **5.3.8. Categoria ‘indicadores’**

Apesar de os indicadores propostos pelo GRI terem sido destacados como pontos positivos na categoria ‘guia proposto para a elaboração do relatório’, nesta categoria receberam algumas críticas.

Um dos aspectos levantados foi a existência de indicadores repetitivos; neste sentido, Lozano e Huisinigh (2011) argumentam que a separação dos indicadores em apenas três dimensões (econômica, ambiental e social) pode gerar conflitos e fazer com que oportunidades de melhoria sejam perdidas, e por isso recomendam a inclusão de três novas categorias, uma que agrupe indicadores que dizem respeito às três dimensões já citadas, uma que agrupe os indicadores comuns às dimensões econômica e ambiental, e uma que agrupe os indicadores comuns às dimensões ambiental e social, conforme demonstrado na Figura 3.

Também foi levantado o aspecto ‘indicadores não específicos para o setor’; talvez um sinal de que os suplementos setoriais fornecidos pela GRI (GRI, 2011) ainda não atendam a todas as empresas; uma empresa do setor financeiro afirmou que o suplemento de seu setor era pouco aplicável à empresa.

Outras críticas aos indicadores foram: ‘quantidade de indicadores’, ‘alguns indicadores pouco relevantes para o core da empresa’ e ‘medidas utilizadas nos indicadores não são usuais no Brasil’; de acordo com as diretrizes da GRI, a não aplicabilidade de um indicador não deveria ser problema, já que a explicação da não inclusão de um indicador conta como reporte (GRI, 2011), mas estas críticas podem significar que, na prática as empresas podem se sentir pouco à vontade em utilizar este recurso.

Por fim, foi também levantado que algumas práticas de RSC não são contempladas nos indicadores; no questionário enviado às empresas (APÊNDICE A), também foi perguntado se alguma prática de responsabilidade social corporativa não pôde ser evidenciada por meio dos indicadores GRI; das 27 organizações respondentes, seis afirmaram que sim, 20 que não e uma não respondeu; considerar que 22% das organizações possuíam pelo menos uma prática não considerada pela GRI pode indicar uma lacuna no conjunto de indicadores proposto.

Por fim, assim como nas duas últimas subseções, achou-se interessante destacar a quantidade de vezes que os temas de cada categoria foram citados, o que está exposto no Quadro 10; os principais aspectos negativos identificados destacam uma insatisfação com os indicadores (apesar de estarem destacados também como aspecto positivo) e com as dificuldades em realizar o processo proposto.

Ressalta-se novamente que os valores aqui expostos são apenas ilustrativos, já que se achou interessante realizar esta comparação com a pesquisa da GRI.

<b>Categoria</b>	<b>Número de vezes em que um de seus temas foi citado</b>
Indicadores	13
Dificuldades no processo proposto	11
Avaliação dos relatórios	11
Modelo do relatório final	10
Dificuldades internas	7
Foco em grandes empresas	4
Visão externa do relatório	3
Utilização do relatório como instrumento de marketing	1

Quadro 10 - Quantidade de citações de temas por categoria da questão sobre aspectos negativos do modelo de reporte da GRI.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 6. CONCLUSÕES

As empresas emitem relatórios de sustentabilidade para prestar contas de atividades pelas quais são responsáveis; foi visto por meio da revisão de literatura que quanto maior a responsabilização feita pelos *stakeholders*, mais as empresas tendem a reportar e com maior qualidade, por meio de relatórios auditados, por exemplo. Para incentivar a prática de reporte e apoiar as empresas neste processo, surge a GRI, instituição responsável pelo modelo de reporte mais aceito globalmente, que estabelece diretrizes a serem seguidas e indicadores a serem reportados; sua missão é tornar padrão a prática de relatórios de sustentabilidade e fornecer orientação e suporte às organizações; sua visão é uma economia sustentável, onde empresas podem medir seu desempenho e seu impacto na sociedade.

Como visto, o modelo da GRI propõe que a definição do conteúdo dos relatórios seja feita por meio de um processo que envolva a participação dos *stakeholders*; neste sentido, o modelo de reporte seria um instrumento de integração com *stakeholders* e de prestação de contas. A expectativa é que a prática de divulgar relatórios de sustentabilidade ajudasse as empresas a acompanhar o seu desempenho em sustentabilidade e compará-lo com o de outras empresas; e o resultado seria um mundo mais sustentável.

Porém, uma série de críticas feitas às diretrizes GRI e ao modo de utilização do modelo pelas empresas, coloca em dúvida sua eficácia neste sentido. É sabido que estabelecer um modelo de reporte que seja padrão para empresas de todo o mundo é um desafio bastante complexo e que a solução está em construção; a GRI, por exemplo, está na quarta versão de suas diretrizes, e diversas sugestões de melhoria são apontadas na literatura científica sobre o tema. Desse modo, foi objetivo desta pesquisa contribuir com estes estudos por meio do entendimento da visão das empresas sobre a prática de reportar.

Foi questionado às empresas que utilizam o modelo GRI qual a razão de emitirem relatórios de sustentabilidade e o que consideram aspectos positivos e negativos no modelo utilizado; e os resultados foram apresentados e discutidos à luz da literatura científica sobre o tema. A seguir é apresentado o Quadro 11, relaciona as respostas à pergunta ‘por que reportar sustentabilidade’ (questão 1) aos seguintes itens: (1) ‘missão e visão da GRI’; (2) ‘aspectos positivos da GRI’, levantados nas respostas à



segunda questão; e (3) os aspectos positivos encontrados na literatura científica sobre o tema.

Razões para o reporte de sustentabilidade identificadas pelas empresas (Questão 1)	Missão e Visão da GRI	Aspectos positivos identificados pelas empresas (Questão 2)	Literatura Científica	
			Aspecto Positivo	Autor
Apoiar a gestão	Possibilitar que as empresas possam medir seus desempenhos e impactos econômicos, ambientais, sociais e de governança de maneira responsável e transparente	Melhora a gestão da empresa	Ferramenta para medir e contabilizar o desempenho em sustentabilidade	Futerra Sustainability Communication, KPMG e SustainAbility (2010)
Acompanhar o mercado	Fazer com que a prática de relatórios de sustentabilidade se torne padrão	Auxíliá no <i>benchmarking</i>	Expansão na adoção do modelo GRI no Brasil	Calixto (2013)
			Futuro do reporte em sustentabilidade é global	Futerra Sustainability Communication, KPMG e SustainAbility (2010)
Prestar contas	Fornecer orientação e suporte às organizações na preparação de relatórios de sustentabilidade	Guia proposto para a elaboração do relatórios	Forma de reporte globalmente aceita	Utama (2011)
Contribuir com outras empresas	Aspecto não encontrado	Aspecto não encontrado	Aspecto não encontrado	Aspecto não encontrado
Abertura de capital	Aspecto não encontrado	Aspecto não encontrado	Relação positiva entre performance financeira e performance social	Maurício, Boaventura e Bandeira-De-Mello (2012)
	Aspecto não encontrado	Aspecto não encontrado	Investidores apreciam as informações adicionais	Carnevale e Mazzuca (2014)
Relacionamento com <i>stakeholders</i>	Padrão de reporte responsável e transparente	Possibilidade de legitimação	Ferramenta para legitimar as decisões de gestão	Bebbington, Larrinaga e Moneva (2008)
			Para pequenas e médias: melhor relacionamento com financiadores / ferramenta de marketing / valorização da reputação	Borga et al. (2009)
Melhorar a imagem da empresa	Possibilitar que as empresas possam medir seus desempenhos econômicos, ambientais, sociais e de governança	Proporciona uma ferramenta de marketing		

Quadro 11 – Relação entre as razões para reporte (questão 1), missão e visão da GRI, aspectos positivos identificados (questão 2) e a revisão de literatura. Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que as empresas encontram nas diretrizes GRI mais do que um modelo de como reportar; como razão para reportar, destacam que a GRI auxilia no processo de gestão e controle das práticas de sustentabilidade, de formar a facilitar o reporte. Mas, quando destacam o aspecto positivo de melhorar a gestão, as organizações vão além e citam itens como estímulo à prática de sustentabilidade, melhor integração entre as áreas internas, geração de conhecimento e disciplina na organização e maior compromisso com a questão da sustentabilidade. Neste ponto, verifica-se que o modelo GRI se torna mais um instrumento de gestão interna do que um guia para relatar sustentabilidade.

Foi destacado pelas organizações que a intenção de abrir capital e que o desejo de contribuir para que outras organizações se tornem mais sustentáveis, também foram razões para que optassem por emitir relatórios de sustentabilidade; estas razões não estão explícitas nos objetivos da GRI, mas estão em linha com sua missão por, respectivamente, destacarem as ideias de ‘gestão mais transparente’ e ‘incentivo às práticas de sustentabilidade’.

Os demais itens apontados como razão para a prática de sustentabilidade estão de acordo com a proposta da GRI e com o que parece ser necessário para um desenvolvimento mais sustentável: ‘acompanhar tendências do mercado’, ‘prestar contas’, ‘relacionamento com *stakeholders*’ e ‘melhorar a imagem da empresa’. Este último não é citado na missão da GRI, mas não deixa de ser um incentivo para que as empresas se tornem mais sustentáveis, conforme destaca um dos aspectos positivos levantados pelas organizações. Outros pontos positivos identificados foram: ‘auxilia no benchmarking’, ‘o guia proposto para a elaboração do relatório’ e a ‘possibilidade de conseguir legitimação’.

Porém, os aspectos negativos identificados ameaçam a qualidade dos relatórios em relação ao conceito inicialmente discutido e colocam em risco a utilização deles como instrumento de desenvolvimento sustentável. O Quadro 12, assim como o Quadro 11, relaciona as respostas à pergunta ‘por que reportar sustentabilidade’ (questão 1) aos seguintes itens: (1) ‘missão e visão da GRI’; (2) ‘aspectos negativos da GRI’, levantados nas respostas à segunda questão; e (3) os aspectos negativos encontrados na literatura científica sobre o tema.

Razões para o reporte de sustentabilidade identificadas pelas empresas (Questão 1)	Missão e Visão da GRI	Aspectos negativos identificados pelas empresas (Questão 3)	Literatura	
			Aspecto Negativo	Autor
Melhorar a imagem da empresa	Possibilitar que as empresas possam medir seus desempenhos econômicos, ambientais, sociais e de governança	Visão externa do relatório	Falta de princípios de auditoria globalmente aceitos e utilizados	Manetti e Becatti (2008)
		Avaliação dos relatórios	O relatório por si só não é confiável	KPMG, 2013
		Utilização do relatório como ferramenta de marketing	Forma de simular um posicionamento sustentável junto ao mercado	Boiral (2013)
			Ferramentas de relações públicas das empresas e não uma forma de transparência	Haigh e Jones (2006)
Relacionamento com <i>stakeholders</i>	Padrão de reporte responsável e transparente	Modelo do relatório final	Informação disponibilizada não atende às necessidades dos <i>stakeholders</i> .	Brown, De Jong e Levy (2009)
			Reportar não é uma forma de engajamento de <i>stakeholders</i>	Futerra Sustainability Communication, KPMG e SustainAbility (2010)
			<i>Stakeholders</i> são pouco envolvidos no processo de definição do conteúdo dos relatórios	Ramos et al. (2013); Siddall, Grey e Dyer (2013)
		Dificuldades no processo proposto	Falta de padrão nos relatórios	Roca e Searcy (2012)
Apoiar a gestão	Possibilitar que as empresas possam medir seus desempenhos e impactos econômicos, ambientais, sociais e de governança de maneira responsável e transparente	Aspecto não encontrado	Muito flexível (não gera padrão)	Delai e Takahashi (2013)
		Foco em grandes empresas	As empresas não sabem integrar sustentabilidade à estratégia do negócio	Baumgartner e Ebner (2010)
		Indicadores / Dificuldades internas	O objetivo do reporte não é a comparação entre organizações	Futerra Sustainability Communication, KPMG e SustainAbility (2010)
Apenas o reporte é insuficiente para alcançar um nível adequado de prestação de contas	Cooper e Owen (2007); Utama (2011)			
Acompanhar o mercado	Fazer com que a prática de relatórios de sustentabilidade se torne padrão	Indicadores / Dificuldades internas	Aspecto não encontrado	Aspecto não encontrado
Prestar contas	Fornecer orientação e suporte às organizações na preparação de relatórios de sustentabilidade		Aspecto não encontrado	Aspecto não encontrado
Contribuir com outras empresas	Aspecto não encontrado	Aspecto não encontrado	Aspecto não encontrado	Aspecto não encontrado
Abertura de capital	Aspecto não encontrado	Aspecto não encontrado	Relação negativa entre performance financeira e performance social	Maurício, Boaventura e Bandeira-De-Mello (2012)

Quadro 12 - Relação entre as razões para reporte (questão 1), missão e visão da GRI, aspectos negativos identificados (questão 3) e a revisão de literatura.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Não é possível afirmar que melhorar a imagem das organizações esteja entre os objetivos da GRI, mas a partir do momento em que ela permite que as empresas possam medir o seu desempenho social, fornece uma ferramenta de marketing. Porém, diversas críticas surgem neste contexto; foi reclamado pelos próprios respondentes que as organizações não são confiáveis na emissão de relatórios, e que seria um prejuízo à análise comparar relatórios auditados com outros não auditados; mas mesmo que todos fossem auditados, não há um padrão de auditoria de sustentabilidade amplamente aceito, o que ainda representaria um problema.

Outro ponto bastante criticado foram os níveis de aplicação do relatório GRI; as organizações argumentaram que esta avaliação considera a quantidade e não a qualidade dos indicadores divulgados. Este tipo de questionamento gera insatisfação nos relatores e poderia levar à desistência do reporte. Algumas das críticas sobre os níveis de aplicação, no entanto, não têm fundamento; criticam que em alguns casos não é necessário divulgar determinado indicador e que isso atrapalharia a avaliação; mas o fato de apenas relatar por que determinado indicador não foi reportado, já conta como reporte e avaliação não seria prejudicada. O problema identificado é que é simples burlar o sistema de classificação ou avaliação dos relatórios; e ainda, que as classificações são confundidas com notas em desempenho sustentável, o que não é verdade.

Já na categoria, de razão para o reporte, 'relacionamento com *stakeholder*', as críticas que surgem são em relação ao modelo do relatório final e a dificuldades em seguir o modelo proposto. Sobre o modelo do relatório, foi afirmado que é difícil elaborar um documento claro e conciso, já que a quantidade de dados levantados é muito grande; isso torna os relatórios pouco atraentes e úteis a poucos leitores. As organizações, assim como a literatura revisada, afirmaram haver uma falta de padrão nos relatórios, o que dá margem para a falta de objetividade. Por fim, criticam o fato de o relatório não contemplar informações financeiras, tornando-o peça complementar e não obrigatória de análise; neste contexto surgem os relatórios integrados, padrão de reporte que integra as informações de sustentabilidade ao relatório anual das organizações, e que está sendo testado em um projeto piloto com empresas de todo o mundo; este projeto é coordenado pelo IIRC, organismo do qual a GRI também faz parte. Este talvez seja o próximo passo na evolução dos relatórios de sustentabilidade,

dando destaque a estas informações, tornando-as mais confiáveis e incentivando estratégias de atuação mais sustentáveis.

Ainda na mesma categoria, foi levantada pelas organizações dificuldade em engajar os *stakeholders* no processo de elaboração do relatório; este tema parece bastante delicado já que pode depender também do interesse do *stakeholder* em defender seus interesses; porém, ainda assim, seria interessante que as diretrizes GRI possuíssem maior padronização em como a organização envolveria o *stakeholder*, já que dependendo da forma escolhida, a participação pode ser efetiva ou não.

Pensando na categoria de razão para reporte 'apoiar a gestão', e após considerar que outras razões como melhorar a imagem e relacionamento com o *stakeholders* possuem aspectos negativos tão críticos, poderia ser estabelecido que uma das principais razões para o reporte tem sido obter uma ferramenta de gestão. As críticas que podem ser direcionadas a esta categoria são falta de padrão, dificuldade de engajamento do *stakeholder* e a divulgação de informações que não são úteis aos *stakeholders*; todas estas ligadas ao meio externo; pensando no interior da empresa as críticas estão ligadas à falta de recursos da organização (pessoal e financeiro) para atender ao processo demandado e a certa insatisfação com os indicadores utilizados. Mas ainda assim, a razão apoiar a gestão parece ser a menos frágil diante das críticas, podendo ser considerada a principal razão para o reporte em sustentabilidade, o que confirmaria os resultados obtidos no estudo da GRI de que a principal razão o reporte em sustentabilidade seria a busca por melhor desempenho em sustentabilidade e não engajamento do *stakeholder* ou comparações entre empresas (FUTERRA SUSTAINABILITY COMMUNICATIONS; KPMG; SUSTAINABILITY, 2010).

É bastante nítida a influência dos relatórios de sustentabilidade na busca das empresas por responsabilidade social corporativa, seja incentivando, oferecendo suporte ou tornando algo indispensável para a sua continuidade no mercado; porém, algumas melhorias se fazem necessárias para tornar mais eficaz o processo de reporte, e consiste em um dos objetivos desta pesquisa a proposição destas melhorias. Recomenda-se por meio do Quadro 13 algumas melhorias no atual modelo de reporte proposto pela GRI; cada sugestão está acompanhada da categoria de análise que lhe deu origem, de uma breve descrição do ponto que foi criticado e da referência ao autor que fez a sugestão, nos casos em que isso ocorreu.

Crítica a ser solucionada				
Sugestão		Categoria em que foi classificada	Descrição	Baseado em
1	Quadro resumo que ofereça visão global da organização	Modelo do relatório final	Relatório pouco atraente	Utama (2011)
2	Obrigatoriedade de auditoria e elaboração de padrão de auditoria	Visão externa do relatório	Nem todas as organizações são sinceras no reporte	Utama (2011)
3	Optar pelos relatórios integrados	Modelo do relatório final	Falta de informações financeiras o tornam peça complementar de análise	KPMG (2013)
4	Definição de forma final de relatório	Modelo do relatório final	Falta de padrão	
5	Necessidade de desenvolvimento de novo padrão de classificação dos relatórios	Avaliação do relatório	Classificação por nível de aplicação confundida com desempenho em sustentabilidade	
6	Criar padrões para o engajamento dos <i>stakeholders</i>	Dificuldade no processo proposto	Processo não definido de engajamento do <i>stakeholder</i>	Siddall, Grey e Dyer (2013)
7	Analisar alternativas para criar um sistema de reporte mais simples e efetivo	Dificuldades internas	Falta de pessoal e recursos financeiros	

Quadro 13 – Sugestão de melhorias ao modelo atual de reporte proposto pela GRI.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, este trabalho concorda com a literatura ao recomendar que o modelo de reporte proposto pela GRI exija a inclusão de um quadro resumo que ofereça ao leitor uma visão global da empresa e que os relatórios sejam auditados segundo um padrão de auditoria a ser estabelecido (UTAMA, 2011); que haja uma evolução no modelo de reporte de forma a estar integrado aos relatórios financeiros das organizações (KPMG, 2013); e que haja um padrão de engajamento dos *stakeholders* na elaboração dos relatórios.

Este trabalho ainda contribui com a literatura ao evidenciar que as próprias empresas enxergam na falta de padronização do relatório final um problema, já que os diversos formatos resultantes impossibilitam que *stakeholders*, e a própria empresa, comparem diversas instituições; para os práticos esta questão é também importante, já que representam uma necessidade de melhorias no modelo de reporte proposto pela GRI no sentido de o tornar menos flexível.

Contribui ainda no sentido de destacar que a atual classificação dos relatórios de sustentabilidade em A, A+, B, B+, C e C+ (níveis de aplicação do modelo proposto) confunde diversos leitores e torna desconfortável o não reporte de terminados itens, já que é comum os leitores entenderem as classificações como notas para a sustentabilidade da organização ao invés de apenas verificar a quantidade de indicadores reportados; sendo necessário o desenvolvimento de um novo padrão de classificação.

Também, adiciona ao estudo de Borga *et al.* (2009) que não são apenas as pequenas e médias empresas que têm dificuldades relacionadas à falta de recursos (pessoal e financeiro) ao utilizar o modelo de reporta da GRI. Logo, recomenda-se que o modelo GRI evolua no sentido de ser mais simples e com indicadores de mais fácil comparação.

Por fim, este estudo concorda ainda com o trabalho de Futerra Sustainability Communication, KPMG e SustainAbility (2010) no sentido de que o modelo de reporte proposto pela GRI tem servido também como ferramenta de gerenciamento da sustentabilidade, o que pode significar novas oportunidades de desenvolvimento das diretrizes, já que a questão está tão estrategicamente posicionada em diversas instituições.



## **7. SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS**

Com base no que foi estudado, recomenda-se pesquisas que avaliem a possibilidade corrigir os aspectos negativos do atual modelo de reporte da GRI levantados, principalmente visando mudanças no modelo proposto no sentido de tornar o reporte mais simples, barato e menos flexível, e que garanta a a possibilidade de comparação entre as diversas instituições.

Recomenda-se também uma investigação mais profunda sobre o fato de o modelo de reporte estar servindo também como ferramenta de gestão da sustentabilidade, o que poderia demandar novas formas de pensar as diretrizes atuais.

## **8. LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Esta pesquisa analisou o modelo de reporte de sustentabilidade da GRI por meio da opinião de organizações que emitem estes relatórios de sustentabilidade. Sendo as organizações o alvo das demandas por relatórios melhores e mais transparentes, a opinião delas pode ter apresentado certo viés. Porém, o objetivo do estudo era avaliar as motivações das empresas e o que elas identificavam de positivo e negativo no modelo utilizado.

Também se constituem limitações desta pesquisa a amostra de respondentes e o instrumento utilizado para a coleta de dados; por um lado, seria interessante a realização de um estudo abordando um maior número de empresas e utilizando técnicas estatísticas de análise que permitissem a generalização das conclusões.

Por outro lado, seria também valioso que fosse realizado um estudo por meio de entrevistas nas organizações, mesmo que em um número menor delas, buscando maior profundidade nos dados coletados.

## 9. REFERÊNCIAS

- AZZONE, G.; MANZINI, R.; NOCI, G. Evolutionary trends in environmental reporting. **Business Strategy and the Environment**, v. 5, p. 219–230, 1996.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUMGARTNER, R. J.; EBNER, D. Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. v. 89, n. February, p. 76–89, 2010.
- BEBBINGTON, J.; LARRINAGA, C.; MONEVA, J. M. Corporate social reporting and reputation risk management. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 21, n. 3, p. 337–361, 2008.
- BELKAOUI, A.; KARPIK, P. G. Determinants of the Corporate Decision to Disclose Social Information. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 2, n. 1, p. 36–51, 1989.
- BERTHELOT, S.; COULMONT, M.; SERRET, V. Do investors value sustainability reports? A Canadian study. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 19, p. 355–363, 2012.
- BOIRAL, O. Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+ GRI reports. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 26, n. 7, p. 1036–1071, 2013.
- BORGA, F. et al. Sustainability Report in Small Enterprises: Case Studies in Italian Furniture Companies. **Business Strategy and the Environment**, v. 18, n. 1, p. 162–176, 2009.
- BOUTEN, L. et al. Corporate social responsibility reporting: A comprehensive picture? **Accounting Forum**, v. 35, n. 3, p. 187–204, set. 2011.
- BROWN, H. S.; DE JONG, M.; LEVY, D. L. Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting. **Journal of Cleaner Production**, v. 17, n. 6, p. 571–580, abr. 2009.
- CALIXTO, L. A divulgação de relatórios de sustentabilidade na América Latina: um estudo comparativo. **Revista de Administração**, v. 48, n. 4, p. 828–842, 19 dez. 2013.
- CAMPOS, L. M. DE S. et al. Relatório de sustentabilidade: perfil das organizações brasileiras e estrangeiras segundo o padrão da Global Reporting Initiative. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 4, p. 913–926, 2013.
- CARNEVALE, C.; MAZZUCA, M. Sustainability report and bank valuation: evidence from European stock markets. **Business Ethics: A European Review**, v. 23, n. 1, p. 69–90, 9 jan. 2014.
- CARROLL, A. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of management review**, v. 4, n. 4, p. 497–505, 1979.

CARROLL, A. The four faces of corporate citizenship. **Business and society review**, v. 100, n. 1, p. 1–7, 1998.

CHALMERS, J.; ARCHER, G. Development of a sustainability reporting scheme for biofuels: A UK case study. **Energy Policy**, v. 39, n. 10, p. 5682–5689, out. 2011.

COOPER, S. M.; OWEN, D. L. Corporate social reporting and stakeholder accountability: The missing link. **Accounting, Organizations and Society**, v. 32, n. 7-8, p. 649–667, out. 2007.

DE VILLIERS, C.; VAN STADEN, C. J. Can less environmental disclosure have a legitimising effect? Evidence from Africa. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 8, p. 763–781, nov. 2006.

DELAI, I.; TAKAHASHI, S. Corporate sustainability in emerging markets: insights from the practices reported by the Brazilian retailers. **Journal of Cleaner Production**, v. 47, p. 211–221, maio 2013.

DIERKES, M. Corporate social reporting in Germany: Conceptual developments and practical experience. **Accounting, Organizations and Society**, v. 4, n. 1-2, p. 87–107, jan. 1979.

DINCER, B. Do the Shareholders Really Care about Corporate Social Responsibility?\*. v. 2, n. 10, p. 71–77, 2011.

ELKINGTON, J. **Canibais com Farfo e Faca**. 1ª. ed. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

FIFKA, M. Corporate Responsibility Reporting and its Determinants in Comparative Perspective—a Review of the Empirical Literature and a Meta-analysis. **Business Strategy and the Environment**, v. 35, n. July 2011, p. 1–35, 2011.

FONSECA, A. How Credible are Mining Corporations' Sustainability Reports? A Critical Analysis of External Assurance under the Requirements of the International Council on Mining and Metals. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 17, p. 355–370, 2010.

FREEDMAN, M.; JAGGI, B. An analysis of the association between pollution disclosure and economic performance. **Accounting, Auditing & Accountability**, v. 1, n. 2, 1988.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times Magazine**, 1970.

FUTERRA SUSTAINABILITY COMMUNICATIONS; KPMG; SUSTAINABILITY. **Reporting Change : Readers & Reporters Survey 2010**. [s.l: s.n.].

GEORGE, R. DE. The status of business ethics: past and future. **Journal of business ethics**, v. 6, 1987.

GRAY, R. Thirty years of social accounting, reporting and auditing: what (if anything) have we learnt? **Business ethics: A European review**, p. 9–15, 2001.

GRI. **Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade - Versão 3.1**. Amsterdam: GRI, 2011. p. 50

GRI. **Pontos de Partida Relatórios de Sustentabilidade da GRI : Quanto vale essa jornada ?** Amsterdam: Global Reporting Initiative, 2012<sup>a</sup>. p. 64

GRI. **Sobre o GRI**. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 10 maio. 2012b.

GRI. **The sustainability content of integrated reports – a survey of pioneers**. Amsterdam: [s.n.].

GRI. **G4 Sustainability Reporting Guidelines**. Amsterdam: Global Reporting Initiative, 2013b.

HAIGH, M.; JONES, M. The drivers of corporate social responsibility: a critical review. **The Business Review, Cambridge**, v. 5, n. 2, p. 245–251, 2006.

HOPWOOD, A. G. Accounting and the environment. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, n. 3-4, p. 433–439, abr. 2009.

IIRC. **PILOT PROGRAMME BUSINESS NETWORK**. Disponível em: <<http://www.theiirc.org/companies-and-investors/pilot-programme-business-network/>>. Acesso em: 24 maio. 2014.

INGLEHART, R. F. **The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles among Western Publics**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1977.

INGLEHART, R. F. Changing Values among Western Publics from 1970 to 2006. **West European Politics**, v. 31, n. 1-2, p. 130–146, jan. 2008.

ISAKSSON, R.; STEIMLE, U. What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability? **The TQM Journal**, v. 21, n. 2, p. 168–181, 2009.

KOLK, A.; PEREGO, P. Determinants of the adoption of sustainability assurance statements: an international investigation. **Business Strategy and the Environment**, v. 19, n. December 2008, p. 182–198, 2010.

KPMG. **The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/corporate-responsibility-reporting-survey-2013.pdf>>.

LEGENDRE, S.; CODERRE, F. Determinants of GRI G3 Application Levels: The Case of the Fortune Global 500. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 20, n. 3, p. 182–192, 28 maio 2013.

LOZANO, R. The state of sustainability reporting in universities. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 12, n. 1, p. 67–78, 2011.

LOZANO, R.; HUISINGH, D. Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. **Journal of Cleaner Production**, v. 19, n. 2-3, p. 99–107, jan. 2011.

MANETTI, G.; BECATTI, L. Assurance Services for Sustainability Reports: Standards and Empirical Evidence. **Journal of Business Ethics**, v. 87, n. S1, p. 289–298, 4 jun. 2008.

MAURÍCIO, J.; BOAVENTURA, G.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Corporate Financial Performance and Corporate Social Performance : Methodological Development and the Theoretical Contribution of Empirical Studies \*. p. 232–245, 2012.

MORHARDT, J. E. General Disregard for Details of GRI Human Rights Reporting by Large Corporations. **Global Business Review**, v. 10, n. 2, p. 141–158, 13 out. 2009.

MOSEÑE, J. A. et al. Environmental reporting in the Spanish wind energy sector: an institutional view. **Journal of Cleaner Production**, v. 40, p. 199–211, fev. 2013.

NAVARRO GALERA, A. et al. Transparency of sustainability information in local governments: English-speaking and Nordic cross-country analysis. **Journal of Cleaner Production**, v. 64, p. 495–504, fev. 2014.

RAMOS, T. B. et al. An open participatory conceptual framework to support State of the Environment and Sustainability Reports. **Journal of Cleaner Production**, v. 64, p. 158–172, fev. 2013.

REYNOLDS, M.; YUTHAS, K. Moral Discourse and Corporate Social Responsibility Reporting. **Journal of Business Ethics**, v. 78, n. 1-2, p. 47–64, 17 mar. 2007.

ROBINSON, D.; CLEGG, A. Environmental leadership and competitive advantage through environmental management system standards. **Eco-Management and Auditing**, v. 5, n. June 1997, p. 6–14, 1998.

ROCA, L. C.; SEARCY, C. An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. **Journal of Cleaner Production**, v. 20, n. 1, p. 103–118, jan. 2012.

SAMUEL, V. B.; AGAMUTHU, P.; HASHIM, M. A. Indicators for assessment of sustainable production: A case study of the petrochemical industry in Malaysia. **Ecological Indicators**, v. 24, p. 392–402, jan. 2013.

SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field. **Business & Society**, v. 47, n. 2, p. 148–186, 18 set. 2007.

SHELDON, O. **The philosophy of management**. London: Sir Isaac Pitman and Sons, LTD., 1923. p. 296

SIDDALL, E.; GREY, T.; DYER, M. Indicators and stakeholder engagement: a Dublin case study. **Proceedings of the ICE - Engineering Sustainability**, v. 166, n. 2, p. 85–97, 1 abr. 2013.

SIMNETT, R.; VANSTRAELEN, A.; CHUA, W. F. Assurance on Sustainability Reports: An International Comparison. **The Accounting Review**, v. 84, n. 3, p. 937–967, 2009.

UTAMA, S. An evaluation of support infrastructures for corporate responsibility reporting in Indonesia. **Asian Business & Management**, v. 10, n. 3, p. 405–424, 1 jun. 2011.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WISEMAN, J. An evaluation of environmental disclosures made in corporate annual reports. **Accounting, Organizations and Society**, v. 7, n. 1, p. 53–63, jan. 1982.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our common future**. Oxford, UK: Oxford University Press, 1987.

## APÊNDICE A – Questionário enviado às empresas

Prezado(a),

Com objetivo de entender as necessidades das empresas ao adotarem **Práticas de Evidenciação de Responsabilidade Social Corporativa (Relatório de Sustentabilidade)**, estou realizando uma pesquisa, junto à USP FEA-RP, com todas as empresas que publicaram, no Brasil, relatório de sustentabilidade em 2011 (ano-base 2010) de acordo com os indicadores GRI de sustentabilidade.

O principal fim da pesquisa é que sugestões de melhoria possam ser desenvolvidas, de forma a serem adotadas pelas instituições que fomentam e apoiam a divulgação das práticas de RSC, tornando-as mais eficientes para a empresa e mais úteis ao leitor.

Assim, peço sua contribuição através do preenchimento, no próprio corpo de e-mail, do questionário baixo:

1. O que levou a organização para a qual o sr.(a) trabalha a implementar Práticas Evidenciação de Responsabilidade Social Corporativa (Relatório de Sustentabilidade)? Em que ano as primeiras práticas foram adotadas?
2. Em sua opinião, quais são os três principais pontos positivos do relatório GRI? (tente apontar pelo menos três).
3. Em sua opinião, quais são os três principais pontos negativos do relatório GRI? (tente apontar pelo menos três).
4. Outros modelos de relatório foram analisados?  
 Sim  Não
5. Há práticas de Responsabilidade Social Corporativa que não puderam ser evidenciadas através dos indicadores GRI?  
 Sim  Não