

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTROLADORIA

VINÍCIUS RODRIGUES BENEVIDES

**EXPERIÊNCIAS EMPÍRICAS ADVINDAS DA UTILIZAÇÃO DO RELATO
INTEGRADO EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS: META-SÍNTESE E
PERCEPÇÕES DOS PREPARADORES**

Maringá

2021

VINÍCIUS RODRIGUES BENEVIDES

**EXPERIÊNCIAS EMPÍRICAS ADVINDAS DA UTILIZAÇÃO DO RELATO
INTEGRADO EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS: META-SÍNTESE E
PERCEPÇÕES DOS PREPARADORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, área de concentração Controladoria, da Universidade Estadual de Maringá como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof(a). Dr(a). Marguit Neumann

Agência Financiadora: CAPES

Maringá

2021



ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos vinte e sete dias do mês de agosto do ano de dois mil e vinte e um, às quatorze horas, realizou-se pela Universidade Estadual de Maringá sob a modalidade excepcional de realização exclusivamente por vídeo conferência, conforme Portaria nº 36/2020-CAPES e Ato Executivo nº 004/2020-GRE/UEM, a defesa pública da Dissertação de Mestrado, sob o título: “Experiências Empíricas Advindas da Utilização do Relato Integrado em Ambientes Organizacionais: meta síntese e percepções dos preparadores.”, de autoria de **Vinicius Rodrigues Benevides**, aluno do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Mestrado – Área de Concentração: Controladoria, linha de pesquisa: Contabilidade Gerencial. A Banca Examinadora foi composta pelos professores:

Membro da banca	Função	IES
Prof. Dr. Marguit Neumann	Presidente	PCO/UEM
Prof. Dr. Valter da Silva Faia	Membro examinador	PCO/UEM
Prof. Dr. José Roberto Kassai	Membro examinador	FEA/USP/SP

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, o aluno foi **APROVADO** pela Banca Examinadora. A validação da aprovação na Defesa Pública está condicionada ao aluno(a) apresentar a versão definitiva da Dissertação, no prazo de 60 (sessenta) dias, de acordo com Art. 72 da Resolução nº 095/2018-CI/CSA, para a expedição do Diploma de Mestre. Para constar, a presente Ata foi lavrada e assinada pela Coordenadora do Programa e pelos membros da Banca Examinadora.

Maringá, 27 de agosto de 2021.

Marguit

Prof. Dr. Marguit Neumann (Presidente)

Valter da Silva Faia

Prof. Dr. Valter da Silva Faia
(Membro examinador interno)

JOSE ROBERTO

KASSAI:01604352850

Prof. Dr. José Roberto Kassai
(Membro examinador externo)

Assinado de forma digital por JOSE
ROBERTO KASSAI:01604352850
Dados: 2021.08.30 19:19:56 -03'00'

Reinaldo Rodrigues Camacho
Prof. Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho
Coordenador Adjunto do Programa de Pós-Graduação
em Ciências Contábeis

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, à Deus por abençoar e iluminar os meus caminhos a todo momento, sustentando-me até aqui.

A orientação da Prof^a. Dr^a Marguit Neumann, por ter me conduzido durante a realização desta pesquisa. Agradeço por compartilhar seus conhecimentos tanto como pesquisadora, quanto como docente, quando realizei o estágio de docência, e por me incentivar a traçar “voos” mais altos, como quando me incentivou a fazer uma disciplina eletiva no programa de pós-graduação na FEA/USP e quando realizamos juntos o estudo de caso na Clínica do RIM, foram momentos que agregaram muito ao meu crescimento profissional e pessoal.

Aos docentes do PCO – UEM em cada disciplina ofertada com tamanha maestria, e todos os outros professores que contribuíram para a minha formação, desde a graduação.

Aos professores membros da banca, Prof. Dr. Valter da Silva Faia e o Prof. Dr. José Roberto Kassai, pelas ricas contribuições no exame de qualificação as quais foram fundamentais para o avanço deste estudo.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa de estudos e a UEM pela concessão de ajuda de custos para apresentação nos eventos.

Aos Preparadores de Relato Integrado Brasileiro, os quais foram entrevistados neste estudo, por se disponibilizarem a contribuir de maneira transparente e receptiva, partilhando seus conhecimentos e experiências frente ao tema.

Por fim, a minha família, que me apoiou desde o momento da decisão de fazer o mestrado, aos meus amigos, por compreenderem minhas ausências e estarem sempre presentes de alguma forma, e a minha melhor amiga e companheira de todas as horas, Letícia Novelli, a qual se configurou como sendo o meu porto seguro durante esta jornada e me deu a motivação diária para que eu não desistisse, a maior gratidão será sempre a vocês.

Benevides, V.R. (2021). *Experiências Empíricas Advindas da Utilização do Relato Integrado em Ambientes Organizacionais: Meta-Síntese e Percepções dos Preparadores*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil.

RESUMO

O objetivo da dissertação consiste em responder quais são as experiências empíricas advindas da utilização do Relato Integrado (RI) em ambientes organizacionais, subdivididos em dois artigos que se complementam. O primeiro, foi realizada uma meta-síntese das experiências empíricas advindas da utilização do RI em ambientes organizacionais, com base em estudos de caso encontrados na literatura internacional e nacional, e o segundo, buscou validar as experiências empíricas encontradas no primeiro artigo, com base na captura de experiências e percepções dos preparadores de RI brasileiros. Foram encontradas trinta categorias de experiências empíricas na literatura, as quais foram validadas nas entrevistas, convergindo, de forma geral, para o entendimento de que a maioria das categorias ainda encontram-se em um estágio de heterogeneidade, ou seja, apresentando tanto evidências positivas, quanto negativas em ambientes organizacionais por meio do RI. Entretanto, os resultados serviram para validar e consolidar quatro categorias como promotoras de “Experiências Positivas” (Relacionamento com *stakeholders*, Visão de Longo prazo, Responsabilidade e Vantagem Competitiva), posto que evidenciaram experiências positivas em ambas as análises, sendo possíveis visualizarmos resultados práticos e positivos nas organizações. Com destaque especial para a categoria de Relacionamento com *stakeholders*, a qual foi citada como experiência positiva em mais de 50% dos estudos de caso, e sendo sustentada pelas falas dos preparadores de RI. Dessa forma, os resultados apresentados atendem ao objetivo de sintetizar e analisar as experiências empíricas advindas da utilização do RI em ambientes organizacionais, primeiramente na perspectiva da literatura sobre o tema e, posteriormente, de forma específica, em um contexto dos preparadores de RI brasileiros, a fim de verificar quais foram os efeitos práticos, observados durante o tempo que o *Framework 1.0* esteve vigente (2013-2020). O artigo atende a demanda da literatura por evidências empíricas, fornecendo evidências de entrevistas semiestruturadas com especialistas envolvidos diretamente na preparação do RI, de forma inovadora em um contexto brasileiro. Além disso, o artigo contribui com órgãos reguladores, IIRC e CBARI, como forma de promover os resultados práticos provocados pelo RI, visando colaborar com organizações e preparadores do RI, que utilizam, ou que pretendem utilizá-lo, ampliando a compreensão de seus principais resultados em ambientes organizacionais.

Palavras-chave: Relato Integrado, Experiências Empíricas, Meta-síntese, Preparadores de Relato Integrado.

Benevides, V.R. (2021). *Empirical Experiences Arising from the use of Integrated Reporting in Organizational Environments: Meta-Synthesis and Perceptions of Preparators*. Master's Dissertation in Accounting Sciences, State University of Maringá, Maringá, PR, Brazil.

ABSTRACT

The aim of this dissertation is to answer what are the empirical experiences arising from the use of Integrated Reporting (IR) in organizational environments, subdivided into two complementary articles. The first was realized a meta-synthesis of the empirical experiences arising from the use of IR in organizational environments, based on cases studies found in the international and national literature, and the second, purpose to validate the empirical experiences found in the first article, based on the capture of experiences and perceptions of Brazilian IR preparers. Thirty categories of empirical experiences were found in the literature, which were validated in the interviews, converging, in general, to the understanding that most categories are still in a stage of heterogeneity, that is, presenting as positive evidences, as negatives, in organizational environments through IR. However, the results served to validate and consolidate four categories how promoters of "Positive Experiences" (Relationship with stakeholders, Long-term Vision, Responsibility and Competitive Advantage), because they showed positive experiences in both analyses, being able to visualize results practical and positives in organizations. Highlighting the category of Relationship with stakeholders, which was cited as a positive experience in more than 50% of the cases studies, which was supported by the statements of IR preparers. In this way, the results presented answer the objective of synthesizing and analyzing the empirical experiences arising from the use of IR in organizational environments, first from the perspective of the literature of the subject and, second, specifically, in the context of Brazilian IR preparers, in intention to verify what were the practical effects, observed during the time that Framework 1.0 was in current (2013-2020). Attending the literature's demand for empirical evidence, providing evidences from semi-structured interviews with experts directly involved in IR preparation, in an innovative way, in a Brazilian context. In addition, it contributes to regulators, how IIRC and CBARI, as a way to promote the practical results caused by IR, with the intention to collaborate with organizations and IR preparers that use or intend to use it, expanding the understanding of its main results in organizational environments.

Key-words: Integrated Reporting, Empirical Experiences, Meta-synthesis, Integrated Report Preparers.

LISTA DE FIGURAS

PRIMEIRO ARTIGO - META-SÍNTESE DAS EXPERIÊNCIAS EMPÍRICAS DO RELATO INTEGRADO

Figura 1 - Processo de Geração de Valor apresentados Framework 1.0.....	25
Figura 2 – Ano e Quantidade de estudos de caso publicados sobre RI (2013 a 2020)	35
Figura 3 - Mapa causal das Experiências empíricas advindas da utilização do RI (2013 a 2020).....	38

SEGUNDO ARTIGO – PERSPECTIVA DOS PREPARADORES BRASILEIROS DE RELATO INTEGRADO: EXPERIÊNCIAS EMPÍRICAS

Figura 1 - Processo de Geração de Valor apresentados Framework 1.0	85
---	----

LISTA DE QUADROS

PRIMEIRO ARTIGO - META-SÍNTESE DAS EXPERIÊNCIAS EMPÍRICAS DO RELATO INTEGRADO

Quadro 1- Síntese dos principais elementos apresentados pelo Framework 1.0	22
Quadro 2- Princípios Básicos do RI apresentados no Framework 1.0.....	23
Quadro 3 - Elementos de Conteúdo do RI apresentados no Framework 1.0	23
Quadro 4 – Definição dos Capitais do RI apresentados no Framework 1.0	24
Quadro 5 - Resultados experimentados pelas organizações participantes do Projeto Piloto do IIRC	27
Quadro 6– Passos Metodológicos propostos por Hoon (2013).....	30
Quadro 7 - Critérios de exclusão dos artigos que compõem a amostra da pesquisa	31
Quadro 8 - Formação da amostra de “Estudos de Caso” sobre RI em 2021	32
Quadro 9 - Roteiro de investigação	33
Quadro 10 – Identificação dos estudos de caso analisados.....	34
Quadro 11 - Setores dos estudos de casos sobre RI (2013 a 2020).....	36
Quadro 12 - Consolidação das Experiências empíricas apresentadas.....	53
Quadro 13 – Relação das Experiências encontradas com a literatura dos Princípios Básicos do RI	54
Quadro 14 – Relação das Experiências encontradas com a literatura dos Elementos de Conteúdo do RI.....	57
Quadro 15 - Demais Experiências encontradas relativas ao RI	59

SEGUNDO ARTIGO – PERSPECTIVA DOS PREPARADORES BRASILEIROS DE RELATO INTEGRADO: EXPERIÊNCIAS EMPÍRICAS

Quadro 1 – Síntese dos principais elementos apresentados pelo Framework 1.0.....	82
Quadro 2 - Princípios Básicos do RI apresentados no Framework 1.0.....	83
Quadro 3 - Elementos de Conteúdo do RI apresentados no Framework 1.0	83
Quadro 4 - Definição dos Capitais do RI apresentados no Framework 1.0	84
Quadro 5 - Categorias das experiências empíricas encontradas nos estudos de caso presentes na literatura	86
Quadro 6 - Fases para Realização das Entrevistas	95
Quadro 7 – Detalhes das Entrevistas Semiestruturadas	96
Quadro 8 - Bloco 1 de Entrevista Semiestruturada com Preparadores de RI	97
Quadro 9 - Bloco 2 de Entrevista Semiestruturada com Preparadores de RI	98
Quadro 10 - Bloco 3 de Entrevista Semiestruturada com Preparadores de RI	99
Quadro 11 - Bloco 4.1 de Entrevista Semiestruturada com Preparadores de RI	100
Quadro 12 - Bloco 4.2 de Entrevista Semiestruturada com Preparadores de RI	101
Quadro 13 - Bloco 4.3 de Entrevista Semiestruturada com Preparadores de RI	101
Quadro 14 – Bloco 5 de Entrevista Semiestruturada com Preparadores de RI.....	103
Quadro 15 – Relação das Experiências Empíricas encontradas com os Princípios Básicos do RI	120
Quadro 16 – Relação das Experiências Empíricas encontradas com os Elementos de Conteúdo do RI.....	123
Quadro 17 – Demais Experiências Empíricas encontradas relativas ao RI	125
Quadro 18 – Consolidação das Categorias de Experiências Empíricas apresentadas.....	131

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBARI	COMISSÃO BRASILEIRA DE ACOMPANHAMENTO DO RELATO INTEGRADO
CPC	COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS
CVM	COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS
IFAC	INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS
IFRS	INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS
IIRC	INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL
PWC	PRICE WATERHOUSE & COOPERS
RI	RELATO INTEGRADO
SASB	SUSTAINABILITY ACCOUNTING STANDARD BOARD
TCU	TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.3 OBJETIVOS	14
1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO.....	15
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	16
 2 PRIMEIRO ARTIGO - META-SÍNTESE DAS EXPERIÊNCIAS EMPÍRICAS DO RELATO INTEGRADO.....	 17
2.1 INTRODUÇÃO.....	19
2.2 REVISÃO DE LITERATURA	21
2.2.1 RELATO INTEGRADO: <i>FRAMEWORK 1.0</i> (2013-2020).....	21
2.2.2 RELATO INTEGRADO: EXPERIÊNCIAS EMPÍRICAS ORGANIZACIONAIS	26
2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
2.3.1 META-SÍNTESE	29
2.3.2 PASSO 1: ENQUADRAMENTO DA QUESTÃO DE PESQUISA	30
2.3.3 PASSO 2: LOCALIZAÇÃO DE ESTUDOS RELEVANTES	31
2.3.4 PASSO 3: CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO DE ESTUDOS	31
2.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	32
2.4.1 PASSO 4: EXTRAÇÃO E CODIFICAÇÃO DOS DADOS	32
2.4.2 PASSO 5: ANÁLISE ESPECÍFICA DE CADA CASO.....	36
2.4.3 PASSO 6: SÍNTESE EM UM NÍVEL CRUZADO.....	39
2.4.3.1 Experiências Positivas	39
2.4.3.2 Experiências Negativas.....	47
2.4.3.3 Consolidação da Síntese em nível cruzado.....	53
2.4.4 PASSO 7: CONSTRUÇÃO DA META-SÍNTESE	54
2.4.4.1 Experiências Positivas e Negativas relativas aos Princípios Básicos do RI.....	54
2.4.4.2 Experiências Positivas e Negativas relativas aos Elementos de Conteúdo do RI	26
2.4.4.3 Demais Experiências Positivas e Negativas Relacionadas ao RI.....	58
2.4.5 PASSO 8: DISCUSSÃO	64
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS.....	66
Apêndice A – Detalhamento da Coleta de Dados da Pesquisa.....	71

Apêndice B – Roteiro de Pesquisa.....	72
3 SEGUNDO ARTIGO – PERSPECTIVA DOS PREPARADORES BRASILEIROS DE RELATO INTEGRADO: EXPERIÊNCIAS EMPÍRICAS	77
3.1 INTRODUÇÃO.....	79
3.2 REVISÃO DE LITERATURA.....	81
3.2.1 RELATO INTEGRADO: <i>FRAMEWORK 1.0</i> (2013-2020).....	81
3.2.2 EXPERIÊNCIAS EMPÍRICAS SOBRE RI	86
3.2.2.1 Experiências Positivas e Negativas relativas aos Princípios Básicos do RI.....	86
3.2.2.2 Experiências Positivas e Negativas Relativas aos Elementos de Conteúdo do RI	88
3.2.2.3 Demais experiências Positivas e Negativas relacionadas ao RI.....	90
3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	94
3.3.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA.....	94
3.3.2 COLETA DE DADOS E AMOSTRA	95
3.3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	96
3.4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	104
3.4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	104
3.4.1.1 Experiências Positivas e Negativas relativas aos Princípios Básicos do RI....	104
3.4.1.2 Experiências Positivas e Negativas relativas aos Elementos de Conteúdo do RI	107
3.4.1.3 Demais Experiências Positivas e Negativas Relacionadas ao RI (Bloco 4.1). 109	
3.4.1.4 Demais Experiências Positivas e Negativas Relacionadas ao RI (Bloco 4.2). 111	
3.4.1.5 Demais Experiências Positivas e Negativas Relacionadas ao RI (Bloco 4.3). 112	
3.4.1.6 Perguntas Extras (Bloco 5).....	118
3.4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	120
3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	130
REFERÊNCIAS.....	135
Apêndice A – Carta de Apresentação	139
Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	140
Apêndice C – Roteiro de Entrevistas Semiestruturadas	142
4 CONCLUSÕES.....	144
REFERÊNCIAS GERAIS	146

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Relato Integrado (RI) é uma iniciativa internacional emergente, que visa lidar com as limitações das abordagens de relatórios corporativos existentes, que são comumente criticadas por serem volumosas e desarticuladas (Zhou, Simnett & Green, 2017). O RI possui o propósito de atender à necessidade de divulgação de informações financeiras e não financeiras (Vitolla & Raimo, 2018) e de explicar de forma clara como uma organização gera valor no contexto de fatores sociais, econômicos e ambientais (Abeysekera, 2013; IIRC, 2013). Porém, embora o RI esteja ganhando popularidade, o seu desenvolvimento ainda é limitado devido à falta de evidências claras sobre seus benefícios (Zhou, Simnett & Green, 2017).

Desde sua implementação pelo *International Integrated Reporting Council* (IIRC), em 2010, o RI ganhou destaque no mundo empresarial e acadêmico, pois promove práticas de negócios sustentáveis e busca contribuir com algumas vantagens significativas em nível organizacional (de Villiers, Hsiao & Maroun, 2017), tais como: melhor alinhamento das necessidades informacionais entre investidores e *stakeholders*; alocação efetiva de recursos; aumento de confiança na materialidade de seu conteúdo; redução de custos organizacionais por meio de tomadas de decisão mais assertivas; desenvolvimento de uma linguagem comum e maior colaboração entre setores; melhora na gestão de riscos; identificação de oportunidades e, conseqüentemente, uma melhor avaliação da viabilidade do modelo de negócios e estratégia da organização a longo prazo (IIRC, 2011).

Dessa forma, o RI emergiu rapidamente como uma nova extensão contábil para ajudar as organizações a entenderem como criam valor e como comunicar isso de maneira eficaz aos *stakeholders* (Perego, Kennedy & Whiteman, 2016). Na prática, de 2011 a 2014, quando o IIRC lançou seu Programa Piloto, cerca de 100 empresas no mundo aderiram voluntariamente à implantação do RI, resultando no lançamento, em 2013, do *Framework 1.0*, a partir dos comentários obtidos pelas organizações participantes desse Programa Piloto (Mio, Fasan & Pauluzzo, 2016). Já em 2020, o RI encontra-se presente em 2.500 organizações, em mais de 70 países no mundo (IIRC, 2021), e a tendência é se expandir ainda mais, em especial devido ao anúncio da intenção de fusão do IIRC e do *Sustainability Accounting Standard Board* (SASB), para a criação do *Value Reporting Foundation*. Ainda no cenário internacional, o RI possui também um papel de protagonista na discussão promovida pela *International Financial Reporting Standards* (IFRS) sobre normas internacionais de divulgação sobre sustentabilidade.

No Brasil, com a criação da Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI), inicialmente, doze empresas aderiram ao Programa Piloto, todavia, em 2019, o país já era o quarto maior em publicação de RI no mundo, ficando somente atrás de África do Sul, Espanha e Japão (IFAC, 2021). Adicionalmente, contribuindo para tal expansão, a CVM aprovou a Resolução CVM 14 de 2020, tornando obrigatória para companhias abertas que decidirem elaborar e divulgar RI, a orientação CPC 09, emitida pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), os quais deverão ser objeto de asseguração limitada, por auditor independente, registrado na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) (CVM, 2020). Ademais, o RI, no Brasil, ganhou ainda mais visibilidade por sua obrigatoriedade de divulgação para empresas estatais (Brasil, 2016) e pelos órgãos públicos federais (TCU, 2018).

A princípio, a literatura também aponta o RI como gerador de benefícios para organizações, bem como para sociedade. Bommel (2014) argumenta que a aplicação desse tipo de comunicação tem validado uma visão confiável da organização e de seus aspectos socioambientais. Ademais, tem servido às grandes organizações comunicarem informações financeiras e não financeiras para seus *stakeholders* tomarem decisões (Eccles & Serafeim, 2011; Garcia- Sánchez, Rodríguez-Ariza & Frías-Aceituno, 2013), ao passo que tais informações também representam uma melhora na transparência, governança e decisões de todo tipo (Eccles e Krzus, 2010; Adams & Simnett, 2011).

Outros apoiadores também destacam a capacidade do RI em fornecer informações sobre o valor criado pela organização e a maneira como ele é distribuído entre os diversos *stakeholders* (De Villiers, Unerman, Rinaldi, Haller & Van Staden, 2014). Além disso, possui capacidade de mudar o pensamento dos atores corporativos para melhor alinhar as noções de maximização do lucro com o bem-estar da sociedade e do meio ambiente, pensando a longo prazo (Adams, 2015).

Contudo, ainda que haja benefícios positivos apontados pela literatura e pelo IIRC, o RI também é constantemente alvo de críticas em relação ao seu conteúdo e seu *Framework 1.0*. Brown e Dillard (2014) argumentam que tal ferramenta, conforme concebido pelo IIRC, fornece uma abordagem limitada e unilateral para avaliar e relatar questões de sustentabilidade. Flower (2015) também critica, ao dizer que não deverá se tornar o principal reporte da organização, posto que se trata de um relatório adicional às demonstrações financeiras usuais, contribuindo para um cenário de confusão, desordem e fragmentação de relatórios. Gunaratne e Senaratne (2017) também chamam à atenção para o fato de muitas empresas não internalizarem os princípios do *Framework 1.0*, podendo ocasionar em um risco de que o RI se torne somente mais um mero mecanismo de relatório.

Para garantir que a estrutura do RI responda ao contexto de mercado em evolução e ofereça suporte a relatórios robustos e eficazes, o *Framework 1.0* passou por um processo de revisão ao longo do ano de 2020 (IIRC, 2020). Tal procedimento foi realizado a partir de uma ampla consulta ao mercado, com 1.470 indivíduos, em 55 jurisdições, utilizado como uma oportunidade para esclarecer conceitos, simplificar a orientação para os preparadores de relatórios e sustentar relatórios integrados de melhor qualidade, fornecendo um novo documento, aprimorado e revisado (IIRC, 2021).

Diante de tal contexto, embora experiências perspicazes dos primeiros adotantes comecem a se acumular, o desenvolvimento do campo e como o RI pode ser implementado com sucesso continua sendo desafiador e contestado (Perego et al. 2016; Vitolla & Raimo, 2018). De Villiers et al. (2014), Cheng, Green, Conradie, Konishi e Romi (2014) e Rowbottom e Locke (2016) apontam desafios empíricos e teóricos sobre RI e evidenciam a necessidade de maior envolvimento acadêmico, a fim de orientar melhorias na política e na prática. Ainda, Chaidali e Jones (2017) destacam a importância de se levar em consideração as percepções dos preparadores de RI, os quais consideram os principais atores na determinação do seu futuro.

Dessa forma, depreende-se que um primeiro esforço de organização e estruturação dos resultados empíricos sobre o RI, se faz necessário para analisar e sintetizar as experiências empíricas advindas da utilização do RI em ambientes organizacionais, já encontradas na literatura sobre o tema e além disso observar tais resultados por meio das percepções de preparadores de RI, os quais vivenciam na prática a utilização do mesmo.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A partir da necessidade de as organizações conhecerem mais sobre os reais efeitos do RI sobre seus negócios, torna-se oportuno contribuir com uma síntese e análise dos resultados empíricos, tanto positivos, quanto negativos, que este instrumento de comunicação é capaz de proporcionar às organizações que o utilizam, buscando responder à seguinte questão de pesquisa: **Quais são as experiências empíricas advindas da utilização do RI em ambientes organizacionais?** Com a intenção de responder ao questionamento apresentado, são propostos, a seguir, os objetivos para esta pesquisa.

1.3 OBJETIVOS

Para responder à questão de pesquisa, o estudo desmembrou-se em dois objetivos, a serem alcançados por intermédio de 2 artigos:

a) ARTIGO 1: Realizar uma meta-síntese das experiências empíricas advindas da utilização do RI em ambientes organizacionais, com base em estudos de caso encontrados na literatura internacional e nacional.

b) ARTIGO 2: Validar as experiências empíricas advindas da utilização do RI em ambientes organizacionais, encontradas em estudos de caso da literatura internacional e nacional, com base na captura de experiências e percepções dos preparadores de RI, em um contexto brasileiro.

1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO

Em virtude da publicação da primeira revisão do *Framework 1.0*, em janeiro de 2021, (IIRC, 2021), empreende-se com este estudo sintetizar e analisar as experiências empíricas advindas da utilização do RI em ambientes organizacionais, primeiramente na perspectiva da literatura sobre o tema e, posteriormente, de forma específica, em um contexto dos preparadores de RI brasileiros, a fim de verificar quais foram os efeitos práticos nos ambientes organizacionais, observados durante o tempo que o *Framework 1.0* esteve vigente (2013-2020), pois, conforme Steyn (2014), é fundamental que sejam feitas novas pesquisas que investiguem os resultados organizacionais do RI para diversos *stakeholders*, com o intuito de considerá-las um caminho a seguir.

Enseja-se também atender à demanda da literatura por evidências empíricas (Steyn, 2014; De Villiers, et al. 2014; Cheng et al. 2014; Adams, 2015; Perego et al. 2016; Rowbottom & Locke 2016; Vitolla & Raimo, 2018). Visto que os efeitos do RI ainda são um campo emergente (de Villiers et al. 2017), espera-se compartilhar de maneira organizada e estruturada as evidências empíricas encontradas na literatura sobre o tema, proporcionando entendimentos mais sólidos sobre sua prática. Este estudo também contribui de forma oportuna para a literatura, fornecendo evidências de entrevistas semiestruturadas com especialistas envolvidos diretamente na preparação do RI (Chaidali & Jones, 2017) e de forma inovadora em um contexto brasileiro.

Além disso, contribui com interesses dos órgãos reguladores, IIRC e CBARI, corroborando para que, ao longo do tempo, o RI porventura possa confirmar seus benefícios e venha a se tornar o padrão global para elaboração de relatos corporativos, superando os relatórios numerosos e desconexos (IIRC, 2013). Ademais, acredita-se que o presente estudo pode colaborar com organizações e preparadores do RI que utilizam, ou que pretendem utilizá-lo, ampliando a compreensão de seus principais resultados em ambientes organizacionais,

visando ajudá-los a superar as dificuldades de institucionalização e alavancar o retorno dos potenciais benefícios e vantagens de sua aplicação.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Para atender ao primeiro objetivo proposto, elaborou-se um primeiro artigo aplicando técnicas de meta-síntese, proposta por Hoon (2013), a partir de estudos de caso encontrados na literatura acadêmica empírica sobre RI, com o intuito de construir uma síntese a partir da interpretação das experiências empíricas, ou seja, dos impactos positivos e negativos proporcionados pela utilização do RI.

Para atender ao segundo objetivo proposto, pretende-se elaborar um segundo artigo, visando validar tais experiências empíricas extraídas da meta-síntese do primeiro artigo, com base na captura de experiências e percepções dos preparadores de RI, em um contexto brasileiro, ou seja, por intermédio da aplicação de técnicas de análise de conteúdo, conforme Bardin (1977), de documentos (*Framework 1.0*), artigos científicos (estudos de caso) e entrevistas semiestruturadas.

Visto que os dois estudos são complementares entre si, os próximos capítulos desta dissertação apresentam a realização das duas etapas para ela formuladas, sendo cada uma estruturada sob a forma de um artigo, os quais são expostos na sequência: **Primeiro artigo - Meta-Síntese das Experiências Empíricas do Relato Integrado**; **Segundo artigo – Perspectiva dos preparadores brasileiros de Relato Integrado: Experiências Empíricas**.

2. PRIMEIRO ARTIGO - META-SÍNTESE DAS EXPERIÊNCIAS EMPÍRICAS DO RELATO INTEGRADO

RESUMO

O objetivo do estudo consiste em, realizar uma meta-síntese das experiências empíricas advindas da utilização do Relato Integrado (RI) em ambientes organizacionais, utilizando como base os estudos de caso encontrados na literatura internacional e nacional. Visto que, a meta-síntese apresenta-se como uma metodologia que emprega resultados de outras pesquisas qualitativas, relacionadas a um mesmo tema em uma perspectiva agregativa e interpretativa dos resultados de estudos de caso. Este estudo, fornece uma síntese interpretativa dos principais resultados empíricos advindos da utilização do RI, encontrados em 32 estudos de caso presentes na literatura. Ressalta-se que dentre as 25 categorias de experiências empíricas encontradas, quatro delas (Relacionamento com *stakeholders*, Governança, Integração entre Setores e Sustentabilidade), se destacaram por apresentarem níveis avançados de consolidação por meio do RI, sendo passíveis de visualização de resultados práticos e positivos em mais de 40% dos estudos de caso analisados. Em contrapartida, outras três categorias (Consistência e Comparabilidade, *Framework* e Resistência Organizacional), apresentaram apenas resultados negativos, dessa maneira, percebe-se que essas categorias não conseguiram se desenvolver nestes primeiros sete anos de análise (2013 a 2020), sendo assim, carecem de melhorias. Ademais, as outras categorias de experiências empíricas, ainda são muito heterogêneas, apresentando tanto implicações positivas, quanto negativas, sugerindo-se que se realizem mais estudos, aprimoramentos e o *sensemaking* dos primeiros adotantes, para que tais dificuldades possam ser superadas e possam evoluir a fim de maximizar os resultados positivos em detrimento dos negativos. O estudo contribui para organizar de forma sistemática evidências empíricas advindas do uso do RI, diferenciando-se por aplicar técnicas de meta-síntese em estudos de caso encontrados na literatura internacional e nacional, além de contribuir com organizações que utilizam o RI, ou as que pretendem utilizar, bem como os preparadores de RI, para que possam visualizar com mais clareza as evidências práticas dessa ferramenta. Ainda, contribui com órgãos reguladores que acompanham o desenvolvimento do RI, como o IIRC e a CBARI, para que possam expor tais evidências visando promover o RI, além disso, este estudo atende a demanda da literatura por evidências empíricas que demonstrem as evidências práticas da utilização do RI em ambientes organizacionais.

Palavras – chave: Meta-síntese, Relato Integrado e Experiências Empíricas.

FIRST ARTICLE - META-SYNTHESIS OF EMPIRICAL EXPERIENCES OF INTEGRATED REPORTING

ABSTRACT

The objective of this study is realize a meta-synthesis of the empirical experiences arising from the use of Integrated Reporting (IR) in organizational environments, using as basis the cases studies found in international and national literature. Since the meta-synthesis presents itself as a methodology that join results of others qualitative researches, related to the same theme, in an aggregative and interpretive perspective of the results of cases studies. This study, provides an interpretive synthesis of the main empirical results from the use of IR, found in 32 cases studies presents in the literature. It is notable that among the 25 categories of empirical experiences found, four of them (Relationship with stakeholders, Governance, Integration between Sectors and Sustainability) stand out for presenting advanced levels of consolidation through IR, being able to visualize practical and positive results in more than 40% of the cases studies analyzed. On the other hand, three other categories (Consistency and Comparability, Framework and Organizational Resistance) its presents only negative results, in this way, it is clear that these categories do not develop themselves, in theses first seven years of analysis (2013 to 2020), therefore they need improvement. In addition, the others categories of empirical experiences are still very heterogeneous, presenting both positive and negative implications, suggesting that they need more studies, improvements and the sensemaking of the first adopters, so that those difficulties can be overcome to maximize the positive results over negatives ones. The study contributes to systematically organizing the empirical evidences arising from the use of RI, differentiating itself by applying meta-synthesis techniques with cases studies found in the international and national literature, in addition, the study contributes to organizations that use RI, or the which they intend to use, as well as IR preparers, so that they can visualize more clearly the evidences of this tool, and also contributes to the regulators that monitor the development of IR, such as the IIRC and CBARI, so that they can expose our evidences as a way to promote IR, in addition, this study answer the demand in the literature for empirical evidences, demonstrating the practical evidences from the use of IR in organizational environments.

Keywords: Meta-synthesis, Integrated Reporting and Empirical Experiences.

2.1 INTRODUÇÃO

O Relato Integrado (RI) é uma ferramenta de reporte corporativo que inclui informações financeiras e não financeiras (Perego, Kennedy & Whiteman, 2016). Embora alguns estudos descrevam resultados positivos advindos de sua utilização, essa prática ainda não é generalizada, devido a uma difusão limitada de evidências empíricas que demonstrem a concretude de seus resultados, positivos e negativos, para as organizações que decidem adotar esse tipo de comunicação (Vitolla & Raimo, 2018).

O RI é sustentado pelo *Framework 1.0* e promovido pelo *International Integrated Reporting Council* (IIRC), e explana o propósito de englobar informações financeiras, ambientais, sociais e de governança, em um formato claro, conciso, consistente e comparável, ou seja, de maneira integrada (IIRC, 2013). Conforme Garcia, Kao e Ciasca (2018), o RI ganhou destaque no mundo empresarial e acadêmico desde sua criação, em 2010. Além de buscar promover práticas de negócios sustentáveis, tal ferramenta de comunicação espera contribuir com algumas vantagens significativas em nível organizacional (de Villiers, Hsiao & Maroun, 2017), tais como: melhor alinhamento das necessidades informacionais entre investidores e *stakeholders*, alocação efetiva de recursos, aumento de confiança na materialidade de seu conteúdo, redução de custos organizacionais por meio de tomadas de decisão mais assertivas, desenvolvimento de uma linguagem comum e maior colaboração entre setores, melhora na gestão de riscos, identificação de oportunidades e, consequentemente, uma melhor avaliação da viabilidade do modelo de negócios e estratégia da organização a longo prazo (IIRC, 2011).

Dessa forma, há pesquisas que defendem a implementação e aplicação do RI, como Frías-Aceituno, Rodríguez-Ariza e García-Sánchez (2013), os quais apontam a sua utilização como um modelo de comunicação integrada, que visa ajudar a alavancar o mercado de capitais de países que apoiem a sua adesão, posto que buscam reduzir a assimetria informacional, por meio de um *disclosure* mais amplo aos *stakeholders*. Assim, com a utilização do RI, espera-se preencher essa lacuna informacional, fornecendo uma base segura para as organizações explicarem ao mercado de capitais como geram valor ao longo do tempo (KPMG, 2012), ao passo que, em alguns casos, também conseguem gerar benefícios econômicos, devido a esse aumento de transparência e redução da assimetria de informação (Zaro, et al. 2020).

Adams (2015) também defende que o RI possui um potencial de mudar o pensamento dos atores corporativos, levando a uma maior integração das ações e impactos da sustentabilidade no planejamento estratégico corporativo e na tomada de decisões, corroborando com Bommel (2014), o qual cita que este tipo de comunicação tem validado uma

visão confiável da organização e de seus aspectos socioambientais. Ademais, tem servido para as grandes organizações comunicarem informações financeiras e não financeiras para seus *stakeholders* tomarem decisões (Eccles & Serafeim, 2011; Garcia- Sánchez, Rodríguez-Ariza & Frías-Aceituno, 2013),

Contudo, ainda que a literatura sobre RI o aponta como gerador de benefícios para organizações, bem como para sociedade, ainda existe uma série de desafios conceituais e práticos a serem debatidos (de Villiers, Unerman, & Rinaldi, 2014). Brown e Dillard (2014) argumentam que o RI, conforme concebido pelo seu *Framework 1.0*, fornece uma abordagem limitada e unilateral para avaliar e relatar questões de sustentabilidade. Flower (2015) também critica o RI, ao alegar que não deverá se tornar o principal reporte das organizações, posto que se trata de um relatório adicional às demonstrações financeiras usuais, contribuindo para um cenário de confusão, desordem e fragmentação de relatórios. Corroborando com o argumento anterior, Gunarathne e Senaratne (2017) chamam à atenção para o fato de muitas organizações não internalizarem corretamente os princípios do IIRC, correndo o risco de produzirem o RI de forma mecânica, tornando-o apenas mais um mero relatório.

De fato, o RI, por ser um conceito novo em desenvolvimento, ainda existe limitação empírica que confirme seus resultados às organizações (Steyn, 2014), pois, até o momento, poucos estudos examinaram o assunto da divulgação de relatórios integrados em nível global (Al Amosh & Mansor, 2021). Segundo Perego et al. (2016), o desenvolvimento futuro e evolução do RI devem ser pautados por uma abordagem sistemática e rigorosa da pesquisa, conciliando opiniões de especialistas sobre implicações relevantes para órgãos de definição de padrões, bem como opiniões dos preparadores e usuários desses relatórios.

Dessa forma, considerando que os resultados organizacionais advindos da implementação e aplicação do RI ainda são desafiadores e contestados devido à falta de um completo entendimento das evidências empíricas existentes, especialmente no que diz respeito às experiências positivas e negativas em ambientes organizacionais, a presente pesquisa propõe-se a responder à seguinte questão: **Quais as experiências empíricas advindas da utilização do Relato Integrado em ambientes organizacionais, com base em estudos de caso encontrados na literatura?** Para responder a tal questão, a pesquisa tem como objetivo realizar uma meta-síntese das experiências empíricas advindas da utilização do RI em ambientes organizacionais, utilizando como base os estudos de caso encontrados na literatura internacional e nacional.

Para atender ao objetivo proposto, aplicamos técnicas de meta-síntese, proposta por Hoon (2013), a partir da compilação de estudos de caso encontrados na literatura empírica sobre

RI, com o intuito de construir uma síntese interpretativa dos resultados advindos de sua utilização. Optou-se por selecionar artigos em bases indexadoras de periódicos disseminadas e reconhecidas no mundo acadêmico: *Emerald*, *Scopus*, *Science Direct*, *Web of Science*, *Capes* e *Atena*, com a delimitação temporal dos anos em que o *Framework 1.0* esteve vigente (2013 a 2020), e que continham os termos “*integrated reporting*” ou “*relato integrado*”; e “*IIRC*”.

Justifica-se a realização do presente estudo, pois, com a publicação da primeira revisão do *Framework 1.0*, em janeiro de 2021 (IIRC, 2020), faz-se necessário verificar até que ponto as organizações conseguiram avançar em relação aos resultados advindos da utilização do RI nessa primeira fase (2013 a 2020), preenchendo a demanda por evidências empíricas das experiências positivas e negativas proporcionadas por esse modelo de comunicação integrada (Steyn, 2014; De Villiers, et al. 2014; Adams, 2015; Perego et al. 2016; Rowbottom & Locke 2016; Vitolla & Raimo, 2018). Ainda, este estudo diferencia-se dos demais por se apresentar até o momento como o primeiro a tentar compilar os resultados empíricos advindos da utilização do RI em ambientes organizacionais, utilizando como fonte estudos de caso encontrados nas principais bases de periódicos internacionais e nacionais. Dessa maneira, almeja-se contribuir para que tal modelo evolua e que gere entendimentos mais sólidos sobre a prática desse tipo de comunicação (de Villiers et al. 2017), a partir do compartilhamento dos resultados deste trabalho.

Espera-se, com a apresentação dos resultados advindos da prática organizacional na adoção do RI, contribuir com organizações que possuem interesse em aderir a essa ferramenta de reporte corporativo, bem como para as que já a utilizam, e seus preparadores de relatórios, para que potencializem o retorno de suas vantagens para benefício interno e de seus *stakeholders* (Steyn, 2014). Ademais, os resultados são relevantes para consolidação internacional das estruturas defendidas pelo IIRC (órgão regulador), para o processo de revisão do *Framework 1.0* e para a Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI), pois organizam de forma sintetizada as evidências empíricas advindas do uso do RI em ambientes organizacionais. Dessa forma, conforme Perego et al. (2016), o campo da prática do RI pode se beneficiar e evoluir a partir de um compromisso fortalecido com a academia.

2.2 REVISÃO DE LITERATURA

2.2.1 RELATO INTEGRADO: *FRAMEWORK 1.0* (2013-2020)

Em agosto de 2010, foi constituído, em Londres, o IIRC e, na primeira reunião, conduzida pelo Príncipe de Gales e seu secretário geral, o qual é um contador, iniciaram-se os trabalhos, que se estenderam ao longo de reuniões quadrimestrais, culminando na divulgação do *Framework 1.0*, em dezembro de 2013 (Gelbke, Santos, Iudícibus & Martins, 2018). Desde então, o RI tem sido disseminado internacionalmente, fazendo frente à necessidade de recombinar divulgações financeiras e socioambientais em relatórios coesos, eficientes e atrativos, visando reduzir a produção de inúmeras comunicações desconectas e estáticas, iniciando uma grande revolução nos relatos corporativos (Frías-Aceituno et al. 2013; IIRC, 2013; Gelbke et al. 2018; Bernardi & Stark, 2018).

A estrutura conceitual para o relato integrado – *The International <IR> Framework 1.0* – é baseada em um conjunto de princípios e elementos de conteúdo que orientam a comunicação baseada no processo de geração de valor de uma companhia ao longo do tempo, e tem por objetivo servir de orientação para a próxima etapa evolutiva dos relatos corporativos (Kassai, Carvalho & Kassai, 2019). O Quadro 1 apresenta a síntese dos principais elementos propostos pelo *Framework 1.0*.

Quadro 1- Síntese dos principais elementos apresentados pelo Framework 1.0

Conceitos Fundamentais	Introduz conceitos para compreensão do RI.
Princípios Básicos	Diretrizes que orientam o conteúdo e o formato do RI.
Elementos do Conteúdo	Quesitos para filtrar informações evidenciadas no RI.
Capitais	São reservas de valor, recursos da organização.
Processo de Geração de Valor	Consumo dos capitais pelas atividades de negócio; visa explicar a geração de valor da organização.

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Os principais elementos apresentados pelo *Framework 1.0*, no Quadro 1 evidenciados, introduzem o RI e visam esclarecer a interação da geração de valor com o ambiente organizacional, os Capitais e o Processo de Geração de Valor, pois eles são os Conceitos Fundamentais que sustentam um RI (IIRC, 2013). O conteúdo de um RI deve ir além do enfoque somente no capital financeiro, como é usual nos relatórios financeiros. Ele deve propor interligar o princípio de administração das múltiplas fontes de capitais e dos determinantes na construção de valor (Strong, 2014).

O IIRC (2013) estabelece, em seu *Framework 1.0*, que, para a construção e apresentação do RI, devem-se usar como fundamento sete Princípios Básicos, que orientam o conteúdo e a forma de apresentação da divulgação das informações no RI, conforme evidenciado no Quadro 2, e oito Elementos do Conteúdo, os quais fornecem orientações para que as organizações

determinem as informações a serem divulgadas (Cheng, Green, Conradie, Konishi & Romi, 2014), respectivamente evidenciadas no Quadro 3.

Quadro 2- Princípios Básicos do RI apresentados no Framework 1.0

Categorias	Princípios	Finalidade
Conteúdo da Divulgação	Foco estratégico e Orientação para o Futuro	O RI deve estabelecer a divulgação da estratégia organizacional, do uso dos capitais e de seu relacionamento com a capacidade de geração de valor no curto, médio e longo prazo.
	Conectividade de Informações	O RI deve estabelecer a divulgação, de maneira holística, da combinação, inter-relacionamento e das dependências entre os fatores que afetam a capacidade de geração de valor.
	Relacionamento com <i>stakeholders</i>	O RI deve estabelecer a divulgação da natureza e da qualidade que a organização mantém com seus <i>stakeholders</i> , bem como o entendimento, consideração e resposta de suas legítimas necessidades e interesses.
	Materialidade	O RI deve divulgar em seu conteúdo informações que afetem de maneira significativa a capacidade de gerar valor da organização.
Forma de Apresentação da Divulgação	Concisão	O RI deve ser conciso, evidenciando um contexto suficiente e relevante para a compreensão da estratégia, governança, desempenho e perspectiva da organização.
	Confiabilidade e Completude	O RI deve apresentar informações positivas e negativas de forma equilibrada, não tendenciosa e sem erros materiais.
	Consistência e Comparabilidade	O RI deve apresentar informações em bases coerentes de tempo, permitindo comparação entre organizações.

Fonte: Elaborado com base no IIRC (2013).

Quadro 3 - Elementos de Conteúdo do RI apresentados no Framework 1.0

Elementos de Conteúdo	Questão
Visão geral da organização e ambiente externo	O que a organização faz e sob que circunstâncias ela atua?
Governança	Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?
Modelo de negócios	Qual é o modelo de negócios da organização?
Riscos e oportunidades	Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade da organização de gerar valor em curto, médio e longo prazo, e como a organização lida com eles?
Estratégia e alocação de recursos	Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?
Desempenho	Até que ponto a organização já alcançou seus objetivos estratégicos para o período e quais são os impactos no tocante aos efeitos sobre os capitais?
Perspectivas	Quais são os desafios e as incertezas que a organização provavelmente enfrentará ao perseguir sua estratégia e quais são as potenciais implicações para seu modelo de negócios e seu desempenho futuro?
Base de apresentação	Como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório integrado e como esses temas são quantificados ou avaliados?

Fonte: Elaborado com base no IIRC (2013).

Os Princípios Básicos e os Elementos do Conteúdo, propostos pelo *Framework 1.0*, caracterizam diretrizes norteadoras que flexibilizam a divulgação do RI pelas organizações (Reuter & Messner, 2015) e não se excluem mutuamente, ou seja, um Elemento do Conteúdo

não substitui outro Elemento ou Princípio (IIRC, 2013). Dessa forma, não é obrigatória a adoção de todos os Elementos do Conteúdo ou Princípios Básicos, contudo, é recomendado, para dar suporte as informações financeiras e não financeiras evidenciadas, pois tal estrutura, com sua abordagem principiológica, não objetiva oferecer um *check list* ou roteiro para a elaboração de um RI, visto que esse é um exercício individual e envolve um esforço para encontrar equilíbrio adequado que reconheça a grande variedade de circunstâncias individuais e que permita um grau suficiente de comparabilidade entre as organizações (Kassai et al. 2019).

Concomitante à identificação e aplicação dos Princípios Básicos e dos Elementos de Conteúdo, o processo de desenvolvimento do RI inclui o reconhecimento dos recursos e relacionamentos utilizados e afetados pela organização, ou seja, seus capitais (Quadro 4). Além da caracterização e acompanhamento contínuo das fontes de capital, o RI é baseado na conectividade entre esses capitais (IIRC, 2013).

Quadro 4 – Definição dos Capitais do RI apresentados no Framework 1.0

Capitais	Definições
Financeiro	Recursos disponíveis à organização para ser utilizado na produção de bens ou na prestação de serviços.
Manufaturado	Elementos físicos manufaturados (adquiridos ou fabricados), disponíveis à organização para serem empregados na produção de bens ou na prestação de serviços.
Intelectual	Elementos intangíveis, fundamentados em conhecimento, referentes à propriedade intelectual e ao capital organizacional.
Humano	São competências, habilidades e experiências das pessoas internas à organização e suas capacidades de inovação.
Social e de Relacionamento	Relacionamento e compromisso da organização com a comunidade, instituições e <i>stakeholders</i> , bem como a capacidade de compartilhar informações para melhorar o bem-estar individual e coletivo.
Natural	Recursos ambientais, renováveis ou não, e os processos utilizados pela organização para o desenvolvimento de suas atividades.

Fonte: Elaborado com base no IIRC (2013).

A associação de tais capitais caracteriza-se como reservas de valor, que, por intermédio das atividades praticadas pela organização, aumentam, diminuem ou ainda os transformam, servindo de suporte para fornecer benefícios futuros e gerar valor para organização (Mio, Fasan & Pauluzzo, 2016). Segundo Haji e Anifowose (2017), o principal diferencial do RI, quando comparado aos demais relatórios corporativos, é sua proposta de comunicar a história de geração de valor das organizações, por meio de uma lente de múltiplos capitais.

Por fim, o *Framework 1.0* apresenta o Processo de Geração de Valor (Figura 1), demonstrado pelo modelo de negócio de uma organização. Esse modelo visa explicar a atuação da organização, como ela gera resultados econômicos e cria valor a partir da interação dos Capitais (PWC, 2015).

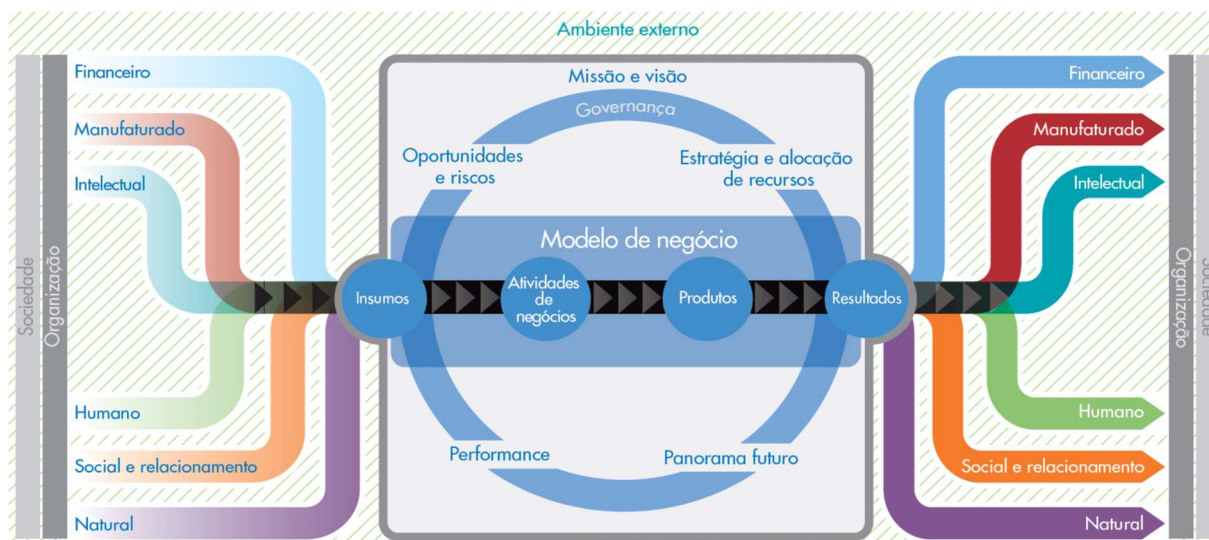


Figura 1 - Processo de Geração de Valor apresentados Framework 1.0

Segundo o *Framework*, o processo de geração de valor é influenciado pelos ambientes internos e externos e depende de como a empresa interage com os seus capitais e com *stakeholders*, em uma dimensão temporal de gerar valor no curto, médio e longo prazo (Kassai et al. 2019). Nesse sentido, essa visão multidimensional dos capitais torna-se um mecanismo que pode revolucionar não somente os relatos corporativos, mas até o processo de gestão das atividades operacionais, introduzindo uma visão mais responsável na cadeia produtiva e propiciando novas oportunidades de negócios (Gelbke et al. 2018).

A divulgação desse processo de geração de valor auxilia os provedores de capital financeiro na avaliação da capacidade de geração e manutenção de valor ao longo do tempo (Mio et al. 2016), e, como requer uma revisão e acompanhamento constantes, contribui para a comunicação interna e, conseqüentemente, para a motivação dos funcionários e suas tomadas de decisões (Mio, 2016). Uma condição de “ganha-ganha”, na qual o valor é gerado para a própria organização, o que permite retornos financeiros aos provedores de capitais, *stakeholders* e à sociedade em geral. Esse é o segredo da perpetuidade dos negócios no longo prazo (Kassai et al. 2019). Dessa forma, observa-se que o *Framework 1.0* do RI visa orientar diversas funções interdependentes de responsabilidade para satisfazer as necessidades dos *stakeholders* e das organizações que exigem o vínculo entre as atividades da organização e seu impacto (de Villiers e Maroun, 2018).

Visto que este estudo está centrado nas experiências do RI em organizações, a compreensão do *Framework 1.0* por completo faz-se necessária, a fim de compreender a abrangência de seus efeitos e seu potencial de se tornar o principal mecanismo de divulgação corporativa (Nagano, Kassai, Kussaba e Carvalho, 2013).

2.2.2 RELATO INTEGRADO: EXPERIÊNCIAS EMPÍRICAS ORGANIZACIONAIS

O Relato Integrado representa um conceito recente na pesquisa e, em especial, na prática contábil (Al-Htaybat & von Alberti-Alhtaybat, 2018), atraindo a atenção tanto de organizações e formuladores de políticas, quanto de profissionais e estudiosos de contabilidade (Fasan & Mio, 2017). Em 2020, o RI já se encontra presente em 2.500 organizações, em mais de 70 países no mundo (IIRC, 2021), sendo que o Brasil é o quarto país que mais publica esse tipo de relatório no mundo, somente atrás de África do Sul, Espanha e Japão (IFAC, 2021). Além disso, existe uma perspectiva de crescimento ainda maior, posto que a CVM aprovou a Resolução CVM 14 de 2020, tornando obrigatória para companhias abertas que decidirem elaborar e divulgar RI a orientação CPC 09, emitida pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), os quais também precisarão ser objeto de asseguração limitada, por auditor independente, registrado na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) (CVM, 2020). Ademais, o RI, no Brasil, ganhou ainda mais visibilidade por sua obrigatoriedade de divulgação para empresas estatais (Brasil, 2016) e pelos órgãos públicos federais (TCU, 2018).

Desde que se iniciou o processo de institucionalização desse modelo de comunicação nas organizações, já começaram a perceber e estudar seus primeiros resultados. Conforme Higgins, Stubbs e Love (2014), o *sensemaking* dos primeiros adotantes são importantes, pois contribuem para o processo de institucionalização do relato e dão uma contribuição importante para o campo institucional, visto que produzem um artefato tangível (RI), que será observado pelas demais organizações e copiado.

A respeito dos primeiros resultados organizacionais advindos da utilização do RI, pode-se citar uma pesquisa realizada pela organização *Black Sun*, em parceria com IIRC e 66 organizações participantes do Programa Piloto do IIRC, a qual gerou a publicação do artigo “*Realizing the benefits*” (Black Sun, 2014). Esse artigo teve por objetivo procurar as primeiras impressões, tendências no comportamento empresarial, benefícios empresariais e adoção do pensamento integrado como consequência dos processos do RI.

Os resultados apresentados pela *Black Sun* (2014) e resumidos no Quadro 5 são, em sua maioria, positivos, evidenciando que 91% dos participantes relataram um impacto no compromisso externo, 96% constataram um impacto no compromisso interno, 100% observaram mudanças nas relações com os *stakeholders* externos e 84% nas relações com a sociedade. Além disso, o estudo apresentou que 79% das organizações respondentes reportaram terem tido benefícios estratégicos na tomada de decisão, sobretudo em decorrência do espaço

para diálogo entre a administração e a gestão que passou a existir, sendo passadas muito mais informações operacionais e relevantes para a administração, a fim de melhorar a estratégia.

Quadro 5 - Resultados experimentados pelas organizações participantes do Projeto Piloto do IIRC

Conclusões	Detalhamento dos benefícios
Avanços na compreensão da criação de valor	Organizações apresentaram uma melhor compreensão de como elas criam – ou destroem – valor.
Melhora na forma de mensuração	Conforme a compreensão da criação de valor muda, a tomada de decisão muda.
Melhorar as informações de gestão e tomada de decisão	A maioria das organizações relatou mudanças nas informações de desempenho usadas pela gestão e na qualidade de certos tipos de dados usados internamente.
Nova abordagem para as relações com os <i>stakeholders</i>	As organizações descobriram que uma mudança em direção ao RI e sua publicação teve um impacto nas relações com as partes interessadas. Acreditam que os provedores de capital desenvolvem uma melhor compreensão da estratégia e dos objetivos de longo prazo.
Conectando departamentos e ampliando as perspectivas	O RI muda a forma como as organizações relatam, mas também como trabalham e pensam sobre o que fazem. Maior colaboração e respeito foram vistos como benefícios importantes.

Fonte: Elaborado com base nos resultados do artigo “*Realizing the benefits*” (Black Sun, 2014).

A *Ernst & Young* também realizou uma pesquisa com o intuito de captar a percepção dos investidores em relação à busca por informações não financeiras, na qual apurou-se que investidores estavam entusiasmados com a implementação do RI e que 70,9% admitiram que tal documento tornou-se importante, ou essencial, para a tomada de decisão (Ernest & Young, 2015). Serafeim (2015) também identificou indícios de que investidores com objetivos de longo prazo são atraídos por empresas com informações integradas, enquanto o contrário tende a acontecer com investidores com perspectivas de curto prazo.

Pesquisas acadêmicas também se esforçam para compreender as consequências que os resultados positivos (benefícios, vantagens) e negativos (fatores limitantes, desvantagens, dificuldades), advindos da utilização do RI, podem ocasionar. Desde antes do surgimento do *Framework 1.0*, Eccles e Saltzman (2011) já haviam realizado um estudo, elencando a aplicabilidade e os potenciais benefícios esperados do RI, os quais destacaram uma possível diminuição de riscos sobre reputação e também melhorias no que tange às tomadas de decisões, alocação de recursos e, conseqüentemente, uma melhora nas relações com os *stakeholders*, além de vantagens comerciais em função de uma melhoria no reporte, com informações mais precisas, aliadas a informações não financeiras.

Outras pesquisas também apontam que o RI possui potencial em comunicar informações materiais que afetam a capacidade de uma organização de criar valor ao longo do tempo (Naynar, Ram & Maroun, 2018), sendo capaz de melhorar a qualidade do *disclosure* corporativo e a prestação de contas organizacional (Adhariani & de Villiers, 2019). Kılıç & Kuzey (2018) também acrescentam que a adoção do RI é um modo de superar as deficiências encontradas nos relatórios utilizados pelas organizações, dentre elas, a evidenciação dos riscos, que ocorria de maneira genérica, sem especificar assuntos, e a apresentação de informações positivas, descartando as negativas.

No quesito de informações socioambientais, o RI também tem validado uma visão confiável do valor da organização nessa categoria, transformando-se em uma prática que possibilita a interação holística entre as decisões de investimento e comportamento socioambiental das organizações (Bommel, 2014). Entretanto, Stubbs, Higgins e Milne (2013) argumentam que existem barreiras para a integração da sustentabilidade nos relatórios financeiros, principalmente no que se refere à ausência de regulamentação, ou padrões pré-estabelecidos por órgãos reguladores.

Adams (2015) também chama à atenção, dizendo que se faz necessário entender os fatores que afetam a aceitação do RI, pois as companhias que o adotam visam credibilidade e simetria das informações para salvaguardar a reputação, aumentar a vantagem competitiva global e reduzir o risco operacional (Phillips, Watson & Willis, 2011). Todavia, aqueles que elaboram o RI, por vezes, são céticos quanto aos benefícios proporcionados por tal relatório, visto que mesmo organizações que não se envolvam no processo do pensamento integrado podem rotular-se como tal (Adams, 2017).

Dessa maneira, observa-se que as opiniões ainda são conflitantes sobre essa prática e a ampla gama de estudos apontam para a necessidade de entender melhor as contribuições existentes (Vitolla, Raimo & Rubino, 2019). Steyn (2014) acredita que são fundamentais novas pesquisas que investiguem os benefícios organizacionais do RI para diversos *stakeholders*, com o intuito de considerá-las um caminho a seguir no *framework* internacional.

Em virtude da carência de uma consolidação dos resultados práticos proporcionados pelo uso do RI, torna-se oportuno recorrer à literatura empírica sobre Relato Integrado, visando expor as experiências encontradas nesses primeiros sete anos (2013 a 2020) de estudos organizacionais, de maneira a responder à questão de pesquisa e contribuir com o processo de consolidação e evolução desse tipo de comunicação, bem como para organizações que tenham o interesse de implementar o uso do RI.

2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa que possui o objetivo de aplicar técnicas de meta-síntese dos resultados empíricos advindos da utilização do RI em ambientes organizacionais. Nas subseções abaixo, detalha-se o passo a passo das técnicas metodológicas de meta-síntese utilizadas neste estudo.

2.3.1 META-SÍNTESE

A meta-síntese apresenta-se como uma metodologia que emprega resultados de outras pesquisas qualitativas, relacionadas a um mesmo tema, com o intuito de estimular pesquisadores a aprimorarem os resultados dessas pesquisas (Zimmer, 2006). Busca aproximação do paradigma holístico aos eventos investigados (Evans, 2002) e diferencia-se à medida que se enquadra em uma perspectiva agregativa e interpretativa dos resultados de estudos de caso (Sousa & Branco, 2013).

Conforme Bicudo (2014, p. 9) “a meta-síntese realiza interpretação das interpretações dos estudos elencados como constitutivos dessa análise”, ou seja, procura-se um entendimento profundo do tema investigado. Dessa forma, neste estudo, aplicam-se técnicas da meta-síntese propostas por Hoon (2013), desenvolvendo esta pesquisa a partir de estudos de caso encontrados na literatura empírica sobre RI, a fim de construir uma síntese interpretativa dos resultados advindos de sua utilização.

Hoon (2013) cita que a meta-síntese busca a construção de uma síntese a partir de estudos de casos qualitativos e, em seu estudo, a mesma autora apresenta um projeto de meta-síntese desenvolvido a partir de estudos de casos qualitativos, evidenciando e conceituando oito passos para sua construção, conforme exposto no Quadro 6.

Quadro 6– Passos Metodológicos propostos por Hoon (2013)

Passos Metodológicos	Operacionalização
1 Enquadramento da questão de pesquisa	Definir o problema ou o fenômeno a ser investigado e sua relevância.
2 Localização de pesquisas relevantes	Busca-se identificar artigos relevantes para compor a base de dados do estudo, visando responder ao problema investigado.
3 Critérios de inclusão e exclusão	Processo de delimitação, inclusão e exclusão de artigos resultantes da busca inicial, construindo um banco de dados final com os artigos que compõem a unidade de síntese.
4 Extração e codificação dos dados	Busca-se extrair e codificar os dados, com o intuito de categorizar as evidências que serão analisadas.
5 Análise específica de cada caso	Análise individual dos artigos, a fim de identificar as evidências qualitativas, possibilitando a formação de mapas causais e o entendimento específico de cada caso.
6 Síntese em um nível de estudo cruzado	Analisam-se conjuntamente as evidências qualitativas em cada caso para obter semelhanças e diferenças entre eles.
7 Construção da meta-síntese	Víncula os resultados de volta à literatura/teoria do artigo, elaborando uma síntese interpretativa dos achados.
8 Discussão	Discussão dos resultados, rigor confiabilidade e validade da meta-síntese e evidencição das potenciais limitações.

Fonte: Adaptado com base em Hoon (2013).

Destaca-se que os passos 1, 2 e 3 delineados por Hoon (2013) serão apresentados nesta seção de procedimento metodológicos e os demais serão discutidos na análise dos dados.

2.3.2 PASSO 1: ENQUADRAMENTO DA QUESTÃO DE PESQUISA

O passo 1 compreende o enquadramento da questão de pesquisa, cujo objetivo analítico é adequar a metodologia da meta-síntese no contexto investigado (Altoé, Takahashi & Espejo, 2015). Dessa forma, buscou-se delimitar o problema de pesquisa e sua relevância. Após leituras sobre o tema, encontrou-se uma lacuna na literatura apontada para a falta de consenso sobre os resultados empíricos advindos da utilização do RI em ambientes organizacionais, devido à ausência de estudos que sintetizem tais evidências empíricas, a fim de demonstrarem a concretude dos resultados desse modelo de comunicação nas organizações (de Villiers et al. 2014; Steyn, 2014; Adams, 2015; Perego et al. 2016; Vitolla & Raimo, 2018).

Portanto, torna-se oportuno analisar e sintetizar as experiências organizacionais advindas do uso do RI em ambientes organizacionais, com a intenção de responder à seguinte questão: **Quais as experiências empíricas advindas da utilização do Relato Integrado em ambientes organizacionais, com base em estudos de caso encontrados na literatura?**

A experiência prática das organizações pode ser o caminho para compreender a eficácia desse modelo de comunicação holística e está registrada nos principais estudos de casos organizacionais, encontrados na literatura internacional e nacional sobre o tema.

2.3.3 PASSO 2: LOCALIZAÇÃO DE ESTUDOS RELEVANTES

O passo 2 refere-se à busca por uma pesquisa relevante, tendo como intuito identificar os artigos que farão parte do estudo, visando responder à questão de pesquisa (Altoé et al. 2015). Dessa forma, fez-se um levantamento bibliográfico, a fim de identificar os artigos sobre a temática do RI. Nessa etapa, foram consultadas as bases indexadoras de periódicos: *Emerald*, *Scopus*, *Science Direct*; *Web of Science*, Portal de Periódicos Capes/MEC e Atena, com a delimitação temporal dos anos em que o *Framework 1.0* esteve vigente (2013 a 2020), e que continham os termos “*integrated reporting*” ou “*relato integrado*”; e, “IIRC”.

2.3.4 PASSO 3: CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO DE ESTUDOS

No passo 3, são delimitados os critérios de inclusão e exclusão de estudos considerados relevantes para o desenvolvimento da pesquisa, cujo objetivo é expor o que se planeja analisar, o foco da pesquisa, com a intenção de garantir a validade e a confiabilidade do estudo (Altoé et al. 2015). No intuito de atender aos critérios de exclusão pré-estabelecidos, conforme Quadro 7, foi realizada a leitura do resumo dos artigos encontrados e, caso necessário, a leitura da introdução e dos procedimentos metodológicos, para melhor confiabilidade de quais estudos atendiam ou não aos critérios de exclusão, com o interesse em manter na amostra apenas artigos relevantes para atendimento do objeto desta pesquisa.

Quadro 7 - Critérios de exclusão dos artigos que compõem a amostra da pesquisa

Critério de exclusão	Detalhamento
1. Artigos duplicados	Excluíram-se os artigos duplicados, aqueles encontrados em mais de uma base indexadora de periódicos.
2. Estudos que não se caracterizavam como estudos de caso qualitativo	Excluíram-se os artigos que não utilizavam a metodologia de estudos de caso qualitativos e aqueles que não abordavam o tema RI.
3. Desalinhamento com a questão de pesquisa	Excluíram-se os estudos de caso que não eram aplicados em ambientes organizacionais e aqueles que não apresentavam nenhum resultado advindo do uso do RI.
4. Artigos restritos	Excluíram-se os artigos sem acesso, ou seja, artigos pagos, dos quais não foi possível obter acesso ao conteúdo.

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa (2020).

Conforme o primeiro critério, os estudos duplicados, ou seja, que constavam em mais de uma base indexadora de periódicos pesquisada, foram excluídos da amostra. O segundo critério refere-se a estudos que não apresentavam metodologia de estudos de caso qualitativos, ou seja, artigos com metodologia diferentes, como: etnográfica, experimental, qualitativo-quantitativo, qualitativos, quantitativos, *survey*, teóricos e outros artigos não relacionados ao

tema RI, conforme detalhado no Apêndice A. O terceiro critério refere-se ao desalinhamento com a questão de pesquisa. Dessa forma, eliminaram-se os estudos de caso que não apresentavam nenhuma evidência empírica da utilização do RI em um ambiente organizacional e os que não eram aplicados em ambientes organizacionais. Já o quarto critério deu-se por acessibilidade aos artigos. Nesse sentido, desconsideraram-se os artigos que não estavam disponíveis para acesso gratuito, mesmo após um esforço adicional para acessá-los. Portanto, considerou-se para a meta-síntese deste estudo, conforme Quadro 8, uma amostra de 32 artigos que atenderam a todos os critérios.

Quadro 8 - Formação da amostra de “Estudos de Caso” sobre RI em 2021

	Atena	CAPES	Emerald	Scopus	Science Direct	Web of Science	Total
(+) Artigos Localizados	2	10	274	176	162	63	687
(-) Artigos Excluídos	(-2)	(-10)	(-257)	(-165)	(-160)	(-61)	(-655)
Critérios Estabelecidos							
i) Artigos duplicados	0	0	1	35	16	32	84
ii) Metodologia diferente de Estudo de Caso	2	9	248	127	140	29	555
iii) Alinhamento com a questão de pesquisa	0	1	8	1	4	0	14
iv) Artigo sem acesso	0	0	0	2	0	0	2
Amostra da pesquisa	0	0	17	11	2	2	32

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa (2021).

Ressalta-se que a coleta de dados ocorreu em dois períodos distintos: primeiro em julho de 2019 e, posteriormente, em janeiro e fevereiro de 2021, com o interesse em validar a primeira coleta e também abranger os últimos estudos de caso publicados, dentro da vigência do *Framework 1.0* (2013 a 2020).

2.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Prosseguindo com a meta-síntese, apresentam-se a seguir os passos 4 a 8, referentes à análise dos estudos de casos qualitativos da amostra selecionada.

2.4.1 PASSO 4: EXTRAÇÃO E CODIFICAÇÃO DOS DADOS

Nessa fase, busca-se ordenar, codificar e categorizar as evidências de cada um dos estudos de caso da amostra (Hoon, 2013). Portanto, é nesse passo que os “dados” de análise são

constituídos e salienta-se que, nesse passo, o pesquisador possui autonomia para definir quais parâmetros serão os mais adequados para serem utilizados na codificação do estudo, conforme o objetivo proposto (Hoon, 2013).

Portanto, para obter os dados necessários para a meta-síntese, primeiramente, foi desenvolvido um roteiro de investigação (Quadro 9), adaptado pelo autor, visando, de forma objetiva, buscar elementos que contribuíssem especificamente para responder à questão de pesquisa proposta. Depois de gerar um conjunto de noções *a priori* sobre quais itens codificar, foi realizada a leitura dos estudos selecionados da amostra, para identificar outros itens de codificação que pudessem ser relevantes, refinando e modificando constantemente a forma de codificação, conforme sugere Hoon (2013).

Quadro 9 - Roteiro de investigação

nº Item	Detalhes Gerais do Estudo
1	Título
2	Base indexadora
3	Autor(es)
4	Periódico
5	Ano de Publicação
6	Objetivo geral
7	Questão de Pesquisa
8	Enquadramento Teórico
9	Região Analisada
10	Indústria / Setor Analisado
11	Período Analisado
12	Técnicas metodológicas utilizadas
13	Nº de Casos Investigados
14	Principais resultados e conclusões evidenciadas

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A codificação seguiu o roteiro de investigação a partir das 14 perguntas evidenciadas no Quadro 9, extraíndo os estudos de caso das bases indexadoras de periódicos internacionais citadas anteriormente (*Emerald, Scopus, Science Direct; Web of Science, Portal de Periódicos Capes/MEC e Atena*). Assim, foram codificados os 32 estudos de caso sobre Relato Integrado, os quais estão apresentados no Quadro 10, em ordem alfabética, para facilitar a aplicação da meta-síntese, bem como o ano de publicação de cada um e a teoria utilizada, a fim de contribuir para uma melhor compreensão do leitor sobre a perspectiva temporal e teórica da qual cada resultado encontrado na meta-síntese foi analisado.

Quadro 10 – Identificação dos estudos de caso analisados

Código	Artigos	Ano	Teoria
A1	A research template to evaluate the degree of accountability of integrated reporting - a case study	2017	Teoria dos <i>stakeholders</i>
A2	An intellectual capital ontology in an integrated reporting context	2019	Teoria da Ontologia Social
A3	Credibility-enhancing mechanisms, other than external assurance, in integrated reporting	2020	.. ¹
A4	Exploring integrated reporting in the banking industry: the multiple capitals approach	2019	.. ¹
A5	Exploring the nexus between integrated reporting and sustainability embeddedness	2019	Teoria do <i>sensemaking</i>
A6	Exploring the Transition to Integrated Reporting Through a Practice Lens: An Australian Customer Owned Bank Perspective	2015	Teoria da Prática
A7	From Sustainability to Integrated Reporting: The Legitimizing Role of the CSR Manager	2019	Empreendedorismo Institucional
A8	From the corporate social responsibility reporting to the integrated reporting: the case of Sabaf S.p.a	2017	.. ¹
A9	How management control systems enable and constrain integrated thinking	2020	Modelo de Alavancas de Controle
A10	In Pursuit of a ‘Single Source of Truth’: from Threatened Legitimacy to Integrated Reporting	2017	Teoria da Legitimidade
A11	Integrated reporting and change: evidence from public universities	2020	.. ¹
A12	Integrated reporting and integrated thinking in Italian public sector organisations	2017	Teoria Institucional
A13	Integrated Reporting and internal mechanisms of change	2014	Teoria da Mudança Organizacional
A14	Integrated reporting and the performativity of intellectual capital	2019	Conceitualização performativa de Capital Intelectual
A15	Integrated reporting as a strategy for firm growth: multiple case study in Colombia	2017	.. ¹
A16	Integrated reporting assurance practices—a study of South African firms	2020	Teoria da Legitimidade
A17	Integrated reporting in action: mobilizing intellectual capital to improve management and governance practices	2019	.. ¹
A18	Integrated reporting with CSR practices: A pragmatic constructivist case study in a Danish cultural setting	2016	Teoria dos <i>stakeholders</i>
A19	Integrated thinking as a cultural control?	2017	.. ¹
A20	Integrated thinking leading to integrated reporting: case study insights from a global player	2018	Teoria da Prática
A21	Integrated thinking rolls! Stakeholder engagement actions translate integrated thinking into practice	2020	Teoria dos <i>stakeholders</i>
A22	Internal application of IR principles: Generali's Internal Integrated Reporting	2016	.. ¹
A23	It is not always bad news: Illustrating the potential of integrated reporting using a case study in the eco-tourism industry	2018	Teoria da Mudança Organizacional
A24	Making sustainability meaningful: aspirations, discourses and reporting practices	2018	Teoria do discurso

¹ Observa-se que alguns estudos de caso encontrados não fizeram uso de teorias específicas e, por vezes, utilizaram a própria literatura sobre o tema para suas análises.

A25	Materiality in integrated and sustainability reporting: A paradigm shift?	2020	Teoria Institucional e da Mudança Organizacional
A26	On the feasibility of integrated reporting in healthcare: a context analysis starting from a management commentary	2019	- ¹
A27	Sensemaking dos atores de uma instituição financeira na adoção e elaboração do Relato Integrado	2020	Teoria do <i>sensemaking</i>
A28	The challenge of sustainability and integrated reporting at universities: A case study	2018	Teoria da Legitimidade e dos <i>stakeholders</i>
A29	The Free State University integrated reporting: a critical consideration	2015	- ¹
A30	The implementation of integrating reporting IR in SMEs Insights from a pioneering experience in Italy	2017	Teoria Institucional e dos <i>stakeholders</i>
A31	The influence of integrated reporting and stakeholder information needs on the disclosure of social information in a state-owned enterprise	2019	Teoria dos stakeholders
A32	What does materiality mean to integrated reporting preparers? An empirical exploration	2017	Teoria da realidade Institucional

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Destaca-se que as teorias mais recorrentes foram a Teoria dos *Stakeholders*, a qual esteve presente em seis artigos e, na sequência, outras três teorias apareceram, três vezes cada (Teoria Institucional; Teoria da Mudança Organizacional e Teoria da Legitimidade), além da Teoria da Prática, a qual apareceu em outros dois artigos. As demais teorias foram utilizadas em apenas um artigo cada.

Também se elaborou a figura 2, com o objetivo de evidenciar a quantidade de artigos encontrados com a metodologia Estudo de Caso, de acordo com o ano de publicação de cada um dos estudos.

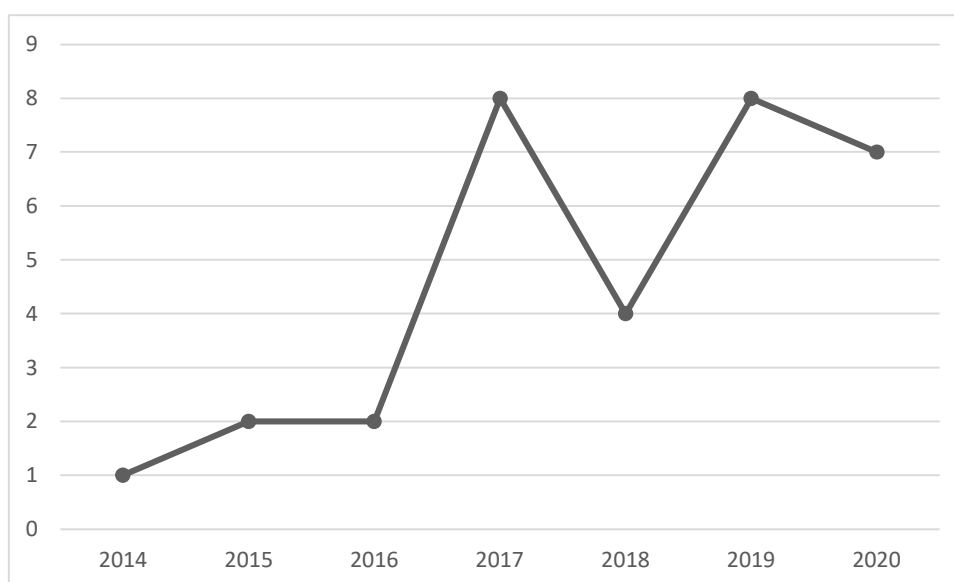


Figura 2 – Ano e Quantidade de estudos de caso publicados sobre RI (2013 a 2020)

Conforme figura 2, pode-se inferir que houve uma crescente evolução de artigos com a metodologia “Estudos de Caso” sobre RI, dentro do período analisado, de 2013 a 2020. Nos

primeiros quatro anos (2013 a 2016), poucos artigos com essa metodologia foram encontrados, devido à recente publicação do *Framework 1.0* (dezembro de 2013), de modo que ainda poucas organizações haviam aderido à utilização desse modelo de comunicação integrado e, consequentemente, poucas experiências práticas eram possíveis de captar por meio de pesquisas empíricas, sendo justificável, pois se tratava de um conceito novo, ainda em desenvolvimento (Steyn, 2014). Já nos anos de 2017 a 2020, houve um aumento de artigos publicados, com exceção em 2018, quando ocorreu uma pequena queda.

Com base no roteiro de investigação (Quadro 9), também foi possível codificar os setores das organizações analisadas nos estudos de caso, conforme evidenciado no Quadro 11.

Quadro 11 - Setores dos estudos de casos sobre RI (2013 a 2020)

Setor econômico	Artigos
Alimentício	A1; A15; A21
Bancário/Financeiro	A4; A6; A10; A13; A19; A27
Ecoturismo	A23
Energia	A2; A7; A9; A15
Ensino	A11; A28; A29
Imobiliário	A5
Industrial	A13; A17; A18
Metalúrgico	A8
Não citado	A3; A16
Petróleo e Gás	A14; A15; A24
Propriedade	A13
Público	A12; A15; A31
Saúde	A26
Seguradora	A22; A25; A32
Serviços	A17; A20; A30
Transporte/Logística	A13; A17

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Observa-se que um quadro completo contendo os 13 primeiros itens de codificação do roteiro de investigação pode ser encontrado no Apêndice B deste artigo. Com relação ao item 14 (Principais resultados e conclusões evidenciadas), será apresentado e discutido nos próximos passos (Passo 5, 6, 7 e 8) da meta-síntese aplicada neste estudo.

2.4.2 PASSO 5: ANÁLISE ESPECÍFICA DE CADA CASO

No quinto passo, o foco esteve na análise em nível específico. Por isso, optou-se por mapear cada estudo de caso, com o intuito de verificar quais eram as experiências positivas e negativas de cada caso, relativas à utilização do RI em ambientes organizacionais. A partir dessa análise específica, foi possível desenvolver um mapa causal (Figura 3), categorizando quais foram as experiências positivas e negativas obtidas de todos os 32 estudos de caso, detalhando individualmente quais artigos apresentaram as respectivas categorias de experiências, associadas aos interesses da presente meta-síntese.

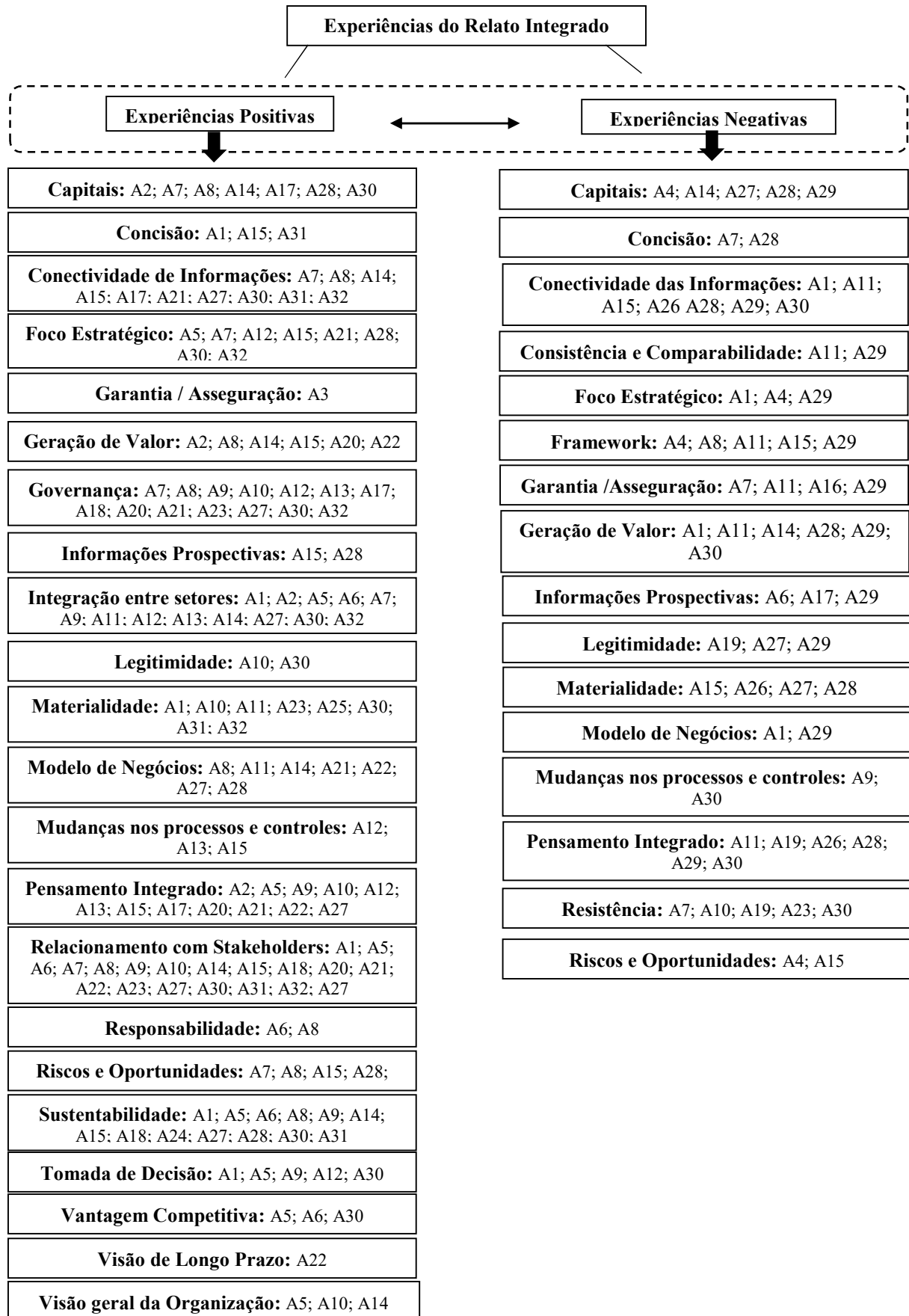


Figura 3 - Mapa causal das Experiências empíricas advindas da utilização do RI (2013 a 2020)
 Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa (2021).

Levando em consideração o mapa causal extraído a partir da consolidação das experiências positivas e negativas advindas da utilização do RI, nota-se ainda uma falta de consenso sobre tais resultados empíricos, conforme, de fato, apontado pela literatura (de Villiers et al. 2014; Steyn, 2014; Adams, 2015; Perego et al. 2016; Vitolla & Raimo, 2018), visto que a maior parte da literatura analisada divide-se entre estudos que evidenciam tanto benefícios, vantagens e melhorais, ao passo que, ao mesmo tempo, também demonstram certos problemas, dificuldades, limitações e desafios a serem superados em cada organização analisada.

2.4.3 PASSO 6: SÍNTESE EM UM NÍVEL CRUZADO

Nesse passo de síntese em um nível cruzado, faz-se a análise conjunta de cada evidência qualitativa encontrada em cada caso e, a partir dessa análise, obtém-se a síntese, que objetiva verificar semelhanças e diferenças entre os estudos de caso (Hoon, 2013). Portanto, para atender ao objetivo deste estudo, realizou-se a análise cruzada de todas as categorias de experiências positivas e negativas advindas da utilização do RI, encontradas nos estudos de caso organizacionais da amostra. Ressalta-se que ao mesmo tempo pode-se ter experiências positivas e negativas para uma mesma categoria, sem que uma anule a outra, devido ao fato de que são diferentes estudos de casos, dessa maneira podemos observar resultados positivos em um estudo sobre uma categoria e em outro estudo, o qual analisou outro ambiente organizacional, podemos encontrar um resultado negativo para tal categoria.

Nas subseções a seguir, será demonstrada uma síntese dessas categorias, para fins de exemplificação, mas sem que se torne repetitivo, ao relatar a mesma experiência em inúmeros casos. Para facilitar a leitura e análise, elas são evidenciadas em ordem alfabética.

2.4.3.1 Experiências Positivas

- **Capitais**

Ao todo, sete artigos, entre os 32 (21,88%) analisados, reportaram, no mínimo, um resultado positivo em relação à abordagem dos capitais pelo RI. O artigo A14, Organização do Setor de Petróleo e Gás Europeia, obteve experiências positivas a partir da definição e classificação específica do Capital Intelectual (CI), pois integrou diversas equipes de diferentes setores, e até agentes externos, para chegarem a um consenso nas discussões sobre o tema, e a utilização do *Framework 1.0* ajudou os preparadores a convergirem para a interpretação do CI como mutável e maleável, evoluindo por meio da preparação do RI ao longo dos anos (Corbella, Florio, Sproviero & Stacchezzini, 2019). O artigo A17, aplicado em três organizações italianas

de distintos setores, também teve ênfase no CI e demonstrou que o RI foi capaz de penetrar contextos nos quais os relatórios de CI não foram capazes, ou seja, o RI visa garantir um processo de pensamento integrado eficaz, conseqüentemente, impõe à empresa uma melhor reflexão sobre a gestão e medição do CI (Badia, Dicuonzo, Petruzzelli & Dell'Atti, 2019).

- **Concisão**

A respeito da concisão de informações reportadas pelo RI, apenas três, dos 32 (9,38%) estudos de caso analisados evidenciaram que já conseguem observar melhorias nessa prática. O A1, referente ao Grupo Castillo, revelou que realiza uma integração forte e equilibrada dos seus documentos e outros relatórios com o RI, porém, não consegue atingir o objetivo final do IIRC, que é a integração em sentido estrito, ou seja, conectividade entre informações financeiras e não financeiras (Silvestri, Veltri, Venturelli & Petruzzelli, 2017). O estudo A15, aplicado em seis empresas colombianas de diversos setores, também percebeu uma melhora da concisão das informações derivada da utilização do *Framework 1.0* do IIRC, especificamente em uma empresa do setor de energia (Macias & Farfan-Lievano, 2017).

- **Conectividade das Informações**

A respeito da integração de informações financeiras e não financeiras por meio do RI, conforme sugere o *Framework 1.0*, dez, dos 32 (31,25%) estudos de caso analisados, relataram que já conseguem observar benefícios com essa prática. No artigo A15, uma empresa colombiana do setor público, dentre as seis analisadas, indicou que os investidores encontram valor agregado na integração dos aspectos financeiros aos sociais e ambientais, pois gostam de ver o quadro completo (Macias & Farfan-Lievano, 2017). Outra organização que corroborou com os achados do artigo A15 foi o estudo de caso A31, aplicado em uma empresa pública de correios e serviços financeiros da Nova Zelândia, afirmando que o RI fomentou a relevância das informações sociais divulgadas aos *stakeholders*.

- **Foco Estratégico**

A respeito da divulgação do Foco Estratégico organizacional por meio do RI, conforme sugere o *Framework 1.0*, oito, dos 32 (25%) estudos de caso analisados, relataram que já conseguem observar melhorias. O estudo de caso A7 foi melhorando e adaptando seu RI, com o passar do tempo e, em 2016, alcançou um passo significativo de qualidade, obtendo uma maior integração de seus processos estratégicos, tornando-se um documento com estrutura definida, que descreve os negócios da organização, seus planos estratégicos, metas, capital,

riscos e desempenho, melhorais reconhecidas pelos analistas financeiros e investidores da organização (Argento, Culasso, & Truant, 2019). Complementando o entendimento da relação entre o RI e o Foco Estratégico organizacional, o artigo A32 (Seguradora Italiana) demonstrou que o conteúdo do RI pode ampliar o conhecimento sobre a estratégia corporativa, fazendo com que aumente o sentimento de pertencimento e a compreensão do papel do indivíduo na implementação da estratégia da empresa, construindo e reforçando laços entre os funcionários e suas organizações (Lai, Melloni & Stacchezzini, 2017).

- **Garantia / Asseguração**

Em relação à asseguração e garantia do RI, um, dos 32 (3,13%) estudos de caso analisados, evidenciou ter experiências positivas. O artigo A3, realizado em duas empresas da África do Sul, analisou mecanismos alternativos de asseguração do RI que vão além da tradicional asseguração externa. Tal estudo propôs a prática de cinco mecanismos alternativos: Práticas de Governança Corporativa, Auditoria Interna, Processos Gerenciais, Processos de Controle Interno e Processos de Identificação de Risco. Todos esses mecanismos alternativos demonstraram certas contribuições positivas, como aumento de credibilidade, qualidade e materialidade do RI, bem como a redução da assimetria da informação e controle dos riscos, além de não onerarem financeiramente a organização (Richard & Odendaal, 2020a).

- **Geração de Valor**

No total, seis artigos, dentre 32 analisados (18,75%), reportaram melhorias nos seus processos de criação de valor. O artigo A14 explorou como uma empresa do Setor de Petróleo e Gás da Europa define, classifica e avalia o CI, no contexto do RI, destacando que houve uma interação entre os setores nas discussões para chegarem a tal definição, o que possibilitou destacar conexões entre o CI e o conceito de criação de valor, beneficiando a organização com uma melhor maneira de representar seu modelo de negócio e sendo útil para criação de valor sustentável (Corbella et al. 2019). O estudo de caso A20, referente à aplicação do RI em uma organização de serviços globais, também verifica que o RI é uma ferramenta de comunicação da organização quanto à sua mentalidade, atividades e práticas de criação de valor e acredita que, a partir de sua utilização, a organização consegue criar mais valor para seus diversos públicos de interesse (Al-Htaybat, & von Alberti-Alhtaybat, 2018).

- **Governança**

Conforme analisado, 14, dos 32 estudos de caso (43,75%), identificaram algum tipo de experiência positiva com relação à governança e o RI. Na análise do estudo de caso A17, realizado em 3 empresas italianas, sendo uma do setor de transporte e logística, outra do setor de serviços públicos e outra do setor industrial, foi apresentado que as companhias analisadas foram unânimes em identificar uma melhoria nas práticas de gestão e governança devido à introdução do RI (Badia et al. 2019). O artigo A21, referente a uma empresa do setor alimentício da Itália, também cita que a introdução das práticas de Pensamento Integrado reconfigurou seus mecanismos de governança corporativa, avaliando as medidas de desempenho por meio de um processo interativo de aprendizagem com as partes interessadas e melhorando suas posturas de gestão estratégica (Devalle, di Trana, Fiandrino & Vrontis, 2020).

- **Informações prospectivas**

Dentre os 32 artigos analisados, dois (6,25%) apresentaram algum tipo de avanço em relação à divulgação de informações orientadas para o futuro (informações prospectivas). Na análise do caso A15, encontra-se em uma, das seis empresas colombianas analisadas, que um dos benefícios percebidos em decorrência da utilização do *Framework 1.0* do IIRC são informações com alinhamento mais prospectivo com outras iniciativas de sustentabilidade e pensamento integrado (Macias & Farfan-Lievano, 2017). Bem como no artigo A28, referente a um estudo de caso em uma Universidade Espanhola, o qual também verificou a existência de um enfoque estratégico e orientação futura em suas informações publicadas a partir da adoção de informações exigidas pelo *Framework 1.0* (Brusca et al. 2018).

- **Integração entre setores**

Conforme analisado, 13, dos 32 estudos de caso (40,63%), apresentaram progresso na integração entre os setores. No artigo A13, aplicado em organizações australianas dos setores financeiros, industriais, propriedade e transporte, a adoção do RI não representou uma inovação nos mecanismos de divulgação, mas sim mudanças incrementais em processos e estruturas. Uma das mudanças incrementais observadas foi o envolvimento e engajamento de equipes multifuncionais, as quais tentaram se afastar do pensamento e estruturas isoladas (Stubbs & Higgins, 2014). O artigo A32 também corrobora para esse argumento, ao constatarem que o RI integra diferentes setores no seu processo de preparação, de modo que essa atividade de fornecimento de informações relevantes ajuda a conectar diversos funcionários em diferentes departamentos, remetendo a uma ligação social mais profunda (Lai et al. 2017).

Legitimidade

Dentre os 32 artigos analisados, dois (6,25%) apontaram obter experiências positivas relativas à obtenção de legitimidade pela divulgação do RI. No artigo A10, a instituição financeira australiana analisada instituiu o práticas de divulgação de informações não financeiras, inicialmente, para melhorar sua reputação, que estava fragilizada por casos de corrupção, mas houve um amadurecimento ao longo do tempo, tornando as informações mais materiais para a organização e seus *stakeholders*, de modo que não se sente mais limitada a fornecer informações em conformidade com as diretrizes do IIRC, mas impulsionada pelo RI, e está usando seus conhecimentos para, além de se legitimar, influenciar o desenvolvimento do RI, unindo-se ao IIRC (Beck, Dumay & Frost, 2017). Da mesma forma, o artigo A30 (PME italiana de serviços) também se beneficiou da utilização do RI para consolidar a confiança mútua entre a organização e seus *stakeholders*, legitimando e fortalecendo a sua reputação corporativa (Del Baldo, 2017).

- **Materialidade**

No total, oito artigos, dentre 32 analisados (25%), apresentaram avanços com relação à divulgação de informações materiais. O artigo A1, relativo ao Grupo Casillo (empresa do setor alimentício, da Itália), demonstrou um nível forte de *accountability* com seus *stakeholders*, pois realizou análise de materialidade, com objetivo de priorizar assuntos relevantes para o próprio grupo e para seus *stakeholders*, seguindo princípios GRI e do IIRC (Silvestri et al. 2017). Além desse, é possível citar como exemplo também o artigo A10, referente a uma organização de serviços financeiros australiana, que, com o passar do tempo, teve suas informações sendo melhoradas e amadurecidas e, hoje, são utilizadas pela administração para identificar ativamente questões materiais específicas para integrá-las aos processos de negócios da entidade, enquadrando o RI em torno da história do negócio, ao invés de somente cumprir diretrizes (Beck et al. 2017).

- **Modelo de Negócios**

No total, sete artigos, dentre 32 analisados (21,88%), exibiram resultados positivos em relação à divulgação do modelo de negócios no RI. O caso A14 (organização do setor de petróleo e gás, europeia), teve por objetivo definir e classificar o CI para divulgação no RI, o que acabou beneficiando a organização, a qual obteve uma melhor maneira de representar seu modelo de negócios, sendo útil para criação de valor sustentável (Corbella et al. 2019). Ademais, no caso da organização analisada no artigo A27 (instituição financeira brasileira), a

adoção do RI promoveu aprendizagem dos seus conceitos por parte das pessoas envolvidas em sua elaboração, promovendo uma mudança organizacional, incremental, transitando de silos setoriais para equipes multisetoriais, que proporcionou a mudança na compreensão do modelo de negócio e no comportamento informacional (Sanches, Favato, Slewinski & Neumann, 2020).

- **Mudanças nos processos e controle**

Conforme analisado, três, dos 32 estudos de caso (9,38%), identificaram determinadas experiências positivas com relação a mudanças de alguns de seus processos internos, em função da aplicação do RI. Na análise do artigo A12, referente a um estudo de caso de seis organizações públicas italianas, é possível encontrar evidências que sugerem que a adoção do RI em organizações do setor público pode convergir para adesão de novas ferramentas de contabilidade gerencial e novos processos para tomada de decisões ou para pensamento integrado (Guthrie, Manes-Rossi & Orelli, 2017). O artigo A15, uma das empresas colombianas do setor de energia, também verificou que o RI tornou-se uma ferramenta de gestão pela interação dos diversos processos organizacionais que permite compreender a evolução das variáveis financeiras e não financeiras, sendo um insumo para a melhoria contínua e promoção da transparência (Macias, & Farfan-Lievano, 2017).

- **Pensamento Integrado**

Ao todo, 12 artigos, entre os 32 analisados (37,5%), relataram melhorias no que tange ao Pensamento Integrado nas organizações pesquisadas. O estudo A2, aplicado em uma multinacional do setor de energia, destacou como o Pensamento Integrado é essencial para definição do CI, por exemplo, pois essa ontologia subjetiva de CI, na medida em que desencadeia uma compreensão holística, baseada em sistemas das interdependências que conectam CI com a criação de valor, revelando que a interação entre departamentos e a constituição de grupos multifuncionais é aspecto importante do pensamento integrado (Stacchezzini, Florio, Sproviero, & Corbella, 2019). Além do mais, o artigo A27, aplicado em uma instituição financeira brasileira, também destacou que o Pensamento Integrado evoluiu na organização a partir de uma mudança de paradigma sobre a finalidade dos atores do setor contábil e financeiro, alterando a percepção de que contabilidade não é apenas uma fornecedora de informações, e que a área de sustentabilidade também não se limita a reportar informações não financeiras, criando e estabelecendo sentidos para a área e entre as áreas (Sanches et al. 2020).

- **Relacionamento com *Stakeholders***

Ao todo, 18 artigos, entre os 32 analisados (56,25%), demonstraram algum tipo de melhoria na relação com seus *stakeholders*, dentre eles o artigo A18, observando que a aplicação do RI em uma organização do setor da indústria de fabricação de carpetes dinamarquês melhorou a compreensão das necessidades e realidades dos *stakeholders*, contribuindo, por exemplo, para uma melhor prática em comunicação de informações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (Lueg, Lueg, Andersen & Dancianu, 2016). Outro artigo, o A23, ao utilizar o RI em uma empresa de Ecoturismo da África do Sul, também evidenciou que a empresa e o conselho da administração estavam comprometidos com o RI e o viam como útil para envolver os *stakeholders*, fornecendo informações materiais sobre suas estratégias de gestão (McNally & Maroun, 2018).

- **Responsabilidade**

Dentre os 32 artigos analisados, dois (6,25%) apontaram obter experiências positivas, em função do RI proporcionar um *disclosure* mais responsável da organização como um todo. Como no caso do artigo A6 (banco australiano), no qual a influência ética do banco em questões sociais e ambientais foram percebidas como tão relevantes quanto informações financeiras, levando a uma abordagem responsável, considerando a totalidade de suas operações (Lodhia, 2015). Há também o caso da organização italiana do setor metalúrgico, estudada no artigo A8, que também acredita que o RI tem incentivado a adoção de comportamentos mais responsáveis ao longo do tempo (Camodeca & Almici, 2017).

- **Riscos e Oportunidades**

Ao todo, cinco artigos, entre os 32 analisados (15,63%), reportaram algum tipo de impacto positivo na evidenciação dos riscos e oportunidades que afetam a capacidade da organização de gerar valor em curto, médio e longo prazo, e como a organização lida com eles. Na análise do caso A8 (organização do setor metalúrgico italiana), observa-se que a organização melhorou seu sistema de gestão de riscos, visando proteger seu desempenho, o que demonstra um fator de tendência de criação de valor (Camodeca & Almici, 2017). No artigo A15, uma empresa colombiana do setor de alimentos, dentre as seis analisadas, exemplificou que, entre os benefícios advindos da implementação do *Framework 1.0* do RI, um foi a identificação de novos riscos, por meio de uma visão mais abrangente de como a organização afeta e é afetada (Macias & Farfan-Lievano, 2017).

- **Sustentabilidade**

Conforme analisado, 13, dos 32 estudos de caso (40,63%), identificaram algum tipo de benefício de sustentabilidade relacionado ao RI. O estudo A8, na organização italiana do setor metalúrgico, dá destaque à sustentabilidade em seu RI, permitindo a integração dos princípios de desenvolvimento sustentável com escolhas da gestão empresarial, integrando o desempenho social, ambiental e econômico e, conseqüentemente, proporcionando um RI claro, abrangente e que tem o potencial de informar e engajar diversos *stakeholders* (Camodeca & Almici, 2017). Além disso, na análise do artigo A24, uma organização do setor de Petróleo e Gás internacional, evidenciou que a prática do RI tornou-se objeto de atividades discursivas e permitiu que os conceitos de sustentabilidade adquirissem significados em evolução, vinculando práticas contábeis ao conceito de sustentabilidade (Busco, Giovannoni, Granà & Izzo, 2018).

- **Tomada de Decisão**

Dentre os 32 artigos analisados, cinco (15,63%) apresentaram melhorias na tomada de decisão a partir da utilização do RI, como o caso A5, aplicado em uma empresa do setor imobiliário da África do Sul, ilustrando que o RI teve um impacto profundo nessa organização, o que levou a avanços nas ligações e interdependências entre questões sociais, ambientais e financeiras, e na sua visão, missão e estratégia, levando a administração a concluir que o RI promove a tomada de decisões sustentáveis e integradas mais fáceis (Le Roux, & Pretorius, 2019). Outro exemplo de melhoria na tomada de decisão foi evidenciado no estudo de caso A9, o qual focou nos benefícios internos da incorporação do Pensamento Integrado, em uma organização do setor de energia na Nova Zelândia, relatando melhorias na tomada de decisão interna em decorrência do Pensamento Integrado entre os membros da organização (Dimes & de Villiers, 2020).

- **Vantagem Competitiva**

No total, três artigos, dentre 32 analisados (9,38%), reportaram obter algum tipo de vantagem competitiva advinda da utilização do RI. No estudo de caso A6, realizado no Goodbank, um banco australiano, foi evidenciado que o foco na visão geral organizacional e modelo de negócios, contexto operacional, contexto estratégico, governança, desempenho e as perspectivas futuras, evidenciados no RI, permitiram-lhe diferenciar sua posição ética de outros bancos e manter a sua reputação de líder no seu setor (Lodhia, 2015). No estudo de caso A30, aplicado em uma Pequena e Média Empresa (PME) de serviços italiana, também foi encontrada uma vantagem competitiva relacionada ao relacionamento da empresa com os bancos, aumento

a qualidade do seu crédito, pois, com o RI, o banco passou a ter mais confiança no *disclosure* da organização, além de melhorar a visibilidade da organização nos contextos financeiro, acadêmico e institucional, nacional e internacional, pois esse passou a ser a principal ferramenta de comunicação com os *stakeholders* (Del Baldo, 2017).

- **Visão de Longo Prazo**

Dentre os 32 artigos analisados, um (3,13%) obteve experiências positivas relativas à transformação da visão da empresa para uma visão abrangente de longo prazo. No artigo A22, aplicado em uma seguradora italiana, a organização constatou que o RI ajudou os funcionários a aumentarem sua orientação de longo prazo, aumentando a consciência dos colaboradores, contribuindo para a formação dos valores organizacionais e, conseqüentemente, da cultura organizacional (Mio, Marco & Pauluzzo, 2016).

- **Visão Organizacional**

Ao todo, três artigos, entre os 32 analisados (9,38%), relataram que o modelo de comunicação do RI alterou positivamente a forma de relatar a visão organizacional, ou seja, contar a história da organização. O estudo A5 (Indústria imobiliária, da África do Sul) explicitou que o RI ajudou a organização a contar sua história e a desenvolver maneiras novas e inteligíveis de comunicar seus valores com as partes interessadas (Le Roux & Pretorius, 2019). No mesmo sentido, o artigo A14 (Empresa do setor de Petróleo e Gás, Europeia) confirmou que o RI também pode estimular preparadores a se envolverem com o CI, ao definir a história e criação de valor da organização (Corbella et al. 2019).

2.4.3.2 Experiências Negativas

- **Capitais**

Ao todo, cinco artigos, entre os 32 analisados (15,63%), reportaram, no mínimo, um resultado negativo em relação à abordagem dos capitais pelo RI. Na análise do artigo A4, referente a um estudo de caso em uma instituição financeira em Cingapura, destacam-se várias questões operacionais que afetam e limitam a implementação dos princípios orientadores do *Framework 1.0* do IIRC. Uma delas refere-se aos seis capitais, os quais não foram suficientes, no julgamento da organização, para atender à interação entre os capitais existentes em sua atividade (Doni, Larsen, Martini & Corvino, 2019). Além disso, o artigo A28, aplicado no setor de ensino, na Universidade de Cádiz, na Espanha, apresentou outra dificuldade relacionada à

conexão dos capitais, pois, embora tenham divulgado muitas informações exigidas pelo IIRC, não conseguiram conectar os capitais e o pensamento integrado (Brusca et al. 2018).

- **Concisão**

Dentre os 32 artigos analisados, dois (6,25%) relataram dificuldades pertinentes à divulgação concisa do RI. No artigo A7, feito em uma organização do setor de energia da Itália, descreveu-se que a concisão do RI foi um obstáculo encontrado durante a sua implementação, todavia, tal dificuldade foi aprimorada ao longo do tempo (Argento et al. 2019). No mesmo sentido, a universidade espanhola analisada no artigo A28, embora tenha conseguido reportar um RI, de certa forma, comparável, encontrou dificuldade para fazê-lo de maneira concisa, reconhecendo que ainda estava extenso e faltavam algumas informações sobre o valor criado pela organização (Brusca et al. 2018).

- **Conectividade das Informações**

A respeito da integração de informações no RI, conforme sugere o *Framework 1.0*, sete, dos 32 estudos de caso analisados (21,88%), relataram experiências negativas. O artigo A1 (organização do setor alimentício italiana) demonstrou que a organização realiza uma integração forte e equilibrada dos seus documentos, e outros relatórios, com o RI, porém, não consegue atingir o objetivo final do IIRC, que é a integração em sentido estrito, ou seja, conectividade entre informações financeiras e não financeiras (Silvestri et al. 2017). A análise do artigo A28 (Universidade Espanhola) indica que seu RI apresenta um enfoque estratégico e orientação futura, no entanto, a conectividade das informações não é tão clara e, em particular, não há conexão entre capitais e o valor criado pela organização, visto que o foco está no capital natural, social e humano e não tem uma perspectiva holística (Brusca et al. 2018).

- **Consistência e Comparabilidade**

No total, dois artigos, dentre 32 analisados (6,25%), exibiram experiências negativas em relação à comparabilidade das informações contidas no RI. O estudo de caso A11, realizado em uma Universidade pública da Itália, chama à atenção de que, durante a elaboração do RI, a universidade precisou fazer algumas adaptações e implantar sua própria versão, para que se adequasse a seus objetivos estratégicos, seu público alvo e seu status de entidade pública. Contudo, essa função transformativa de adaptar a estrutura do RI pode originar preocupações sobre sua viabilidade, confiabilidade e comparabilidade (Iacuzzi, Garlatti, Fedele & Lombrano, 2020). Ademais, no artigo A29, referente a um estudo de caso feito no mesmo setor, mas em

uma Universidade pública na África do Sul, também ficou evidenciado que o RI dessa universidade não seguiu a estrutura do IIRC, pois suas informações não eram completas nem comparáveis (Veltri & Silvestri, 2015).

- **Foco Estratégico**

Em relação à divulgação das estratégias organizacionais no RI, três, dos 32 estudos de caso analisados (9,38%), evidenciaram terem tido experiências negativas. O estudo de caso A4 (Instituição financeira em Cingapura) demonstrou um desafio em vincular efetivamente as divulgações em torno de suas estratégias organizacionais e resultados financeiros (Doni et al. 2019). O caso A29 (Universidade pública Sul-Africana) também apresentou dificuldade nesse quesito, pois, ainda que tivessem divulgado suas estratégias, o efeito dessas sobre os capitais não foi evidenciado, conforme sugere o IIRC (Veltri & Silvestri, 2015).

- **Framework**

Ao todo, cinco artigos, dentre os 32 analisados (15,63%), encontraram limitações e dificuldades no uso das atribuições do *Framework 1.0*, conforme demanda o IIRC. O artigo A8, aplicado em uma organização do setor metalúrgico da Itália, expôs, em seus resultados, que um dos fatores limitantes para elaboração do RI foram alguns elementos de conteúdo do *Framework 1.0*, os quais não foram suficientes para representar com completude as informações da empresa, sendo necessário a utilização de algumas abordagens extras (Camodeca & Almici, 2017). No artigo A15, duas, das seis organizações colombianas estudadas, também apresentaram dificuldades ligadas ao uso do *Framework 1.0*. Uma delas, do setor de energia, citou que tal estrutura possui limitações, como sua difícil leitura para as partes interessadas, incluindo investidores. Outra organização, do setor alimentício, evidenciou que a estrutura é muito concreta e, por isso, alguns detalhes do que se espera com relação a cada tópico eram desconhecidos pela organização (Macias & Farfan-Lievano, 2017).

- **Garantia / Asseguração**

No total, quatro artigos, dentre 32 analisados (12,5%), exibiram críticas e alguns pontos negativos em relação à garantia e asseguração do RI. Na análise do estudo A16, efetuado em duas organizações da África do Sul, criticou-se que, atualmente, não há um padrão de garantia para o RI e que os diversos provedores implementam diferentes práticas de garantia, e essa falta de padronização é agravada pela aplicação inconsistente dessas práticas, prejudicando a capacidade dos usuários em identificar, compreender, confiar e comparar claramente as

informações (Richard & Odendaal, 2020b). Outros artigos, como o A7, procedido em uma empresa do setor de energia na Itália, relatam que, para uma maior aceitação e credibilidade, o RI ainda necessita de melhorias, como uma maior formalização de autoridade, responsabilidade, procedimentos e, se possível, obter garantia (Argento et al. 2019).

- **Geração de Valor**

Dentre os 32 artigos analisados, seis (18,75%) evidenciaram dificuldades pertinentes à demonstração da geração de valor no RI, conforme as diretrizes do IIRC. O estudo de caso A1, em uma empresa do setor alimentício da Itália, inferiu que, embora seu RI tivesse impulsionado a geração de valor sustentável (econômico, social e ambiental), ainda foram encontradas deficiências na demonstração da conectividade entre a estratégia e o modelo de criação de valor, existindo espaço para melhorias (Silvestri et al. 2017). No estudo de caso A11, em uma universidade pública da Itália, relatou-se o RI não tem sido útil à universidade no aspecto de contabilização do envolvimento das partes interessadas no processo de geração de valor, ainda que a geração de valor seja um aspecto fundamental em uma lógica de serviço público (Iacuzzi et al. 2020).

- **Informações Prospectivas**

Em relação à divulgação de informações prospectivas no RI, três, dos 32 estudos de caso analisados (9,38%), evidenciaram dificuldades e pontos que ainda precisam de melhoria. O artigo A6, referente a um estudo de caso em um banco australiano, revelou que um fator que ainda precisa de melhorias são informações prospectivas, as quais necessitam de mais detalhes, em conjunto com asseguração, pois acreditam que a prática do RI é dinâmica, e não estática, o que envolve um processo complexo, com uma sequência de atividades, e não apenas um resultado na forma de um relatório integrado (Lodhia, 2015). No estudo de caso A17, em três organizações italianas de distintos setores (logística, serviços e indústria), também relataram dificuldades em identificar e relatar parâmetros quantitativos e voltados para o futuro (Badia et al. 2019).

- **Legitimidade**

Ao todo, três artigos, entre os 32 analisados (9,38%), relataram experiências negativas em situações em que o RI é utilizado para legitimar atividades das organizações. O artigo A27, procedido em uma instituição financeira brasileira, citou como limitação a ser superada pela instituição analisada não tornar o RI uma peça de marketing informacional (Sanches et al.

2020). Nesse sentido, essa preocupação é válida, visto que, na prática, isso ocorreu no artigo A19, realizado em uma instituição financeira na Austrália, o qual relatou que os gerentes da instituição não usavam o RI para resolver problemas estratégicos, de governança, desempenho ou controle de gestão, mas apenas para manter e melhorar sua reputação como “criadores de tendências” no setor bancário australiano (Dumay & Dai, 2017).

- **Materialidade**

No total, quatro artigos, dentre 32 analisados (12,5%), afirmaram ter dificuldades em fazer escolhas de informações materiais em seus RI. No artigo A15, duas, das seis empresas colombianas estudadas, relataram dificuldades nesse quesito: uma organização do setor alimentício evidenciou não saber exatamente como determinar a materialidade e como integrar essa materialidade às questões de gestão; e outra organização, do setor petróleo, também demonstrou que um dos desafios que enfrentou, como uma das primeiras organizações a adotar a estrutura de RI, foi a definição adequada de materialidade (Macias & Farfan-Lievano, 2017). Ademais, o artigo A28 (Universidade espanhola) também apresentou dificuldades ao relatar que o conceito de materialidade usado estava vinculado aos relatórios de sustentabilidade e não ao RI (Brusca et al. 2018).

- **Modelo de Negócios**

Dentre os 32 artigos analisados, dois (6,25%) evidenciaram limitações pertinentes ao reporte do modelo de negócios no RI, conforme as diretrizes do IIRC. No artigo A1 (organização do setor de alimentos da Itália), foram encontradas deficiências na demonstração da conectividade entre os elementos do modelo de negócios e seu ambiente externo, existindo espaço para melhorias (Silvestri et al. 2017). Semelhantemente, o estudo de caso A29 (universidade pública da África do Sul) relatou que, no que diz respeito ao modelo de negócios e os elementos dentro dele (entradas, atividades de negócios, saídas), parece particularmente deficiente no que diz respeito às diretrizes do IIRC, sendo apenas uma representação gráfica que replica o mapa das partes interessadas e a estratégia dos três pilares, sem dizer nada sobre CI e recursos não financeiros na base do processo de criação de valor (Veltri & Silvestri, 2015).

- **Mudanças nos Processos e Controles**

No total, dois artigos, dentre 32 analisados (6,25%), tiveram experiências negativas com relação aos tipos de controle utilizados para aplicação do RI. O estudo A9, em uma organização do setor de energia da Nova Zelândia, identificou áreas de tensão entre os tipos de controle,

especificamente entre os controles sociais e técnicos, o que poderia fazer com que uma organização não percebesse totalmente os benefícios potenciais da RI e da adoção do pensamento integrado (Dimes & de Villiers, 2020). A organização de serviços italiana, analisada pelo estudo de caso A30, também relatou fragilidades da cultura de informações não financeiras da organização, gerando deficiências, assim como o retrabalho dos dados, e também enfrentou dificuldades relacionadas à falta de sistemas de gestão e controle de desempenho, o que torna mais difícil a evolução para formas mais sofisticadas de relato (Del Baldo, 2017).

- **Pensamento Integrado**

Em relação ao desenvolvimento do Pensamento Integrado nas organizações por meio do RI, seis, dos 32 estudos de caso analisados (18,75%), evidenciaram experiências negativas. No estudo de caso A26, efetuado em um hospital universitário italiano, foi constatado que a organização não possui uma abordagem de pensamento integrado desenvolvida, ou seja, os setores responsáveis pela produção do relatório não compartilham informações entre si, e o próprio gerente responsável não vê utilidade em buscar essa integração (Cavicchi, Oppi & Vagnoni, 2019). Já no estudo de caso A30, procedido em uma empresa de serviços italiana, os gestores enxergam o Pensamento Integrado como fundamental para a qualidade das informações contidas no RI e estabeleceram como meta de melhoria que o Pensamento Integrado deve permear a cultura geral da empresa e a tomada de decisões (Del Baldo, 2017).

- **Resistência**

Ao todo, cinco artigos, entre os 32 analisados (15,63%), encontraram algum tipo de resistência para implementação do RI nas organizações analisadas. O estudo de caso A10, realizado em uma instituição de serviços financeiros, na Austrália, relatou que uma das barreiras de resistência encontradas para institucionalização do RI é convencer seus preparadores de que ele terá impacto positivo no fluxo de capital (Beck et al. 2017). Outro tipo de resistência encontrada é da cultura organizacional, conforme aponta o artigo A19, referente a uma instituição financeira na Austrália, o qual verificou que os gerentes viam a implementação do RI como uma ferramenta positiva para auxiliar na comunicação da cultura e atividades bancárias responsáveis, contudo, os funcionários da instituição enxergavam-no apenas como mais uma iniciativa para reforçar a cultura bancária responsável existente, limitando a eficácia e a penetração do pensamento integrado a um controle cultural (Dumay & Dai, 2017).

- **Riscos e Oportunidades**

A respeito da evidencição de riscos e oportunidades por meio do RI, dois, dos 32 casos analisados (6,25%), visualizaram pontos negativos. O estudo de caso A4, além de ter encontrado desafios de reportar suas estratégias organizacionais, conforme citado no tópico anterior, também relatou dificuldades de divulgação dos riscos atrelados às suas atividades operacionais (Doni et al. 2019). O caso analisado no artigo A15, com seis organizações colombianas, também evidenciou dificuldades de identificar os riscos para a organização e a relação entre esses riscos e as atividades internas, particularmente no início da implementação do RI em uma organização do setor de alimentos (Macias & Farfan-Lievano, 2017).

2.4.3.3 Consolidação da Síntese em nível cruzado

Segue abaixo o Quadro 12, com a consolidação das experiências positivas e negativas encontradas, conforme apresentadas nos subtópicos anteriores. O código “SIM”, foi utilizado para representar a presença de evidências positivas ou negativas para cada uma das categorias analisadas, e o código “X”, foi utilizado para a ausência de evidências de qualquer natureza.

Quadro 12 - Consolidação das Experiências empíricas apresentadas

Experiências Encontradas	Positivas	Negativas
Capitais	SIM	SIM
Concisão	SIM	SIM
Conectividade das Informações	SIM	SIM
Consistência e Comparabilidade	X	SIM
Foco Estratégico	SIM	SIM
Framework	X	SIM
Garantia / Asseguração	SIM	SIM
Geração de Valor	SIM	SIM
Governança	SIM	X
Informações Prospectivas	SIM	SIM
Integração entre setores	SIM	X
Legitimidade	SIM	SIM
Materialidade	SIM	SIM
Modelo de Negócios	SIM	SIM
Mudanças nos processos e controles	SIM	SIM
Pensamento Integrado	SIM	SIM
Relacionamento com <i>Stakeholders</i>	SIM	X
Resistência	X	SIM
Responsabilidade	SIM	X
Riscos e Oportunidades	SIM	SIM
Sustentabilidade	SIM	X

Tomada de Decisão	SIM	X
Vantagem Competitiva	SIM	X
Visão de Longo Prazo	SIM	X
Visão organizacional	SIM	X

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa (2021)

2.4.4 PASSO 7: CONSTRUÇÃO DA META-SÍNTESE

Como resultado da meta-síntese, o sétimo passo consiste em interpretar e vincular as experiências positivas e negativas, evidenciadas no passo anterior, com a literatura do presente artigo, e elaborar uma síntese interpretativa dos achados. Para facilitar a compreensão das interpretações, dividiu-se as experiências encontradas em subtópicos com partes do *Framework 1.0* (Princípios Básicos, Elementos de Conteúdo) e demais experiências relativas ao RI. E, ao final de cada subtópico, elaborou-se a uma síntese interpretativa dos resultados.

2.4.4.1 Experiências Positivas e Negativas relativas aos Princípios Básicos do RI

Com base nos casos analisados, observa-se que, em relação aos sete Princípios Básicos do RI, apresentados no Quadro 2: Foco estratégico, Conectividade de Informações, Relacionamento com *stakeholders*, Materialidade, Concisão, Confiabilidade e Completude e Consistência e Comparabilidade, constata-se que foram encontradas experiências positivas e negativas referentes a todos os princípios básicos do RI, exceto o princípio de Relacionamento com *stakeholders*, o qual se destacou por apresentar somente evidências positivas e os princípios da Confiabilidade e Completude e o da Consistência e Comparabilidade, os quais não demonstraram nenhuma evidência positiva ou negativa. Segue abaixo o Quadro 13, com a síntese dos principais resultados, vinculados à literatura dos Princípios Básicos do RI.

Quadro 13 – Relação das Experiências encontradas com a literatura dos Princípios Básicos do RI

Experiências Encontradas	Literatura	Positivo / Negativo	Resultados
Foco Estratégico	O <i>Framework 1.0</i> sugere que as organizações reportem suas estratégias relacionadas ao uso dos capitais e da capacidade de geração de valor no curto, médio e longo prazo (IIRC, 2013).	+	Melhorias na divulgação de suas estratégias organizacionais conforme diretrizes do IIRC e obtenção de benefícios, pois foram reconhecidos pelos analistas financeiros e investidores (Argento et al. 2019).
		-	Dificuldade para divulgar o efeito das estratégias organizacionais sobre capitais e sobre resultados financeiros (Veltri & Silvestri, 2015; Doni et al. 2019).

Conectividade das Informações	O RI tem servido às grandes organizações comunicarem informações integradas (financeiras e não financeiras) para seus <i>stakeholders</i> tomarem decisões (Eccles & Serafeim, 2011; Garcia- Sánchez, Rodríguez-Ariza & Frias-Aceituno, 2013).	+	Evidências de que investidores encontram valor agregado na integração dos aspectos financeiros aos sociais e ambientais (Macias & Farfan-Lievano, 2017).
		-	Dificuldade de conexão entre os capitais e o valor criado pela organização (Brusca, et al. 2018).
Relacionamento com Stakeholders	O RI deve satisfazer às necessidades de seus stakeholders (de Villiers e Maroun, 2018).	+	O RI contribuiu para uma melhor prática em comunicação de informações de RSC (Velte & Stawinoga, 2017) e para envolver os <i>stakeholders</i> , fornecendo informações materiais sobre suas estratégias de gestão (McNally & Maroun, 2018).
		-	Não foram encontrados.
Materialidade	O RI possui potencial em comunicar informações materiais que afetam a capacidade de uma organização de criar valor ao longo do tempo (Naynar, Ram & Maroun, 2018).	+	Uso de informações financeiras e não financeiras para priorizar assuntos relevantes aos seus <i>stakeholders</i> (Silvestri et al. 2017) e para identificar ativamente questões materiais específicas para integrá-las aos processos de negócios (Beck et al. 2017).
		-	Dificuldades em fazer escolhas de informações materiais, particularmente em um dos cenários em que a organização foi uma das primeiras a adotar o RI, tornando-se desafios para fazer uma definição adequada de materialidade (Macias & Farfan-Lievano, 2017).
Concisão	O RI tem sido disseminado internacionalmente, fazendo frente à necessidade de recombinar divulgações financeiras e socioambientais em relatórios, coesos, eficientes e atrativos, visando reduzir a produção de inúmeras comunicações desconectas e estáticas (IIRC, 2013; Gelbke et al. 2018).	+	Melhorias relacionadas à concisão das informações contidas no RI (Macias & Farfan-Lievano, 2017)
		-	Concisão foi um obstáculo comum durante a implementação do RI, mas que pode ser superada ao longo do tempo (Argento et al. 2019).
Consistência e Comparabilidade	O RI envolve um esforço para encontrar um equilíbrio adequado, que reconheça a grande variedade de circunstâncias individuais e que permita um grau suficiente de comparabilidade entre as organizações (Kassai et al. 2019).	+	Não foram encontrados.
		-	Não conseguiram atingir um nível suficientemente adequado de consistência e comparabilidade em seus RI, conforme demandam as diretrizes do IIRC (Iacuzzi et al. 2020; Veltri & Silvestri. 2015).

Fonte: Elaborado com base na literatura e dados da pesquisa (2021).

Com base nas experiências positivas e negativas relativas aos seis, dos sete Princípios Básicos do RI, extraídas dos estudos de caso analisados nesta meta-síntese, infere-se que, em cinco deles, a quantidade de benefícios observados superou a de dificuldades, pois no foco

estratégico, a proporção encontrada nos estudos de caso foi de 25% relatando experiências positivas e 9,38% relatando experiências negativas. Da mesma forma com relação à conectividade de informações, na qual a proporção foi de 31,25% de positivos, contra 21,88% de negativos. No princípio de relacionamento com *stakeholders*, as evidências foram somente positivas, com 56,25% dos casos. Materialidade foi de 25% de positivos e 12,5% de negativos e, no princípio de concisão, foi de 9,38% de positivos, contra 6,25% de negativos. Somente no princípio de consistência e comparabilidade os resultados foram somente de experiências negativas, com 6,25% dos casos.

Por conseguinte, a síntese interpretativa que se pode realizar a partir desses resultados é de que verificaram-se mais experiências positivas do que negativas relacionadas aos Princípios Básicos do RI, citados no *Framework 1.0*. Todavia, somente esse argumento não é suficiente para indicar que o RI deve ser implementado por todas as organizações, pois essa decisão é particular de cada organização e requer uma preparação antecipada, alinhada com os objetivos e estratégias organizacionais. Porém, é válido inferir que, dentre os seis princípios observados, o relacionamento com *stakeholders* foi o que apresentou maior nível de amadurecimento e evolução, em comparação aos demais, dando maior visibilidade à postura de RSC das organizações e tornando as informações materiais para os *stakeholders* tomarem decisões assertivas. Em contrapartida, também é possível compreender que os princípios de consistência e comparabilidade ainda requerem uma reflexão ampla por parte das organizações para conseguirem atingir um nível equilibrado de suas informações, pois verificaram-se apenas relatos de experiências negativas. Outrossim, não se encontraram evidências de qualquer tipo no que se refere ao princípio da confiabilidade e completude. No que tange aos demais princípios básicos, pode-se dizer que são heterogêneos, pois se encontram em diferentes níveis nos ambientes organizacionais, precisando de mais estudos para que se possam aprimorá-los.

2.4.4.2 Experiências Positivas e Negativas relativas aos Elementos de Conteúdo do RI

Com base nos casos analisados, observa-se que, em relação aos oito Elementos de Conteúdo do RI, apresentados no Quadro 3 (Visão geral da organização, Governança, Modelo de Negócios, Riscos e oportunidades, Estratégia e alocação de recursos, Desempenho, Perspectivas e Base de apresentação), destaca-se que em dois deles (Modelo de Negócios e Riscos e oportunidades) foram encontradas experiências positivas e negativas. Já em relação aos outros dois elementos (Visão geral da organização e ambiente externo e Governança), foram observadas apenas experiências positivas e, em relação aos demais elementos (Estratégia e

alocação de recursos; Desempenho; Perspectivas e Base de apresentação), não se encontraram experiências de nenhum dos tipos nos estudos analisados. Segue abaixo o Quadro 14, com a síntese dos principais resultados, vinculados à literatura dos Elementos de Conteúdo do RI.

Quadro 14 – Relação das Experiências encontradas com a literatura dos Elementos de Conteúdo do RI

Experiências Encontradas	Literatura	Positivo / Negativo	Resultados
Visão Organizacional	O Framework 1.0 menciona que um RI deve contar a história da organização, identificando a sua missão e visão e fornecendo o contexto essencial para identificar os impactos positivos e negativos que podem afetar a organização (IIRC, 2013).	+	O modelo de comunicação proposto pelo RI ajudou a contar a história da organização, desenvolvendo maneiras novas e inteligíveis de comunicar seus valores com os <i>stakeholders</i> (Le Roux & Pretorius, 2019).
		-	Não foram encontrados.
Governança	O IIRC sugere que um RI deve identificar a estrutura de liderança, os processos específicos para decisões estratégicas, as ações de gestão de risco, a cultura ética da organização, o cumprimento de exigências legais, inovações e o sistema de compensação e incentivos, ligados à governança organizacional (IIRC, 2013).	+	Melhorias em práticas de gestão e governança devido à introdução do RI (Badia et al. 2019) e melhora nas posturas de gestão estratégica, ao reconfigurarem seus mecanismos de governança, avaliando medidas de desempenho por meio de um processo interativo de aprendizagem com as partes interessadas (Devalle et al. 2020).
		-	Não foram encontrados.
Modelo de Negócios	O modelo de negócios de uma organização é seu sistema de transformação de insumos, através de suas atividades empresariais, em produtos e impactos que visam cumprir os propósitos estratégicos da organização e gerar valor em curto, médio e longo prazo (IIRC, 2013).	+	Cumpriram propósitos estratégicos em relação ao elemento de conteúdo modelo de negócios, justificada por uma melhor forma de representar seu modelo de negócios por meio do RI, sendo útil para criação de valor sustentável (Corbella et al. 2019).
		-	Apresentaram deficiências na demonstração da conectividade entre os elementos do modelo de negócios e seu ambiente externo (Silvestri et al. 2017).
Riscos e Oportunidades	Adoção do RI é um modo de superar as deficiências encontradas nos relatórios utilizados pelas organizações, dentre elas, em particular, a evidenciação dos riscos, que ocorria de maneira genérica, sem especificar assuntos e a apresentação de informações positivas, descartando as negativas (Kılıç & Kuzey, 2018).	+	Melhorias nos sistemas de gestão de riscos, visando proteger o desempenho da empresa, após a implementação do RI, o que demonstra um fator de tendência de criação de valor (Camodeca & Almici, 2017).
		-	Dificuldades na divulgação dos riscos atrelados às atividades operacionais da organização (Doni et al. 2019), especialmente nos anos iniciais de implementação do RI (Macias & Farfan-Lievano, 2017).

Fonte: Elaborado com base na literatura e dados da pesquisa (2021).

Com base nas experiências positivas e negativas relativas aos quatro, dos oito Elementos de Conteúdo do RI, extraídas dos estudos de caso analisados nesta meta-síntese, entende-se que dois deles observaram apenas benefícios, como a Visão Organizacional, da qual se obteve que 9,38% dos estudos apresentaram experiências positivas, bem como a Governança, na qual o índice foi de 43,75% (a maior encontrada dentre os elementos de conteúdo). E em relação ao Modelo de negócios e Riscos e Oportunidades, verificaram-se tanto experiências positivas, quanto negativas, mas a proporção foi de mais estudos apresentando evidências positivas do que negativas em ambos. A proporção do elemento de conteúdo Modelo de Negócios foi de 21,88% dos estudos relatando experiências positivas, contra 6,25% relatando evidências negativas e, em relação aos Riscos e Oportunidades, a proporção foi de 15,63% de positivos, contra 6,25% de negativos. Os demais elementos de conteúdo, nos estudos de caso analisados, não foram passíveis de observações de experiências positivas ou negativas.

Dessa maneira, a síntese interpretativa que se pode realizar a partir desses resultados é que a maior parte das experiências empíricas encontradas nos estudos de caso organizacionais, relativas aos Elementos de Conteúdo do RI, citados no *Framework 1.0*, foram positivas. Contudo, apenas esse argumento também não é suficiente para indicar que o RI deve ser institucionalizado em todas as organizações, pois essa decisão é particular de cada organização e requer uma preparação antecipada, alinhada com os objetivos e estratégias organizacionais. Porém, é possível interpretar que, dentre os quatro elementos observados, a Governança foi o elemento que mais gerou retornos positivos a partir da sua aplicação no RI, modificando efetivamente práticas de gestão estratégica, mecanismos de governança e medidas de desempenho, por intermédio de uma relação interativa de aprendizagem com seus *stakeholders*. Um ponto de atenção observado nesta análise é de que nenhum estudo apontou evidências diretas positivas nem negativas relativas ao elemento de conteúdo de Desempenho, entretanto o desempenho pode ser percebido de indireta em outras categorias, por meio do foco estratégico, predição de riscos, reconhecimento dos *stakeholders*, entre outros.

2.4.4.3 Demais Experiências Positivas e Negativas Relacionadas ao RI

Com base nos estudos de caso analisados, observaram-se outras experiências positivas e negativas relativas ao RI, as quais também são contempladas, direta ou indiretamente, pelo *Framework 1.0*. São elas: Capitais, *Framework*, Garantia e Asseguração, Geração de Valor, Informações Prospectivas, Integração entre Setores, Legitimidade, Mudanças nos Processos e Controles, Pensamento Integrado, Resistência, Responsabilidade, Sustentabilidade, Tomada de

decisão, Vantagem competitiva e Visão de Longo Prazo. Segue abaixo o Quadro 15, com a síntese dos demais resultados encontrados, vinculados à literatura do RI.

Quadro 15 - Demais Experiências encontradas relativas ao RI

Experiências Encontradas	Literatura	Positivo / Negativo	Resultados
Capitais	Os Capitais do RI (Natural; Humano; Social e de Relacionamento; Financeiro; Manufaturado e Intelectual), são o principal diferencial do RI, quando comparado aos demais relatórios, pois sua proposta consiste em comunicar a história de geração de valor das organizações, por meio de uma lente de múltiplos capitais (Haji & Anifowose, 2017).	+	O Capital Intelectual, que inclui os capitais Humanos, Social e de Relacionamento e Intangíveis, ganhou destaque nas organizações a partir da implementação do RI (Corbella et al. 2019; Badia et al. 2019).
		-	Dificuldades relacionadas à conexão dos capitais (Brusca, et al. 2018), ou relatos de que os capitais não foram suficientes para atender à interação existente entre os capitais e as atividades da organização (Doni et al. 2019).
Framework	O <i>Framework</i> possui abordagem principiológica e não objetiva oferecer um <i>check list</i> para elaboração do RI (Kassai et al. 2019).	+	Não foram encontradas
		-	Limitações relativas aos elementos de conteúdo que não foram suficientes para retratar com completude as informações da empresa, sendo necessária a utilização de abordagens extras (Camodeca & Almici, 2017).
Garantia e Asseguração	O Framework 1.0 não exige obrigatoriamente uma Asseguração e Garantia externa para o RI, apenas um reconhecimento por parte da governança de sua responsabilidade por assegurar a integridade do RI (IIRC, 2013).	+	Criação de mecanismos alternativos de garantia, os quais demonstraram impactos positivos, como aumento de credibilidade, qualidade e materialidade do RI, bem como redução da assimetria da informação e controle dos riscos da organização, além de não serem onerosos (Richard & Odendaal, 2020a)
		-	O fato de não haver um padrão de asseguração prejudica os usuários do RI na identificação, compreensão, confiabilidade e comparabilidade das informações (Richard & Odendaal, 2020b).
Geração de Valor	A geração de valor pode ocorrer por intermédio das atividades praticadas pela organização, que aumentam, diminuem ou ainda transformam os capitais, servindo de suporte para fornecer benefícios	+	Melhor compreensão da conexão entre os capitais e a geração de valor para, por exemplo, melhorar a maneira de representar seu modelo de negócio e criar valor sustentável (Corbella et al. 2019)

	futuros e gerar valor para organização (Mio et al. 2016).	-	Deficiências para demonstrar a conectividade entre a estratégia e o modelo de geração de valor (Silvestri et al. 2017).
Informações Prospectivas	As diretrizes do RI definem que uma informação orientada para o futuro é, por natureza, mais incerta do que uma informação histórica. Entretanto, a incerteza por si só não é motivo para excluir esta informação do RI (IIRC, 2013).	+	Melhorias no alinhamento prospectivo com iniciativas de sustentabilidade e pensamento integrado (Macias & Farfan-Lievano, 2017).
		-	Dificuldades de relatar informações prospectivas por se tratarem de informações mais complexas, envolvendo incertezas (Lodhia, 2015).
Integração entre Setores	O RI pode levar a um maior desenvolvimento de uma linguagem comum e maior colaboração entre setores (IIRC, 2013).	+	Engajamento e envolvimento de equipes multifuncionais (Stubbs & Higgins, 2014) e a integração de diversos setores, departamentos e funcionários no processo de preparação do RI, remetendo a uma ligação social mais profunda (Lai et al. 2017).
		-	Não foram encontradas
Legitimidade	O RI poderia beneficiar uma possível diminuição de riscos sobre reputação das organizações (Eccles e Saltzman, 2011). Todavia, a literatura também apontou para um possível ponto crítico sobre os interesses de utilizar o RI somente para legitimar e salvaguardar a reputação das organizações (Phillips et al. 2011),	+	O RI foi utilizado para melhorar a reputação da organização, que estava fragilizada por casos de corrupção (Beck et al. 2017) e para consolidar a confiança mútua entre a organização e seus <i>stakeholders</i> (Del Baldo, 2017).
		-	As organizações devem ter cuidado para não transformar o RI em uma peça de marketing informacional (Sanches et al. 2020), como ocorreu em uma das organizações analisadas, a qual não utilizou o RI para resolver problemas estratégicos, de governança, desempenho ou controle de gestão, mas apenas para manter e melhorar sua reputação como “criadores de tendências” no seu setor de atuação (Dumay & Dai, 2017).
Mudanças nos Processos e Controles	A literatura demonstra que adotar ou não o RI em uma organização é uma decisão difícil, em razão das muitas consequências que essa ação pode gerar (Jensen & Berg, 2012), como mudanças em processos informais e formais, materialidade, identificação de riscos e tomada de decisão (Adams, 2015).	+	Mudanças de processos e controle da organização, proporcionando a interação de diversos processos organizacionais que permitem compreender a evolução das variáveis financeiras e não financeiras, beneficiando a transparência (Macias, & Farfan-Lievano, 2017).

		-	Dificuldades e fragilidades da cultura de informações não financeiras, gerando deficiências e retrabalho dos dados relativos à falta de sistemas de gestão e controle de desempenho, sendo difícil evoluir para formas mais sofisticadas de RI (Del Baldo, 2017).
Pensamento Integrado	O RI é um processo baseado em pensamento integrado, que, por sua vez, leva a consideração ativa dada por uma organização aos relacionamentos entre suas diversas unidades operacionais e funcionais, bem como os capitais utilizados ou afetados pela organização (IIRC, 2013).	+	Benefícios para tomada de decisão integrada entre setores e conectar o CI na criação de valor (Stacchezzini et al. 2019).
		-	Produzem o RI, mas não desenvolveram o pensamento integrado corretamente, dado que os setores responsáveis pela produção do RI não compartilham informações entre si, e o próprio gerente responsável não vê como útil buscar essa integração (Cavicchi et al. 2019).
Resistência	Pode haver obstáculos e resistência para implementar o RI, visto que aqueles que o elaboram, por vezes, são céticos quanto aos benefícios proporcionados por tal relatório, pois mesmo organizações que não se envolvam no processo do pensamento integrado podem rotular-se como tal (Adams, 2017).	+	Não foram encontradas
		-	Resistência para convencer preparadores de que o RI terá impacto positivo no fluxo de capital (Beck et al. 2017) e dos funcionários, os quais podem enxergá-lo apenas como mais uma iniciativa para reforçar a cultura organizacional responsável existente, limitando a eficácia e a penetração do pensamento integrado como um controle cultural (Dumay & Dai, 2017).
Responsabilidade	O RI pode revolucionar o processo de gestão das atividades operacionais, introduzindo uma visão mais responsável na cadeia produtiva e propiciando novas oportunidades de negócios (Gelbcke et al. 2018).	+	Com a inserção do RI, organizações passaram a apresentar comportamentos mais responsáveis ao longo do tempo (Camodeca & Almici, 2017), sobretudo em questões sociais e ambientais, as quais foram percebidas como tão relevantes como as informações financeiras, levando a uma abordagem responsável e ética sobre a totalidade das operações organizacionais (Lodhia, 2015).
		-	Não foram encontradas
Sustentabilidade	O RI fornece uma abordagem limitada e unilateral para avaliar questões de sustentabilidade (Brown & Dillard, 2014; Stubbs et al. 2013).	+	Integração dos princípios de desenvolvimento sustentável com escolhas da gestão empresarial, integrando o desempenho social, ambiental e econômico, proporcionando um <i>disclosure</i> de maior qualidade para os <i>stakeholders</i> (Camodeca & Almici, 2017).
		-	Não foram encontradas

Tomada de decisão	Conforme a compreensão da criação de valor muda, a tomada de decisão muda (Black Sun, 2014).	+	RI gera interdependências entre questões sociais, ambientais e financeiras, promovendo tomada de decisões sustentáveis (Le Roux, & Pretorius, 2019) e melhora na tomada de decisão em decorrência do pensamento integrado na organização (Dimes & de Villiers, 2020).
		-	Não foram encontradas
Vantagem competitiva	Um potencial benefício do RI consiste em vantagens competitivas e comerciais em função da melhoria no reporte, com informações precisas aliadas a informações não financeiras (Eccles & Saltzman, 2011).	+	Melhorias no relacionamento da empresa com os bancos, aumentando a qualidade do seu crédito (Del Baldo, 2017).
		-	Não foram encontradas
Visão de Longo Prazo	A visão de longo prazo do IIRC é a de um mundo em que o pensamento integrado está enraizado nas principais práticas comerciais dos setores público e privado, facilitado pelo RI como padrão para relatos corporativos. (IIRC, 2013).	+	O RI ajudou os funcionários a aumentarem sua orientação de longo prazo, sua consciência, contribuindo para a formação dos valores e da cultura organizacional (Mio et al. 2016).
		-	Não foram encontradas

Fonte: Elaborado com base na literatura e dados da pesquisa (2021).

Com base nas experiências positivas e negativas relativas ao RI, extraídas dos estudos de caso analisados nesta meta-síntese, compreende-se que as experiências positivas foram superiores às negativas nas seguintes proporções de estudos de caso: Capitais (21,88% positivas e 15,63% negativas); Integração entre setores (40,63% positivas); Mudanças nos Processos e Controles (9,38% positivas e 6,25% negativas); Pensamento Integrado (37,5% positivas e 18,75% negativas); Responsabilidade (6,25% positivas); Sustentabilidade (40,63% positivas); Tomada de Decisão (15,63% positivas); Vantagem Competitivas (9,38% positivas); Visão de Longo Prazo (3,13% positivas). Contudo, também se evidenciou que algumas experiências negativas foram superiores às positivas, nas seguintes proporções de estudos de caso: *Framework* (15,63% negativas); Garantia e Asseguração (3,13% positivas e 12,5% negativas); Informações Prospectivas (6,25% positivas e 9,38% negativas); e Resistência (15,63% negativas). Um caso particular foi a experiência Geração de Valor, a qual empatou em número de casos que evidenciaram experiências positivas e negativas (18,75%).

Dessa forma, a síntese interpretativa que se pode realizar desses resultados é de que, embora as demais experiências empíricas encontradas, conforme apresentadas no Quadro 15, sejam, em sua maioria positivas, esse argumento também não é suficiente para indicar que o RI deve ser institucionalizado em todas as organizações, pois essa decisão é particular de cada

organização e requer uma preparação antecipada, alinhada com os objetivos e estratégias organizacionais. Porém, a partir dessas análises, é possível chegar a algumas conclusões, como em relação às experiências positivas vinculadas à Integração de Setores, corroborando com um dos resultados apresentados no estudo da *Black Sun* (2014), a partir das experiências dos primeiros adotantes, os quais observaram que as organizações demonstraram maior colaboração e respeito entre os setores. Dessa forma, este estudo contribui para reafirmar tal evidência, demonstrando que houve, de fato, avanços no que tange à colaboração e interligação de setores e equipes multifuncionais para a preparação do RI.

Outro destaque positivo desta análise está ligada às questões de sustentabilidade e RSC no RI, as quais apareceram recorrentemente em diferentes experiências positivas retratadas nesta meta-síntese, demonstrando que, a partir da utilização do RI, houve uma evolução na demonstração de informações financeiras, sociais e ambientais, contribuindo com o IIRC, ao evidenciar de forma holística questões materiais que afetam as organizações e contribuindo para tomada de decisão assertiva dos *stakeholders*. Além disso, tais resultados refutam as críticas de Brown e Dillard (2014) e Stubbs et al. (2013) em relação à evidenciação de questões de sustentabilidade, os quais debateram que o RI fornecia uma abordagem limitada e unilateral para avaliar tais questões.

No que diz respeito às análises negativas, destacam-se as dificuldades de utilização e entendimento do *Framework 1.0*, pois, por vezes, não foi suficiente para retratar com completude as informações das organizações ou foi de difícil interpretação e entendimento de alguns de seus tópicos. Todavia, interpreta-se que tais críticas ao *Framework* já eram esperadas, visto que essa estrutura possui abordagem principiológica e não objetiva oferecer um *check list* para elaboração do RI, o que demanda um esforço de reflexão individual de cada organização para encontrar uma forma equilibrada de relatar todas as informações, tal qual sugere o *Framework*, e é somente com o tempo, ajustes e melhorias que o RI conseguirá reportar de forma completa todo modelo de negócios e processo de geração de valor da organização.

Outro destaque negativo nestas análises é em relação à resistência e barreiras que as organizações podem enfrentar ao decidirem institucionalizar o RI. Assim, é possível inferir que pode haver obstáculos em demonstrar os benefícios desse modelo de comunicação e também resistência por parte dos agentes internos para o aceitarem, visto que leva a uma mudança de paradigma cultural interno e externo, em direção ao pensamento integrado. Dessa forma, entende-se que todo tipo de mudança leva a um desconforto em diferentes âmbitos organizacionais, e que se a implementação do RI não for apoiada por uma visão *top-down*, ou seja, encorajada pelos gestores e transmitidas para o restante da organização por meio de

estratégias bem definidas, será mais difícil de conseguir internalizar todos os princípios do RI de maneira eficaz e que proporcione benefícios.

2.4.5 PASSO 8: DISCUSSÃO

Esta pesquisa buscou sintetizar e analisar, de forma sistematizada pela meta-síntese proposta por Hoon (2013), estudos de caso qualitativos sobre o tema Relato Integrado. Apresentou uma análise desses estudos, focada nas experiências empíricas, positivas e negativas, em ambientes organizacionais. Destaca-se que a amostra final de estudos de casos analisados englobou diferentes países (Itália, África do Sul, Cingapura, Austrália, Nova Zelândia, Colômbia, Dinamarca, Brasil, Espanha, entre outros) e diferentes setores (Alimentício, Bancário / Financeiro, Ecoturismo, Energia, Ensino, Imobiliário, Industrial, Metalúrgico, Petróleo e Gás, Propriedade, Público, Saúde, Seguros, Serviços, Transporte / Logística, entre outros) e também organizações de diferentes portes.

O resultado dessa meta-síntese permite depreender que, nos primeiros sete anos de vigência do *Framework 1.0* (2013 a 2020), foi possível consolidar quatro experiências positivas advindas da utilização do RI: Relacionamento com *stakeholders*, Governança, Integração entre diferentes setores e Sustentabilidade. Estas quatro categorias apresentaram somente resultados positivos, com índices superiores a 40% do total de estudos de caso analisados. Outras categorias, como: Tomada de Decisão, Vantagem Competitiva, Visão de Longo Prazo e Visão Organizacional, também apresentaram somente evidências positivas, entretanto ainda carecem de mais estudos para podermos consolidá-las como promotoras de impactos positivos, pois seus índices foram inferiores a 16% dos estudos de caso analisados.

Também inferem-se, por meio da meta-síntese realizada, três categorias críticas que ainda não conseguiram se desenvolver nos primeiros anos de utilização do RI, pois apresentaram apenas evidências negativas, sendo assim necessitam de melhorias: o princípio básico de informações Consistentes e Comparáveis, necessitando de um maior consenso sobre como utilizar o RI, dificuldades de entendimento e uso dos elementos contidos no *Framework*, que precisam ser revistos para tornar-se mais claros e a Resistência dos agentes internos das organizações em aceitarem implementar o RI, necessitando de evidências empíricas que sustentem os benefícios desse modelo de comunicação.

Ademais, as outras experiências empíricas encontradas ainda são muito heterogêneas, apresentando tanto implicações positivas, quanto negativas. Dessa maneira, entende-se que com a realização de mais estudos, aprimoramentos e o *sensemaking* dos primeiros adotantes, tais

dificuldades podem ser superadas ao longo do tempo, para que possam evoluir a fim de minimizar os impactos negativos e maximizar os impactos positivos.

Em relação às limitações deste estudo, entende-se que, por se tratar de uma síntese e análise de estudos de caso com objetivos únicos e específicos, não se pode afirmar que se uma evidência positiva não foi relatada, consequentemente, ela passe a ser uma evidência negativa, pois pode apenas não ter sido apresentada no texto por não atender ao objetivo individual daquele estudo de caso.

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo responder quais eram as experiências empíricas advindas da utilização do Relato Integrado em ambientes organizacionais, com base em estudos de caso encontrados na literatura. Dessa forma, os achados desta pesquisa, resultantes das análises individuais de cada estudo de caso, da formação do mapa causal e da síntese cruzada dos estudos de caso acerca das experiências empíricas advindas do RI, convergem para o entendimento de que as experiências empíricas são heterogêneas, pois se observaram tanto evidências positivas, quanto negativas na maior parte das categorias de experiências encontradas. Tais evidências empíricas são resultado dos primeiros sete anos de utilização do RI, portanto, são, de certa forma, esperados, por se tratar de um conceito relativamente novo, ainda em desenvolvimento, que requer mais estudos, visando evoluí-las ao longo do tempo, para maximizar os impactos positivos e minimizar os negativos.

Além disso, os resultados permitem concluir que, embora a maioria das categorias de experiências empíricas sejam heterogêneas, podem-se destacar quatro categorias, as quais apresentaram apenas resultados positivos em mais de 40% dos estudos de caso analisados, sendo assim podemos inferir que já se encontram em um nível avançado de consolidação no RI, sendo passível de visualização de resultados práticos e positivos nas organizações, a saber: Relacionamento com *stakeholders*, Governança, Integração entre Setores e Sustentabilidade. No sentido oposto, também se destacam nesta análise três categorias críticas, de experiências que ainda não conseguiram se desenvolver nos primeiros anos de utilização do RI, pois apresentaram apenas evidências empíricas negativas, sugerindo-se que necessitam de melhorias: Consistência e Comparabilidade, Framework e a Resistência Organizacional.

O artigo contribuiu para organizar de forma sistemática as evidências empíricas advindas do uso do RI em ambientes organizacionais, diferenciando-se por aplicar técnicas de meta-síntese com estudos de caso encontrados na literatura internacional e nacional. Este estudo

também demonstra que, de fato, o RI impacta as organizações que o utilizam, gerando experiências, tanto positivas, quanto negativas. Assim, este estudo pode auxiliar organizações que já utilizam essa ferramenta de comunicação, ou as que pretendem utilizar, bem como os preparadores de RI, para que possam visualizar com mais clareza as evidências dessa ferramenta em ambientes organizacionais, com o intuito de gerar entendimentos mais sólidos sobre sua prática, visando alavancar seus potenciais benefícios.

No mais, o artigo contribui com os órgãos reguladores que acompanham o desenvolvimento do RI, como o IIRC e a CBARI, para que possam expor tais evidências empíricas aos *stakeholders*, como forma de promover o RI e incentivar o seu aprimoramento nos próximos anos e nas próximas versões do *Framework*. Além disso, este estudo atende à demanda da literatura por evidências empíricas que demonstrem as evidências advindas da utilização do RI na prática, de forma específica em ambientes organizacionais.

Sugere-se que estudos futuros efetuem análises específicas das experiências positivas e negativas, com o propósito de aprofundar os conhecimentos sobre cada categoria de experiências encontradas neste estudo, visando refletir e encontrar soluções que impulsionem a aplicação prática desses elementos. Também sugere-se realizar uma análise de conteúdo das experiências empíricas advindas da utilização do RI em ambientes organizacionais, com base nas experiências e percepções de preparadores desse demonstrativo em um contexto de um país específico, com a intenção de validar as experiências empíricas encontradas com base na opinião dos preparadores do RI, que vivenciam na prática sua aplicação e resultados. Ademais, sugere-se a reaplicação da meta-síntese daqui a alguns anos para encontrar e consolidar novas experiências empíricas advindas da aplicação prática do RI, com base em estudos de caso organizacionais da literatura internacional e nacional.

REFERÊNCIAS

- Adams, C. A. (2015). The international integrated reporting council: a call to action. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 23-28.
- Adams, C. (2017). Conceptualising the contemporary corporate value creation process. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(4), 906-931.
- Adhariani, D., & De Villiers, C. (2019). Integrated reporting: perspectives of corporate report preparers and other stakeholders. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.
- Al Amosh, H., & Mansor, N. (2021). Disclosure of integrated reporting elements by industrial companies: evidence from Jordan. *Journal of Management and Governance*, 25(1), 121-145.
- Al-Htaybat, K., & von Alberti-Alhtaybat, L. (2018). Integrated thinking leading to integrated reporting: case study insights from a global player. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5), 1435-1460.

- Altoé, S. M. L., Takahashi, A. R. W., & Espejo, M. M. S. B. (2015). Meta-síntese em estudos de casos qualitativos: pesquisa na ótica da sucessão de empresas familiares e liderança. Seminários em Administração. *Anais XVIII SemeAd*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, SC, Brasil.
- Argento, D., Culasso, F., & Truant, E. (2019). From sustainability to integrated reporting: The legitimizing role of the CSR manager. *Organization & Environment*, 32(4), 484-507.
- Badia, F., Dicuonzo, G., Petruzzelli, S., & Dell'Atti, V. (2019). Integrated reporting in action: Mobilizing intellectual capital to improve management and governance practices. *Journal of Management and Governance*, 23(2), 299-320.
- Beck, C., Dumay, J., & Frost, G. (2017). In pursuit of a 'single source of truth': from threatened legitimacy to integrated reporting. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 191-205.
- Bernardi, C., & Stark, A. W. (2018). Environmental, social and governance disclosure, integrated reporting, and the accuracy of analyst forecasts. *The British Accounting Review*, 50(1), 16-31.
- Bicudo, M. A. V. (2014). Meta-análise: seu significado para a pesquisa qualitativa. *Revista Eletrônica de Educação Matemática*, 9, 7-20.
- Black Sun. 2014. *Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting*. Acesso em Agosto de 2020.
- Bommel K. Van. (2014). Towards a legitimate compromise? An exploration of Integrated Reporting in the Netherlands. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7) pp. 1157 – 1189.
- Brasil. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 (Lei de Responsabilidade das Estatais). Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.
- Brown, J., & Dillard, J. (2014). Integrated Reporting: on the need for broadening out and opening up. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1120–1156.”
- Brusca, I., Labrador, M., & Larran, M. (2018). The challenge of sustainability and integrated reporting at universities: A case study. *Journal of Cleaner Production*, 188, 347-354.
- Busco, C., Giovannoni, E., Granà, F., & Izzo, M. F. (2018). Making sustainability meaningful: aspirations, discourses and reporting practices. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Camodeca, R., & Almici, A. (2017). From the corporate social responsibility reporting to the integrated reporting: the case of Sabaf Spa. *Problems and perspectives in management*, (15, Iss. 1 (cont.)), 150-157.
- Cavicchi, C., Oppi, C., & Vagnoni, E. (2019). On the feasibility of integrated reporting in healthcare: a context analysis starting from a management commentary. *Journal of Management and Governance*, 23(2), 345-371.
- Cheng, M., Green, W., Conradie, P., Konishi, N., & Romi, A. (2014). The international integrated reporting framework: key issues and future research opportunities. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 25(1), 90-119.
- Comissão de Valores Mobiliários – CVM. Resolução CVM Nº 14, de 9 de dezembro de 2020.
- Corbella, S., Florio, C., Sproviero, A. F., & Stacchezzini, R. (2019). Integrated reporting and the performativity of intellectual capital. *Journal of Management and Governance*, 23(2), 459-483.
- De Villiers, C., & Maroun, W. (Eds.). (2018). *Sustainability accounting and integrated reporting*. Routledge
- De Villiers, C., Hsiao, P. C. K., & Maroun, W. (2017). Developing a conceptual model of influences around integrated reporting, new insights and directions for future research. *Meditari Accountancy Research*.

- De Villiers, C., Unerman, J., & Rinaldi, L. (2014). Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Del Baldo, M. (2017). The implementation of integrating reporting< IR> in SMEs: Insights from a pioneering experience in Italy. *Meditari Accountancy Research*.
- Devalle, A., di Trana, M. G., Fiandrino, S., & Vrontis, D. (2020). Integrated thinking rolls! Stakeholder engagement actions translate integrated thinking into practice. *Meditari Accountancy Research*.
- Dimes, R., & de Villiers, C. (2020). How management control systems enable and constrain integrated thinking. *Meditari Accountancy Research*.
- Doni, F., Larsen, M., Martini, S. B., & Corvino, A. (2019). Exploring integrated reporting in the banking industry: the multiple capitals approach. *Journal of Intellectual Capital*.
- Dumay, J., & Dai, T. (2017). Integrated thinking as a cultural control?. *Meditari Accountancy Research*.
- Eccles, R. G.; Saltzman, D. (2011). Achieving Sustainability Through Integrated Reporting. *Stanford Social Innovation Review*, p. 51–61.
- Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2011). Accelerating the adoption of integrated reporting. *InnoVatio Publishing Ltd*.
- Ernst & Young. (2015). *Tomorrow's Investment Rules 2.0: emerging risk and stranded assets have investors looking for more from nonfinancial reporting*. Recuperado de: <[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ccass-institutionalinvestor-survey2015/\\$FILE/ey-ccass-institutional-investor-survey-2015.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ccass-institutionalinvestor-survey2015/$FILE/ey-ccass-institutional-investor-survey-2015.pdf)>. Acesso em: Julho de 2020.
- Evans, D. (2002). Systematic reviews of interpretive research: interpretive data synthesis of processed data. *Australian Journal of Advanced Nursing*. 20(2), 22.
- Farneti, F., Casonato, F., Montecalvo, M., & De Villiers, C. (2019). The influence of integrated reporting and stakeholder information needs on the disclosure of social information in a state-owned enterprise. *Meditari Accountancy Research*.
- Fasan, M., & Mio, C. (2017). Fostering stakeholder engagement: The role of materiality disclosure in integrated reporting. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 288-305.
- Flower, J. (2015). The International Integrated Reporting Council: a story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 1–17.
- Frías-Aceituno, J.V., Rodríguez-Ariza, L., & García-Sánchez, I.M. (2013). Is integrated reporting determined by a country's legal system? An exploratory study. *Journal of Cleaner Production*, 44, 45–55.
- Garcia, A. S., Kao, F., & Ciasca, D. N. (2018). Relato integrado: um olhar nas produções acadêmicas e na sua implementação pelas empresas. *Anais do ENANPAD*, Curitiba, PR, Brasil.
- García-Sánchez, I. M., Rodríguez-Ariza, L., & Frías-Aceituno, J. V. (2013). The cultural system and integrated reporting. *International business review*, 22(5), 828-838.
- Gelbcke, E. R., Santos, A. D., Iudicibus, S. D., & Martins, E. (2018). *Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades: de acordo com as normas internacionais e do CPC*. São Paulo, SP: Atlas.
- Gunaratne, N., & Senaratne, S. (2017). Diffusion of integrated reporting in an emerging South Asian (SAARC) nation. *Managerial Auditing Journal*.
- Guthrie, J., Manes-Rossi, F., & Orelli, R. L. (2017). Integrated reporting and integrated thinking in Italian public sector organisations. *Meditari Accountancy Research*.
- Haji, A. A., & Anifowose, M. (2017). Initial trends in corporate disclosures following the introduction of integrated reporting practice in South Africa. *Journal of Intellectual Capital*.

- Higgins, C., Stubbs, W., & Love, T. (2014). Walking the talk (s): Organisational narratives of integrated reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1090-1119.
- Hoon, C. (2013). Meta-synthesis of qualitative case studies: An approach to theory building. *Organizational Research Methods*, 16(4), 522-556.
- Iacuzzi, S., Garlatti, A., Fedele, P., & Lombrano, A. (2020). Integrated reporting and change: evidence from public universities. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*.
- International Federation of Accountants (IFAC) (2021). The State of Play in Sustainability Assurance.
- International Integrated Reporting Council. (2011). Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century. Acesso em Maio de 2020.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013). The International <IR> Framework. Acesso em Maio de 2020.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2020). IIRC opens 90-day consultation on revisions to the International <IR> Framework. Acesso em julho de 2020.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2021). International <IR> Framework. Recuperado de <https://integratedreporting.org/news/iirc-publishes-revisions-to-international-framework-to-enable-enhanced-reporting/>. Acesso em Abril de 2021.
- Jensen, J. C., & Berg, N. (2012). Determinants of traditional sustainability reporting versus integrated reporting. An institutionalist approach. *Business Strategy and the Environment*, 21(5), 299-316.
- Kassai, J., R., Carvalho, N., & Kassai, J., R., S. (2019). *Contabilidade Ambiental – Relato Integrado e Sustentabilidade*. São Paulo, SP: Atlas.
- Kılıç, M., & Kuzey, C. (2018). Determinants of forward-looking disclosures in integrated reporting. *Managerial Auditing Journal*.
- KPMG (2012), “Integrated reporting: performance insight through better business reporting”. No. 2, KPMG, London.
- Lai, A., Melloni, G., & Stacchezzini, R. (2017). What does materiality mean to integrated reporting preparers? An empirical exploration. *Meditari Accountancy Research*.
- Le Roux, C., & Pretorius, M. (2019). Exploring the nexus between integrated reporting and sustainability embeddedness. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.
- Lodhia, S. (2015). Exploring the transition to integrated reporting through a practice lens: an Australian customer owned bank perspective. *Journal of business ethics*, 129(3), 585-598.
- Lueg, K., Lueg, R., Andersen, K., & Dancianu, V. (2016). Integrated reporting with CSR practices: A pragmatic constructivist case study in a Danish cultural setting. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Macias, H. A., & Farfan-Lievano, A. (2017). Integrated reporting as a strategy for firm growth: multiple case study in Colombia. *Meditari Accountancy Research*.
- McNally, M. A., & Maroun, W. (2018). It is not always bad news: Illustrating the potential of integrated reporting using a case study in the eco-tourism industry. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Mio, C. (Ed.). (2016). *Integrated Reporting: A New Accounting Disclosure*. Springer Nature.
- Mio, C., Fasan, M., & Costantini, A. (2020). Materiality in integrated and sustainability reporting: A paradigm shift?. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 306-320.
- Mio, C., Fasan, M., & Pauluzzo, R. (2016). Internal application of IR principles: Generali's Internal Integrated Reporting. *Journal of Cleaner Production*, 139, pp. 204-218.
- Mio, C., Marco, F., & Pauluzzo, R. (2016). Internal application of IR principles: Generali's internal integrated reporting. *Journal of Cleaner Production*, 139, 204-218.

- Nagano, R. T.; Kassai, J. R.; Kussaba, C. T.; Carvalho, L. N. G. de. (2013). A Evolução dos relatórios de sustentabilidade e a necessidade da Obrigatoriedade de sua asseguuração por terceiros. *Anais II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos e I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade*, São Paulo, 2013.
- Naynar, N. R., Ram, A. J., & Maroun, W. (2018). Expectation gap between preparers and stakeholders in integrated reporting. *Meditari Accountancy Research*.
- Perego, P., Kennedy, S., & Whiteman, G. (2016). A lot of icing but little cake? Taking integrated reporting forward. *Journal of Cleaner Production*, 136(July 2014), 53–64.
- Phillips, D., Watson, L., & Willis, M. (2011). Benefits of comprehensive integrated reporting: by standardizing disparate information sources, financial executive can eliminate the narrow perspectives of the elephant and the blind man parable--and" see" beyond merely information silos or reports. *Financial Executive*, 27(2), 26-31.
- Price Waterhouse & Coopers (PWC) (2015). Implementação do Relato Integrado. Recuperado de: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/auditoria/2015/pwc-implementacao-relato-integrado-15.pdf>. Acesso em Agosto de 2020.
- Reuter, M., & Messner, M. (2015). Lobbying on the integrated reporting framework: An analysis of comment letters to the 2011 discussion paper of the IIRC. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Richard, G., & Odendaal, E. (2020a). Credibility-enhancing mechanisms, other than external assurance, in integrated reporting. *Journal of Management & Governance*, 25(1).
- Richard, G., & Odendaal, E. (2020b). Integrated reporting assurance practices—a study of South African firms. *International Journal of Disclosure and Governance*, 17(4), 245-266.
- Rowbottom, N., & Locke, J. (2016). *The emergence of Accounting and Business Research*, 46(1), 83-115.
- Sanches, S. L. R., Favato, K. J., Slewinski, E., & Neumann, M. (2020). Sensemaking dos atores de uma instituição financeira na adoção e elaboração do Relato Integrado. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22, 628-646.
- Serafeim, G. (2015). Integrated reporting and investor clientele. *Journal of Applied Corporate Finance*, 27(2), 34-51.
- Silvestri, A., Veltri, S., Venturelli, A., & Petruzzelli, S. (2017). A research template to evaluate the degree of accountability of integrated reporting: a case study. *Meditari Accountancy Research*.
- Sousa, C. F., & Branco, M. Z. P. C. (2013). Meta-síntese: uma revisão da literatura—contributos para o conhecimento e para os cuidados de enfermagem. *Enfermagem em Foco*, 4(2).
- Stacchezzini, R., Florio, C., Sproviero, A. F., & Corbella, S. (2019). An intellectual capital ontology in an integrated reporting context. *Journal of Intellectual Capital*.
- Steyn, M. (2014). Organisational benefits and implementation challenges of mandatory integrated reporting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(4), 476-503.
- Strong, P. T. (2014). Integrated reporting in Australia: a study of key interests and effects. Tese de Doutorado, University of New South Wales, New South Wales, Austrália.
- Stubbs, W., & Higgins, C. (2014). Integrated reporting and internal mechanisms of change. *Accounting, auditing & accountability journal*.
- Stubbs, W., Higgins, C., & Milne, M. (2013). Why do companies not produce sustainability reports?. *Business strategy and the environment*, 22(7), 456-470.
- Tribunal De Contas Da União. (2018). Decisão Normativa TCU nº 170/2018, de 19 de setembro de 2018.

- Velte, P., & Stawinoga, M. (2017). Integrated reporting: The current state of empirical research, limitations and future research implications. *Journal of Management Control*, 28(3), 275-320.
- Veltri, S., & Silvestri, A. (2015). The Free State University integrated reporting: a critical consideration. *Journal of Intellectual Capital*.
- Vitolla, F., & Raimo, N. (2018). Adoption of integrated reporting: Reasons and benefits—A case study analysis. *International Journal of Business and Management*, 13(12), 244-250.
- Vitolla, F., Raimo, N., & Rubino, M. (2019). Appreciations, criticisms, determinants, and effects of integrated reporting: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 518-528.
- Zaro, E. S., Flores, E. D. S., Murcia, F. D. R., Fasan, M., & Mio, C. (2020) The effect of the voluntary adoption of integrated reporting on the cost of equity: enforcement perspective. *Anais do XX USP International Conference in Accounting*, São Paulo, SP, Brasil, 20.
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of advanced nursing*, 53(3), 311-318.

Apêndice A – Detalhamento da Coleta de Dados da Pesquisa

1. Metodologia dos Artigos Encontrados na Coleta de Dados sobre RI, excluindo-se os duplicados

Metodologias	Atena	CAPES	Emerald	Scopus	Science Direct	Web of Science	Total
Estudos de Caso Organizacional	0	0	17	11	2	2	32
Outros Estudos de Caso	0	1	8	1	4	0	14
Etnográfico	0	0	1	0	0	0	1
Experimental	0	0	3	2	1	0	6
Qualitativo-Quantitativo	0	0	23	15	5	4	47
Qualitativos	2	4	75	25	33	5	144
Quantitativo	0	3	66	58	33	10	170
Survey	0	0	9	6	0	2	17
Teórico	0	2	59	19	47	5	132
Artigos não relacionados ao tema RI	0	0	12	2	21	3	38
Indisponíveis	0	0	0	2	0	0	2
TOTAL	2	10	273	141	146	31	603

Apêndice B – Roteiro de Pesquisa

Código	Título	Base indexadora	Autor(es)	Periódico	Ano de Publicação	Objetivo geral	Questão de Pesquisa	Enquadramento Teórico	Região Analisada	Indústria / Setor Analisado	Período Analisado	Técnicas metodológicas utilizadas	Nº de Casos Investigados
A1	A research template to evaluate the degree of accountability of integrated reporting: a case study	EMERALD	Silvestri, Veltri, Venturelli & Petruzzelli	<i>Meditari Accountancy Research</i>	2017	Estudo de caso em uma empresa familiar italiana, na implementação do RI e verificação do nível de accountability (transparência) do RI.	O RI é usado como ferramenta forte ou fraca de accountability?	Teoria dos stakeholders	Itália	Alimentício	2014 - 2015	Estudo de Caso Organizacional	1
A2	An intellectual capital ontology in an integrated reporting context	SCOPUS EMERALD	Stacchezzini, Florio, Sproviero & Corbella	<i>Journal of Intellectual Capital</i>	2019	Estudo de caso empresa setor de energia, compreendendo o papel dos preparadores do RI na atribuição dos conceitos de Capital Intelectual e o papel do Pensamento Integrado nesse processo.	Como as empresas lidam com o CI no processo de preparação do RI e o papel do Pensamento Integrado nesse processo.	Teoria da Ontologia Social	-	Energia	2017	Estudo de Caso Organizacional	1
A3	Credibility-enhancing mechanisms, other than external assurance, in integrated reporting	SCOPUS E WEB OF SCIENCE	Richard & Odendaal	<i>Journal of Management and Governance</i>	2020	Analisa quais mecanismos de aumento de credibilidade, além da verificação externa, são aplicados nos Ris. 1a parte análise de conteúdo, 2a parte 2 estudos de caso. África do Sul.	Como estão sendo operacionalizadas métodos alternativos para asseguarção de informações não financeiras.	-	África do Sul	Não citado	2015	Estudo de Caso Organizacional	2
A4	Exploring integrated reporting in the banking industry: the multiple capitals approach	SCOPUS EMERALD	Doni, Larsen, Martini & Corvino	<i>Journal of Intellectual Capital</i>	2019	Analisa o envolvimento com relato integrado (RI) do Banco de Desenvolvimento de Cingapura (DBS). Aborda a contabilização de vários capitais adotada pelo banco em direção ao RI.	Categorização e medição dos capitais e sua divulgação do processo de criação de valor usando o Framework do IIRC.	-	Cingapura	Bancário/Financeiro	2015	Estudo de Caso Organizacional	1
A5	Exploring the nexus between integrated reporting and sustainability embeddedness	EMERALD	Le Roux & Pretorius	<i>Sustainability Accounting, Management and Policy Journal</i>	2019	Explora o nexo entre o relato integrado e a integração da sustentabilidade. Estudo de caso exploratório em uma empresa líder listada na bolsa de valores na indústria imobiliária na África do Sul.	Como os funcionários entendem o nexo entre relatórios integrados e integração com a sustentabilidade?	Teoria do <i>sensemaking</i>	África do Sul	Imobiliário	2011 - 2017	Estudo de Caso Organizacional	1
A6	Exploring the Transition to Integrated Reporting Through a Practice Lens: An Australian Customer Owned Bank Perspective	SCOPUS	Lodhia	<i>Journal of business ethics</i>	2015	Analisa a transição para RI de um banco australiano (Goodbank), e identifica impulsionadores dessa transição, fornecendo insights p/ empresas que buscam se envolver em tais relatórios.	A transição do RI por um banco mútuo de propriedade do cliente, referido como Goodbank.	Teoria da Prática	Austrália	Bancário/Financeiro	2011 - 2013	Estudo de Caso Organizacional	1
A7	From Sustainability to Integrated Reporting: The Legitimizing Role of the CSR Manager	SCOPUS	Argento, Culasso & Truant	<i>Organization & Environment</i>	2019	Analisa como um empresário institucional, legitima novas práticas de reporte corporativo. Estudo de caso de empresa italiana do setor elétrico, que implementou recentemente o RI.	Como a posição do empreendedor institucional evolui ao longo do tempo dentro da organização?	Empreendedorismo Institucional	Itália	Energia	2011 - 2016	Estudo de Caso Organizacional	1

Código	Título	Base indexadora	Autor(es)	Periódico	Ano de Publicação	Objetivo geral	Questão de Pesquisa	Enquadramento Teórico	Região Analisada	Indústria / Setor Analisado	Período Analisado	Técnicas metodológicas utilizadas	Nº de Casos Investigados
A8	From the corporate social responsibility reporting to the integrated reporting: the case of Sabaf S.p.a"	SCOPUS	Camodeca & Almici	<i>Problems and perspectives in management</i>	2017	Analisa as principais etapas realizadas por uma empresa italiana em direção ao relatório integrado. Estudo de Caso.	Por que a Sabaf mudou para o relatório integrado? Quais são as principais etapas da Sabaf para o relatório integrado? Como está indo o processo de RI da Sabaf?	-	Itália	Metalúrgico	2005 - 2015	Estudo de Caso Organizacional	1
A9	How management control systems enable and constrain integrated thinking	SCOPUS	Villiers & Dimes	<i>Meditari Accountancy Research</i>	2020	Analisa como os sistemas de controle de gestão (MCS) podem permitir e restringir a adoção bem-sucedida do pensamento integrado em uma organização.	Como o Sistema de Controle de gestão pode permitir e restringir o pensamento integrado?	Modelo de Alavancas de Controle	Nova Zelândia	Elétrico	2018 - 2020	Estudo de Caso Organizacional	1
A10	In Pursuit of a 'Single Source of Truth': from Threatened Legitimacy to Integrated Reporting	SCOPUS	Beck, Dunay & Frost	<i>Journal of Business Ethics</i>	2017	Analisa a jornada de uma organização rumo aos relatórios não financeiros, inicialmente motivada por ameaças a legitimidade até o presente, com a organização adotando RI. Teoria Legitimidade.	Estratégia de legitimação por meio de relatórios não financeiros.	Teoria da Legitimidade	Austrália	Bancário/Financeiro	2009 - 2013	Estudo de Caso Organizacional	1
A11	Integrated reporting and change: evidence from public universities	EMERALD E SCOPUS	Iacuzzi, Carlatti, Fedele & Lombrano	<i>Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management</i>	2020	Apresenta potencial RI p/ mudanças no setor público, analisando na prática desafios de implementação. Desenvolve referencial teórico aplicado a um estudo de caso Universidade Udine, Itália.	Análise dos desafios na implementação do RI na prática no setor público.	-	Itália	Ensino	2017 - 2018	Estudo de Caso Organizacional	1
A12	Integrated reporting and integrated thinking in Italian public sector organisations	EMERALD	Guthrie, Manes-Rossi & Orelli	<i>Meditari Accountancy Research</i>	2017	Analisa ligações entre RI e processos internos de 5 empresas públicas italianas, especificamente mecanismos internos de mudança que podem levar a adoção RI e impacto pensamento integrado.	Existem mecanismos internos de mudança que podem levar as organizações a adotar a divulgação de RI buscar o pensamento integrado na prática?	Teoria Institucional	Itália	Público	2016	Estudo de Caso Organizacional	5
A13	Integrated Reporting and internal mechanisms of change	EMERALD	Stubbs & Higgins	<i>Accounting, auditing & accountability journal</i>	2014	Examina mecanismos internos empregados por 15 adotantes do RI na Austrália p/ gerenciar seu processo de relato e explorar se o RI está estimulando mecanismos de divulgação inovadores.	Examinar os mecanismos e processos internos empregados pelos primeiros usuários do relato integrado.	Teoria da Mudança Organizacional	Austrália	Bancário, Industrial, Propriedade e Transporte/Logística	2012	Estudo de Caso Organizacional	15
A14	Integrated reporting and the performativity of intellectual Capital	WEB OF SCIENCE	Corbella, Florio, Sproviero & Stacchezzini	<i>Journal of Management and Governance</i>	2019	Analisa como capital intelectual (CI) é problematizado no contexto do RI. Explora papel dos atores organizacionais na definição, classificação e valorização do CI em processo de elaboração do RI.	Como funciona o CI? do que o CI é composto? como o CI está relacionado ao valor?	Conceitualização performativa de Capital Intelectual	Europa	Petróleo e Gás	2017 - 2018	Estudo de Caso Organizacional	1

Código	Título	Base indexadora	Autor(es)	Periódico	Ano de Publicação	Objetivo geral	Questão de Pesquisa	Enquadramento Teórico	Região Analisada	Indústria / Setor Analisado	Período Analisado	Técnicas metodológicas utilizadas	Nº de Casos Investigados
A15	Integrated reporting as a strategy for firm growth: multiple case study in Colombia	EMERALD	Macias & Farfan-Lievano	<i>Meditari Accountancy Research</i>	2017	Analisa a implementação da estrutura de relatório integrado (RI) em um grupo de 6 empresas colombianas.	Quais foram os processos de implementação da estrutura de relatório integrado (RI) em um grupo de 6 empresas colombianas?	-	Colômbia	Alimentício, Elétrico, Petróleo e Gás, e Público	2011 - 2015	Estudo de Caso Organizacional	6
A16	Integrated reporting assurance practices—a study of South African firms	SCOPUS	Richard & Odendaal	<i>International Journal of Disclosure and Governance</i>	2020	Relata as práticas prevalentes de asseguuração no RI, especificamente padrões usados para assegurar RI e os níveis de asseguuração relacionados. Estudo de Caso em 2 organizações Sul Africanas.	Identificar os fornecedores primários de garantia do relatório integrado, os padrões usados em compromissos de garantia de RI e identificar os níveis de garantia fornecidas no RI.	Teoria da Legitimidade	África do Sul	Não citado	-	Estudo de Caso Organizacional	2
A17	Integrated reporting in action: mobilizing intellectual capital to improve management and governance practices	WEB OF SCIENCE	Badia, Dicuonzo, Petruzzelli & Dell'Atti	<i>Journal of Management and Governance</i>	2019	Estudo de caso 3 organizações italianas, avaliando os perfis reais de sua implementação, especialmente no que se refere à dimensão da gestão e relato de Capital Intelectual (CI).	Como o RI pode facilitar a conscientização e a mobilização do CI para melhorar as práticas de gestão e governança? E quais são as condições de negócio que podem influenciar os processos de RI e, consequentemente, a mobilização do CI?	-	-	Industrial, Serviços e Transporte/Lógica	-	Estudo de Caso Organizacional	3
A18	Integrated reporting with CSR practices: A pragmatic constructivist case study in a Danish cultural setting	EMERALD	Velte & Stawinoga	<i>Journal of Management Control</i>	2016	Analisa padrões e diretrizes de RSC ajuda empresa em seu RI. Motivações de stakeholders (e acionistas) fomentar a adoção de diretrizes RSC depois que RI se tornou obrigatório na Dinamarca.	Examinar como os RIs são implementados em um ambiente cultural dinamarquês usando práticas de RSC estabelecidas.	Teoria dos <i>stakeholders</i>	Dinamarca	Industrial	2009 - 2013	Estudo de Caso Organizacional	1
A19	Integrated thinking as a cultural control?	EMERALD	Dumay & Dai	<i>Meditari Accountancy Research</i>	2017	Investiga o conceito de pensamento integrado como parte da estrutura do RI do IIRC. Explora o pensamento integrado como um controle cultural e analisa como ele funciona. 1 banco é analisado.	Até que ponto as questões ambientais, sociais e de governança estão embutidas em uma empresa e quão holística é a visão do desempenho de sustentabilidade de uma empresa se os relatórios financeiros e de RSC permanecerem separados?	-	Austrália	Bancário/Financeiro	2014	Estudo de Caso Organizacional	1
A20	Integrated thinking leading to integrated reporting: case study insights from a global player	EMERALD	Al-Htaybat & von Alberti-Alhtaybat	<i>Accounting, Auditing & Accountability Journal</i>	2018	Analisa ligação de pensamento integrado (TI) e RI em um player global. Examina como TI se desenvolve organicamente usando RI como fonte. Teoria prática de Bourdieu é utilizada p/ conceituar TI.	Como a TI é articulada nos dados corporativos publicamente disponíveis da organização e como a TI é implementada na prática?	Teoria da Prática	Ásia e África	Serviços	2009 - 2017	Estudo de Caso Organizacional	1
A21	Integrated thinking rolls! Stakeholder engagement actions translate integrated thinking into practice	SCOPUS	Devalle, di Trana, Fiandrino & Vrontis	<i>Meditari Accountancy Research</i>	2020	Analisa abordagens/ações TI base nas práticas de engajamento stakeholders p/ mitigar percepção TI como “construção abstrata” superar “silos” de pensamento de gestão, comunicação e relatório.	A pesquisa investiga a relação entre TI e as ações de engajamento das partes interessadas.	Teoria dos <i>stakeholders</i>	Itália	Alimentício	2019	Estudo de Caso Organizacional	1

Código	Título	Base indexadora	Autor(es)	Periódico	Ano de Publicação	Objetivo geral	Questão de Pesquisa	Enquadramento Teórico	Região Analisada	Indústria / Setor Analisado	Período Analisado	Técnicas metodológicas utilizadas	Nº de Casos Investigados
A22	Internal application of IR principles: Generali's Internal Integrated Reporting	SCIENCE DIRECT	Mio, Marco & Pauluzzo	<i>Journal of Cleaner Production</i>	2016	Analisa a Generali, seguradora italiana que implementou internamente os princípios do RI. Se e como a implementação interna desses princípios pode avançar os sistemas de controle de gestão.	Álise da implementação do RI na empresa Generali, suas limitações e benefícios hipotéticos.	-	Itália	Seguradora	2014 - 2015	Estudo de Caso Organizacional	1
A23	It is not always bad news: Illustrating the potential of integrated reporting using a case study in the eco-tourism industry	EMERALD	McNally & Maroun	<i>Accounting, Auditing & Accountability Journal</i>	2018	Analisa o RI como exemplo de como contabilidade de informações financeiras e não financeiras tem potencial expandir escopo sistemas contábeis, promover mudanças significativas nos processos de relatórios e fornecer uma perspectiva ampla sobre Criação de valor. Estudo de Caso empresa de Ecoturismo na África do Sul.	O artigo examina as práticas de relatórios integrados em uma empresa de ecoturismo africana de médio porte, chamada Safari que tem a sua sede na África do Sul.	Teoria da Mudança Organizacional	África do Sul	Ecoturismo	2015	Estudo de Caso Organizacional	1
A24	Making sustainability meaningful: aspirations, discourses and reporting practices	EMERALD	Busco, Giovannoni, Granà & Izzo	<i>Accounting, Auditing & Accountability Journal</i>	2018	Analisa papel facilitador práticas contábeis e relatórios à medida que discursos s/ sustentabilidade desdobram dentro de 1 empresa. Como gestores conectam sustentabilidade c/ contabilidade.	Álise de como gestores conectam a sustentabilidade com relatórios, como o RI.	Teoria do discurso	-	Petróleo e Gás	2013 - 2016	Estudo de Caso Organizacional	1
A25	Materiality in integrated and sustainability reporting: A paradigm shift?	SCOPUS	Mio, Fasan & Costantini	<i>Business Strategy and the Environment</i>	2020	Examina implementação RI pela Generali (Itália). Verificando a abordagem de RI à materialidade é diferente da abordagem de relatório de sustentabilidade (RS). Teoria institucional.	A abordagem de RI à materialidade é inerentemente diferente da abordagem de relatório de sustentabilidade (RS)? O RI leva à identificação de tópicos materiais diferentes do que o RS?	Teoria Institucional e da Mudança Organizacional	Itália	Seguradora	2017 - 2018	Estudo de Caso Organizacional	1
A26	On the feasibility of integrated reporting in healthcare: a context analysis starting from a management commentary	SCOPUS	Cavicchi, Oppi & Vagnoni	<i>Journal of Management and Governance</i>	2019	Analisa mecanismos afetam desenvolvimento práticas de RI setor saúde. Estudo Caso hospital universitário, discute processo produção, construção e consumo de comentário gerencial (relatório informações financeiras e não financeiras).	Investigação de como o relatório é produzidos, construídos e consumidos da perspectiva de preparadores e usuários.	-	Itália	Saúde	-	Estudo de Caso Organizacional	1
A27	Sensemaking of financial institution actors in the adoption and elaboration of integrated reporting	SCOPUS	Sanches, Favato, Slewinski & Neumann	<i>Revista Brasileira de Gestão de Negócios</i>	2020	Analisa o sensemaking (Weick, 1995) dos atores envolvidos na adoção e elaboração do Relato Integrado em uma instituição financeira brasileira (Itaú Unibanco S.A.). Estudo de caso exploratório.	Como ocorre o <i>sensemaking</i> dos atores envolvidos no processo de adoção e elaboração do RI?	Teoria do <i>sensemaking</i>	Brasil	Bancário/Financeiro	2013 - 2015	Estudo de Caso Organizacional	1

Código	Título	Base indexadora	Autor(es)	Periódico	Ano de Publicação	Objetivo geral	Questão de Pesquisa	Enquadramento Teórico	Região Analisada	Indústria / Setor Analisado	Período Analisado	Técnicas metodológicas utilizadas	Nº de Casos Investigados
A28	The challenge of sustainability and integrated reporting at universities: A case study	SCIENCE DIRECT	Brusca, Labrador & Larran	<i>Journal of Cleaner Production</i>	2018	Examina implementação de RI de sustentabilidade em universidade Espanhola, analisando criticamente o quê, por que, quem e como novos modelos de relatórios foram implementados.	Análise sobre a implementação do RI em uma Universidade Espanhola.	Teoria da Legitimidade e dos <i>stakeholders</i>	Espanha	Ensino	2015 - 2016	Estudo de Caso Organizacional	1
A29	The Free State University integrated reporting: a critical consideration	EMERALD	Guthrie, Dumay, Veltri & Silvestri	<i>Journal of Intellectual Capital</i>	2015	Analisa RI universidade pública sul-africana (UFS), verificando se o IR do UFS corresponde aos objetivos principais do IIRC, integrando informações de IC e não-IC p/ partes interessadas.	O RI da UFS segue o espírito ou a letra do quadro do IIRC. Atende aos objetivos principais do IIRC?	-	África do Sul	Ensino	2012	Estudo de Caso Organizacional	1
A30	The implementation of integrating reporting IR in SMEs Insights from a pioneering experience in Italy	EMERALD	Del Baldo	<i>Meditari Accountancy Research</i>	2017	Analisa usabilidade do Framework do IIRC p/ PMEs no lançamento e adaptação dos princípios RI (materialidade, pensamento integrado e conectividade) às suas necessidades e características.	As diretrizes de RI são eficazes para as PMEs? E como as diretrizes devem ser simplificadas, reduzidas e/ou operacionalizadas "para serem fáceis de usar para as PME?"	Teoria Institucional e dos <i>stakeholders</i>	Itália	Serviços	2013 - 2016	Estudo de Caso Organizacional	1
A31	The influence of integrated reporting and stakeholder information needs on the disclosure of social information in a state-owned enterprise	EMERALD	Fameti, Casonato, Montecalvo & De Villiers	<i>Meditari Accountancy Research</i>	2019	Examina como divulgações sociais são influenciadas pela adoção do RI, com foco nos três capitais sociais, capital intelectual, humano e social e de relacionamento. Estudo Caso Nova Zelândia.	Investigação de como a adoção de RI pelos Correios da Nova Zelândia influenciou as divulgações sociais e o envolvimento e a satisfação das partes interessadas	Teoria dos <i>stakeholders</i>	Nova Zelândia	Público	2009 - 2017	Estudo de Caso Organizacional	1
A32	What does materiality mean to integrated reporting preparers? An empirical exploration	EMERALD	Lai, Melloni & Stacchezzini	<i>Meditari Accountancy Research</i>	2017	Visa compreender como o princípio da materialidade é implementado em contextos de relato integrado (RI). Estudo de caso Generali um dos maiores grupos seguradores do mundo (Itália).	Análise da materialidade na implementação de RI.	Teoria da realidade Institucional	Itália	Seguradora	2015 - 2017	Estudo de Caso Organizacional	1

3 SEGUNDO ARTIGO – PERSPECTIVA DOS PREPARADORES BRASILEIROS DE RELATO INTEGRADO: EXPERIÊNCIAS EMPÍRICAS

RESUMO

O objetivo do estudo consiste em validar as experiências empíricas advindas da utilização do RI em ambientes organizacionais, encontradas em estudos de caso da literatura internacional e nacional, confrontando-as com as experiências, percebidas pelos preparadores de RI brasileiros, por meio de uma pesquisa de campo e Análise de Conteúdo de entrevistas semiestruturadas. Os resultados deste estudo demonstraram categorias de experiências empíricas “Heterogêneas”, as quais apresentaram experiências positivas e negativas em ambas as análises (Foco Estratégico, Conectividade de Informações, Materialidade, Riscos e Oportunidades, Capitais e Garantia e Asseguração). Outros resultados foram classificados como categorias de “Tendências Negativa”, pois apresentaram experiências negativas superiores as positivas, em relação ao total de análises feitas (Concisão, Confiabilidade e Completude, Consistência e Comparabilidade, Modelo de Negócios, Estratégia e Alocação de Recursos, Geração de Valor, *Framework*, Pensamento Integrado, Informações Prospectivas e Resistência). E outras sete categorias, foram classificadas, como categorias de “Tendência Positiva” (Governança, Integração entre setores, Legitimidade, Mudanças nos Processos e Controles, Sustentabilidade, Visão Organizacional e Tomada de Decisão), pois demonstraram experiências positivas superiores as negativas, em relação ao total de análises feitas. Além disso, o artigo validou e consolidou quatro categorias como “Experiências Positivas” (Relacionamento com *stakeholders*, Visão de Longo prazo, Responsabilidade e Vantagem Competitiva), posto que evidenciaram experiências positivas em ambas as análises, sendo possível visualizarmos resultados práticos e positivos nas organizações. Com destaque especial para a categoria Relacionamento com *stakeholders*, a qual evidenciou experiências positivas em mais de 50% dos estudos de caso, sendo sustentada pelas falas dos preparadores de RI. Dessa forma, os resultados atendem ao objetivo de promover a conscientização e divulgação da temática RI no país, pois captura percepções de preparadores brasileiros, podendo servir de referência para outros países em desenvolvimento. Ademais, este estudo atende a demanda da literatura por evidências empíricas sobre o RI, e fornece *insights* para reguladores, como o IIRC e a CBARI, no auxílio e orientação das empresas para melhorar suas práticas de divulgação, e, portanto, colabora com organizações e preparadores que utilizam ou que pretendem utilizá-lo, visando ajudá-los a superar dificuldades e alavancar o retorno dos potenciais benefícios.

Palavras chave: Relato Integrado, Experiências Empíricas, Preparadores de Relato Integrado e Brasil.

SECOND ARTICLE – PERSPECTIVE OF BRAZILIAN INTEGRATED REPORTING PREPARERS: EMPIRICAL EXPERIENCES

ABSTRACT

The aim of the study is to validate the empirical experiences arising from the use of IR in organizational environments, found in case studies in the international and national literature, comparing them with the experiences perceived by Brazilian IR preparers, through a survey of field and Content Analysis of semi-structured interviews. The results of this study demonstrated empirical experiences categorized by “Heterogeneous”, which presented positive and negative experiences in both analyzes (Strategic Focus, Information Connectivity, Materiality, Risks and Opportunities, Capital and Guarantee and Assurance). Other results were classified as "Negative Trends" categories, because they presented negative experiences higher than positive ones, in relation to the total of analyzes performed (Conciseness, Reliability and Completeness, Consistency and Comparability, Business Model, Strategy and Resource Allocation, Generation of Value, Framework, Integrated Thinking, Prospective Information and Resistance). And seven other categories were classified as "Positive Trend" (Governance, Integration between sectors, Legitimacy, Changes in Processes and Controls, Sustainability, Organizational Vision and Decision Making), because they demonstrated positive experiences superior than negative ones. In addition, the article is useful to validate and consolidate four categories as "Positive Experiences" (Relationship with stakeholders, Long-term Vision, Responsibility and Competitive Advantage), because they showed positive experiences in both analyses, being able to visualize practical and positives results in organizations. Highlighting to the category of Relationship with stakeholders, which was cited as a positive experience in more than 50% of the case studies, and supported by the statements of IR preparers. The results presented answer the objective of promoting conscience and dissemination of the subject of IR in the country, showing captures of perceptions of Brazilian IR preparers, and can be used as a reference for other developing countries. Furthermore, this study contributes to attending the literature's demand for empirical evidence of IR, and provides new insights for regulators as IIRC and as CBARI, helping and guiding companies to improve their disclosure practices, and therefore, collaborating with organizations and IR preparers that use or intend to use it, aiming to help them overcome difficulties and elevate the return of potential benefits and advantages of this application.

Keywords: Integrated Reporting, Empirical Experiences, Integrated Report Preparers and Brazil.

3.1 INTRODUÇÃO

A competição global, os avanços tecnológicos e o aumento das regulamentações mudaram significativamente o cenário de negócios (Adhariani & de Villiers, 2019), pressionando as organizações a serem cada vez mais transparentes sobre seu modelo de negócios, sua proposta de valor, seus riscos e impactos futuros com foco no curto, médio e longo prazo (Ruiz-Lozano & Tirado-Valencia, 2016). Para atender a essa demanda por transparência e com o objetivo de fornecer uma estrutura comum para atender a todas essas necessidades, o *International Integrated Reporting Council* (IIRC) desenvolveu um modelo de comunicação chamado de Relato Integrado (RI), o qual é sustentado pelo *Framework 1.0*, e que apesar da importância desse desenvolvimento, atualmente sabemos pouco sobre ele, e menos ainda sobre as visões e opiniões dos preparadores em relação a ele (Chaidali & Jones, 2017).

A literatura indica que o RI pode auxiliar na formulação das estratégias organizacionais (Adams, 2015), avaliar o valor organizacional (de Villiers, Venter & Hsiao, 2017), facilitar o crescimento de capital de novos investidores estrangeiros (Macias & Farfan-Lievano, 2017), avaliar o impacto das organizações sobre os direitos humanos e outras questões globais (Abeysekera, 2013), beneficiar o setor público (Guthrie, Manes-Rossi, & Orelli, 2017), melhorar a administração e a responsabilidade (IIRC, 2013) e explicar porque os valores de mercado das empresas superam os valores contábeis (Serafeim, 2015). As informações relatadas de forma integrada permitem que uma organização apresente estratégias específicas e perspectivas de longo prazo para seus investidores, *stakeholders* e outros tomadores de decisão (por exemplo, clientes e funcionários) (Ighian, 2015; Eccles & Armbrester, 2011).

Apesar dos benefícios entusiásticos de alguns autores, outra parte da literatura (por exemplo, Brown & Dillard, 2014; Flower, 2015; Thomson, 2015), criticam o RI, seu *Framework* e ressaltam que ainda existe um nível limitado de conhecimento sobre RI, mas reconhecem um alto nível de interesse (de Villiers, Unerman, & Rinaldi, 2014). Os preparadores de relatórios corporativos afirmam paradoxalmente que podem ver os benefícios do RI, mas relutam em implementá-los (Adhariani, & De Villiers, 2019).

Os preparadores costumam desconfiar dos motivos dos profissionais do IIRC e expressam preocupação com o desempenho e a aparência do RI, eles tendem a acreditar que a composição do Conselho do IIRC prejudica a credibilidade do RI e influencia negativamente sua confiança nessa iniciativa. Além disso, os preparadores estão preocupados com a credibilidade de um único relatório e parecem incertos quanto aos benefícios ou beneficiários do RI. Por fim, os preparadores relatam problemas decorrentes da falta de orientação adequada

e clara, altos custos de preparação, formato e extensão do relatório. Eles acreditam que isso prejudica a credibilidade do RI. (Chaidali & Jones, 2017).

Dessa forma, explorar a implementação e utilização do RI pode oferecer uma maior compreensão de suas experiências práticas, positivas e negativas, especialmente no que se refere a *quem* está envolvido na preparação do RI (quem portanto, o implementa) (Lai, Melloni, & Stacchezzini, 2018). Consequentemente o presente estudo busca validar as experiências empíricas encontradas a partir da meta-síntese elaborada no primeiro artigo dessa dissertação, confrontando-as com as percepções práticas dos preparadores de RI brasileiros. Assim, o estudo se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: **Quais as experiências empíricas do Relato Integrado, observadas pelos preparadores de Relato Integrado Brasileiros?** Para responder tal questão, o objetivo desta pesquisa consiste em, validar as experiências empíricas advindas da utilização do RI em ambientes organizacionais, encontradas em estudos de caso da literatura internacional e nacional, confrontando-as com as experiências, positivas e ou negativas, percebidas pelos preparadores de RI em um contexto brasileiro.

Os procedimentos metodológicos utilizados, delimita-se a um estudo qualitativo, realizado por meio de uma pesquisa de campo, realizando entrevistas semiestruturadas com preparadores de RI brasileiros. E quanto a análise dos dados, foi utilizada como técnica de interpretação a Análise de Conteúdo, conforme Bardin (1977).

Justifica-se a realização da pesquisa, pois embora a temática do RI seja discutida na literatura desde seu lançamento em 2013, as evidências empíricas sobre o tema são escassas, principalmente nas economias em desenvolvimento (Al Amosh & Mansor, 2021), como o Brasil. Portanto, são necessários estudos à fim de promover a conscientização e divulgação da temática do RI no país. Além disso, a escolha de captar as percepções e experiências dos preparadores de RI, advém da importância destes para o desenvolvimento do RI, sendo os principais atores na determinação do futuro do RI (Chaidali & Jones, 2017). Pois, segundo Perego, Kennedy e Whiteman (2016), o desenvolvimento futuro e evolução do RI deve ser pautado por uma abordagem sistemática e rigorosa de pesquisa, conciliando opiniões de especialistas sobre implicações relevantes para órgãos reguladores, bem como opiniões dos preparadores e dos usuários desses relatórios.

Ademais, para garantir que a estrutura do RI responda ao contexto de mercado em evolução e ofereça suporte a relatórios robustos e eficazes, o *Framework 1.0* passou por uma revisão ao longo do ano de 2020 (IIRC, 2020). Tal procedimento foi realizado a partir de ampla consulta ao mercado com 1.470 indivíduos em 55 jurisdições, utilizado como uma oportunidade para esclarecer conceitos, simplificar a orientação para os preparadores de relatórios e sustentar

relatórios integrados de melhor qualidade, fornecendo um novo documento, aprimorado e revisado (IIRC, 2021). Dessa forma, torna-se relevante verificar quais foram os efeitos práticos do RI nos ambientes organizacionais, observados pelos preparadores de RI em um contexto brasileiro, durante o tempo em que o *Framework 1.0* esteve vigente (2013 a 2020).

Este estudo contribui para atender a demanda da literatura por evidências empíricas sobre o RI (Steyn, 2014; De Villiers, et al. 2014; Adams, 2015; Perego et al. 2016; Rowbottom & Locke 2016; Vitolla & Raimo, 2018), visto que os efeitos do RI ainda são um campo emergente, então espera-se que tal modelo evolua à medida que novas evidências empíricas sejam compartilhadas para entendimentos mais sólidos sobre sua prática (de Villiers et al. 2017). Nosso estudo também contribui de forma oportuna para a literatura, fornecendo evidências de entrevistas com especialistas envolvidos diretamente na preparação do RI (Chaidali & Jones, 2017), e de forma inovadora no Brasil, um país em desenvolvimento.

Além disso, os resultados fornecem novos *insights* para os reguladores, como o IIRC e a Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI), no auxílio e orientação das empresas para melhorar as práticas de divulgação, e portanto colaborando com organizações e preparadores do RI que utilizam ou que pretendem utilizá-lo, ampliando a compreensão de suas principais experiências em ambientes organizacionais, visando ajudá-los a superar as dificuldades de institucionalização e alavancar o retorno dos potenciais benefícios e vantagens de sua aplicação.

3.2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura subdivide-se em duas partes, a primeira expondo os principais tópicos presentes no *Framework 1.0*, e de forma complementar, a segunda parte demonstra os achados da meta-síntese encontradas no primeiro artigo desta dissertação, extraídas dos 32 estudos de caso organizacionais, coletados na literatura nacional e internacional, com a delimitação temporal dos anos em que o *Framework 1.0* esteve vigente (2013 a 2020).

3.2.1 RELATO INTEGRADO: *FRAMEWORK 1.0* (2013-2020)

Em agosto de 2010, foi constituído, em Londres, o IIRC e, na primeira reunião, conduzida pelo Príncipe de Gales e seu secretário geral, o qual é um contador, iniciaram-se os trabalhos, que se estenderam ao longo de reuniões quadrimestrais, culminando na divulgação do *Framework 1.0*, em dezembro de 2013 (Gelbke, Santos, Iudícibus & Martins, 2018). Desde

então, o RI tem sido disseminado internacionalmente, fazendo frente à necessidade de recombinar divulgações financeiras e socioambientais em relatórios coesos, eficientes e atrativos, visando reduzir a produção de inúmeras comunicações desconectas e estáticas, iniciando uma grande revolução nos relatos corporativos (Frias-Aceituno et al. 2013; IIRC, 2013; Gelbke et al. 2018; Bernardi & Stark, 2018).

A estrutura conceitual para o relato integrado – *The International <IR> Framework 1.0* – é baseada em um conjunto de princípios e elementos de conteúdo que orientam a comunicação baseada no processo de geração de valor de uma companhia ao longo do tempo, e tem por objetivo servir de orientação para a próxima etapa evolutiva dos relatos corporativos (Kassai, Carvalho & Kassai, 2019). O Quadro 1 apresenta a síntese dos principais elementos propostos pelo *Framework 1.0*.

Quadro 1 – Síntese dos principais elementos apresentados pelo Framework 1.0

Conceitos Fundamentais	Introduz conceitos para compreensão do RI.
Princípios Básicos	Diretrizes que orientam o conteúdo e o formato do RI.
Elementos do Conteúdo	Quesitos para filtrar informações evidenciadas no RI.
Capitais	São reservas de valor, recursos da organização.
Processo de Geração de Valor	Consumo dos capitais pelas atividades de negócio; visa explicar a geração de valor da organização.

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Os principais elementos apresentados pelo *Framework 1.0*, no Quadro 1 evidenciados, introduzem o RI e visam esclarecer a interação da geração de valor com o ambiente organizacional, os Capitais e o Processo de Geração de Valor, pois eles são os Conceitos Fundamentais que sustentam um RI (IIRC, 2013). O conteúdo de um RI deve ir além do enfoque somente no capital financeiro, como é usual nos relatórios financeiros. Ele deve propor interligar o princípio de administração das múltiplas fontes de capitais e dos determinantes na construção de valor (Strong, 2014).

O IIRC (2013) estabelece, em seu *Framework 1.0*, que, para a construção e apresentação do RI, devem-se usar como fundamento sete Princípios Básicos, que orientam o conteúdo e a forma de apresentação da divulgação das informações no RI, conforme evidenciado no Quadro 2, e oito Elementos do Conteúdo, os quais fornecem orientações para que as organizações determinem as informações a serem divulgadas (Cheng, Green, Conradie, Konishi & Romi, 2014), respectivamente evidenciadas no Quadro 3.

Quadro 2 - Princípios Básicos do RI apresentados no Framework 1.0

Categorias	Princípios	Finalidade
Conteúdo da Divulgação	Foco estratégico e Orientação para o Futuro	O RI deve estabelecer a divulgação da estratégia organizacional, do uso dos capitais e de seu relacionamento com a capacidade de geração de valor no curto, médio e longo prazo.
	Conectividade de Informações	O RI deve estabelecer a divulgação, de maneira holística, da combinação, inter-relacionamento e das dependências entre os fatores que afetam a capacidade de geração de valor.
	Relacionamento com <i>stakeholders</i>	O RI deve estabelecer a divulgação da natureza e da qualidade que a organização mantém com seus <i>stakeholders</i> , bem como o entendimento, consideração e resposta de suas legítimas necessidades e interesses.
	Materialidade	O RI deve divulgar em seu conteúdo informações que afetem de maneira significativa a capacidade de gerar valor da organização.
Forma de Apresentação da Divulgação	Concisão	O RI deve ser conciso, evidenciando um contexto suficiente e relevante para a compreensão da estratégia, governança, desempenho e perspectiva da organização.
	Confiabilidade e Completude	O RI deve apresentar informações positivas e negativas de forma equilibrada, não tendenciosa e sem erros materiais.
	Consistência e Comparabilidade	O RI deve apresentar informações em bases coerentes de tempo, permitindo comparação entre organizações.

Fonte: Elaborado com base no IIRC (2013).

Quadro 3 - Elementos de Conteúdo do RI apresentados no Framework 1.0

Elementos de Conteúdo	Questão
Visão geral da organização e ambiente externo	O que a organização faz e sob que circunstâncias ela atua?
Governança	Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?
Modelo de negócios	Qual é o modelo de negócios da organização?
Riscos e oportunidades	Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade da organização de gerar valor em curto, médio e longo prazo, e como a organização lida com eles?
Estratégia e alocação de recursos	Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?
Desempenho	Até que ponto a organização já alcançou seus objetivos estratégicos para o período e quais são os impactos no tocante aos efeitos sobre os capitais?
Perspectivas	Quais são os desafios e as incertezas que a organização provavelmente enfrentará ao perseguir sua estratégia e quais são as potenciais implicações para seu modelo de negócios e seu desempenho futuro?
Base de apresentação	Como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório integrado e como esses temas são quantificados ou avaliados?

Fonte: Elaborado com base no IIRC (2013).

Os Princípios Básicos e os Elementos do Conteúdo, propostos pelo *Framework 1.0*, caracterizam diretrizes norteadoras que flexibilizam a divulgação do RI pelas organizações (Reuter & Messner, 2015) e não se excluem mutuamente, ou seja, um Elemento do Conteúdo não substitui outro Elemento ou Princípio (IIRC, 2013). Dessa forma, não é obrigatória a adoção de todos os Elementos do Conteúdo ou Princípios Básicos, contudo, é recomendado,

para dar suporte as informações financeiras e não financeiras evidenciadas, pois tal estrutura, com sua abordagem principiológica, não objetiva oferecer um *check list* ou roteiro para a elaboração de um RI, visto que esse é um exercício individual e envolve um esforço para encontrar equilíbrio adequado que reconheça a grande variedade de circunstâncias individuais e que permita um grau suficiente de comparabilidade entre as organizações (Kassai et al. 2019).

Concomitante à identificação e aplicação dos Princípios Básicos e dos Elementos de Conteúdo, o processo de desenvolvimento do RI inclui o reconhecimento dos recursos e relacionamentos utilizados e afetados pela organização, ou seja, seus capitais (Quadro 4). Além da caracterização e acompanhamento contínuo das fontes de capital, o RI é baseado na conectividade entre esses capitais (IIRC, 2013).

Quadro 4 -Definição dos Capitais do RI apresentados no Framework 1.0

Capitais	Definições
Financeiro	Recursos disponíveis à organização para ser utilizado na produção de bens ou na prestação de serviços.
Manufaturado	Elementos físicos manufaturados (adquiridos ou fabricados), disponíveis à organização para serem empregados na produção de bens ou na prestação de serviços.
Intelectual	Elementos intangíveis, fundamentados em conhecimento, referentes à propriedade intelectual e ao capital organizacional.
Humano	São competências, habilidades e experiências das pessoas internas à organização e suas capacidades de inovação.
Social e de Relacionamento	Relacionamento e compromisso da organização com a comunidade, instituições e <i>stakeholders</i> , bem como a capacidade de compartilhar informações para melhorar o bem-estar individual e coletivo.
Natural	Recursos ambientais, renováveis ou não, e os processos utilizados pela organização para o desenvolvimento de suas atividades.

Fonte: Elaborado com base no IIRC (2013).

A associação de tais capitais caracteriza-se como reservas de valor, que, por intermédio das atividades praticadas pela organização, aumentam, diminuem ou ainda os transformam, servindo de suporte para fornecer benefícios futuros e gerar valor para organização (Mio, Fasan & Pauluzzo, 2016). Segundo Haji e Anifowose (2017), o principal diferencial do RI, quando comparado aos demais relatórios corporativos, é sua proposta de comunicar a história de geração de valor das organizações, por meio de uma lente de múltiplos capitais.

Por fim, o *Framework 1.0* apresenta o Processo de Geração de Valor (Figura 1), demonstrado pelo modelo de negócio de uma organização. Esse modelo visa explicar a atuação da organização, como ela gera resultados econômicos e cria valor a partir da interação dos Capitais (PWC, 2015).

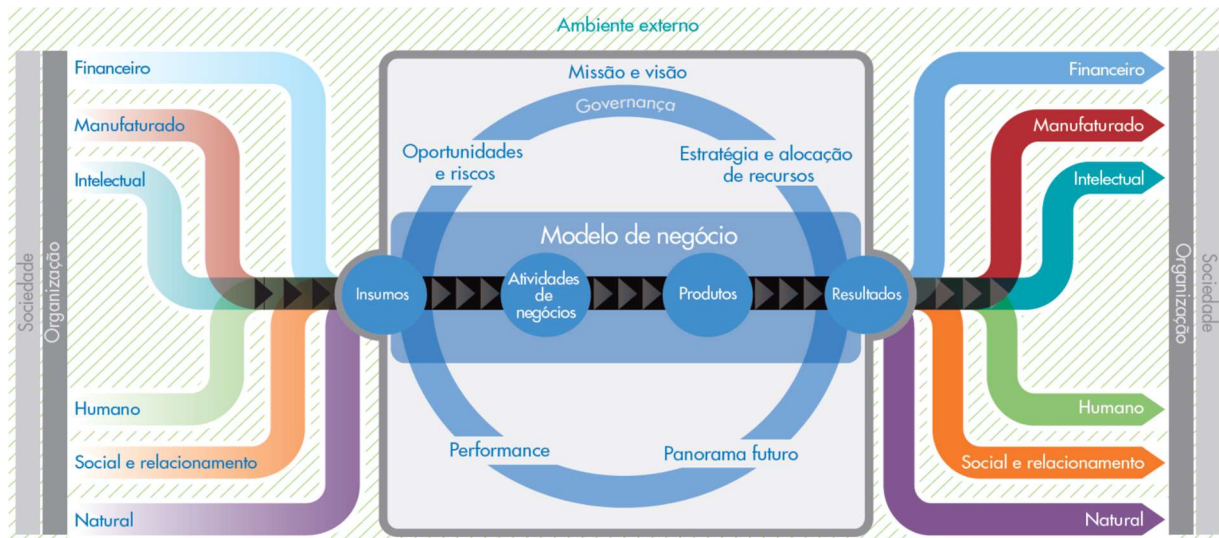


Figura 1 - Processo de Geração de Valor apresentados Framework 1.0

Segundo o *Framework*, o processo de geração de valor é influenciado pelos ambientes internos e externos e depende de como a empresa interage com os seus capitais e com *stakeholders*, em uma dimensão temporal de gerar valor no curto, médio e longo prazo (Kassai et al. 2019). Nesse sentido, essa visão multidimensional dos capitais torna-se um mecanismo que pode revolucionar não somente os relatos corporativos, mas até o processo de gestão das atividades operacionais, introduzindo uma visão mais responsável na cadeia produtiva e propiciando novas oportunidades de negócios (Gelbke et al. 2018).

A divulgação desse processo de geração de valor auxilia os provedores de capital financeiro na avaliação da capacidade de geração e manutenção de valor ao longo do tempo (Mio et al. 2016), e, como requer uma revisão e acompanhamento constantes, contribui para a comunicação interna e, conseqüentemente, para a motivação dos funcionários e suas tomadas de decisões (Mio, 2016). Uma condição de “ganha-ganha”, na qual o valor é gerado para a própria organização, o que permite retornos financeiros aos provedores de capitais, *stakeholders* e à sociedade em geral. Esse é o segredo da perpetuidade dos negócios no longo prazo (Kassai et al. 2019). Dessa forma, observa-se que o *Framework 1.0* do RI visa orientar diversas funções interdependentes de responsabilidade para satisfazer as necessidades dos *stakeholders* e das organizações que exigem o vínculo entre as atividades da organização e seu impacto (de Villiers e Maroun, 2018).

Visto que este estudo está centrado nas experiências do RI em organizações, a compreensão do *Framework 1.0* por completo faz-se necessária, a fim de compreender a abrangência de seus efeitos e seu potencial de se tornar o principal mecanismo de divulgação corporativa (Nagano, Kassai, Kussaba e Carvalho, 2013).

3.2.2 EXPERIÊNCIAS EMPÍRICAS SOBRE RI

Tanto os elementos contidos no *Framework 1.0*, quanto os achados da meta-síntese, contribuíram para fornecer uma base de categorias de evidências empíricas sobre o RI, conforme descritas no quadro 5. Dessa forma, subdividiu-se os achados das categorias encontradas em três subtópicos (Princípios Básicos; Elementos de Conteúdo e Demais Experiências encontradas relativas ao RI), que contemplam essa seção de revisão de literatura.

Quadro 5 - Categorias das experiências empíricas encontradas nos estudos de caso presentes na literatura

Experiências Encontradas	Positivas	Negativas
Capitais	SIM	SIM
Concisão	SIM	SIM
Conectividade das Informações	SIM	SIM
Consistência e Comparabilidade	X	SIM
Foco Estratégico	SIM	SIM
Framework	X	SIM
Garantia / Asseguração	SIM	SIM
Geração de Valor	SIM	SIM
Governança	SIM	X
Informações Prospectivas	SIM	SIM
Integração entre setores	SIM	X
Legitimidade	SIM	SIM
Materialidade	SIM	SIM
Modelo de Negócios	SIM	SIM
Mudanças nos processos e controles	SIM	SIM
Pensamento Integrado	SIM	SIM
Relacionamento com <i>Stakeholders</i>	SIM	X
Resistência	X	SIM
Responsabilidade	SIM	X
Riscos e Oportunidades	SIM	SIM
Sustentabilidade	SIM	X
Tomada de Decisão	SIM	X
Vantagem Competitiva	SIM	X
Visão de Longo Prazo	SIM	X
Visão organizacional	SIM	X

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa (2021).

3.2.2.1 Experiências Positivas e Negativas relativas aos Princípios Básicos do RI

Com base nos estudos de casos analisados no artigo 1 desta dissertação, observa-se que em relação aos sete Princípios Básicos do RI, presentes no *Framework 1.0*: Foco estratégico; Conectividade de Informações; Relacionamento com *stakeholders*; Materialidade; Concisão; Confiabilidade e Completude; e, Consistência e Comparabilidade. Foram encontradas experiências positivas e negativas referentes a quase todos os princípios básicos do RI, exceto dois princípios, o da confiabilidade e completude, o qual não se encontrou nenhum tipo de evidência, mas não pode-se afirmar que não exista, e o princípio da Consistência e Comparabilidade, o qual encontramos apenas evidências negativas.

Nesse sentido, algumas organizações analisadas nos estudos de caso encontrados na literatura constatarem melhorias relacionadas a divulgação de estratégias organizacionais, conforme as diretrizes do IIRC, e obtiveram benefícios sobre elas pois tais melhorias foram reconhecidas pelos analistas financeiros e investidores (Argento, Culasso, & Truant, 2019) e ainda melhorou o relacionamento entre os funcionários e suas organizações (Lai, Melloni & Stacchezzini, 2017). No entanto, outras organizações analisadas, evidenciaram terem dificuldades para divulgarem o efeito de suas estratégias organizacionais sobre os capitais e sobre seus resultados financeiros (Guthrie et al. 2017; Doni, Larsen, Martini & Corvino, 2019).

A respeito da conectividade de informações, o estudo de Macias e Farfan-Lievano (2017), verificou que os investidores encontram valor agregado na integração dos aspectos financeiros aos sociais e ambientais. Em contrapartida Brusca, Labrador e Larran (2018) encontraram limitações e dificuldades para integrar as informações, principalmente no que tange a conexão entre os capitais e o valor criado pela organização.

Sobre o relacionamento com os *stakeholders*, o Framework 1.0 aponta que o RI deve satisfazer as necessidades de seus *stakeholders* (de Villiers e Maroun, 2018). Tal necessidade foi atendida, conforme sugere algumas evidências empíricas encontradas na literatura, contribuindo por exemplo, para uma melhor prática em comunicação de informações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (Velte & Stawinoga, 2017) e para envolver os *stakeholders*, fornecendo informações materiais sobre suas estratégias de gestão (McNally & Maroun, 2018).

No tocante da materialidade, destaca-se que o RI possui potencial em comunicar informações materiais que afetam a capacidade de uma organização de criar valor ao longo do tempo (Naynar, Ram & Maroun, 2018), sendo capaz de melhorar a qualidade do *disclosure* corporativo e a prestação de contas organizacional (Adhariani & de Villiers, 2019). Dessa maneira, Silvestri, Veltri, Venturelli e Petruzzelli (2017), encontraram evidências de que as organizações estão fazendo uso de informações financeiras e não financeiras para priorizar

assuntos relevantes aos seus *stakeholders*, e para identificar ativamente questões materiais específicas para integrá-las aos processos de negócios (Beck, Dumay & Frost, 2017). Todavia, também encontra-se relatos de organizações as quais obtiveram dificuldades em fazer escolhas de informações materiais, particularmente em um dos cenários que a organização foi uma das primeiras a adotar o RI em seu país, e por isso encontrou desafios para fazer uma definição adequada de materialidade (Macias & Farfan-Lievano, 2017).

Em relação a concisão, a literatura argumenta que o RI tem sido disseminado internacionalmente, fazendo frente a necessidade de recombinar divulgações financeiras e socioambientais em relatórios, coesos, eficientes e atrativos, visando reduzir a produção de inúmeras comunicações desconectas e estáticas (Frías-Aceituno et al. 2013; IIRC, 2013; Gelbke, Santos, Iudícibus & Martins, 2018; Bernardi & Stark, 2018), dessa forma houve estudos organizacionais, os quais visualizaram melhorias relacionadas a concisão das informações contidas no RI (Farneti, Casonato, Montecalvo, & De Villiers, 2019), porém outros, relataram que esse é um obstáculo particularmente comum durante a implementação do RI, mas que pode ser superado ao longo do tempo (Argento et al. 2019).

Em relação a consistência e comparabilidade, tal quesito envolve um esforço para encontrar um equilíbrio adequado que reconheça a grande variedade de circunstâncias individuais e que permita um grau suficiente de comparabilidade entre as organizações (Kassai, Carvalho & Kassai, 2019). E por demandar tal esforço, Iacuzzi, Garlatti, Fedele e Lombrano (2020) e Guthrie et al. (2017) verificaram que as organizações analisadas em seus estudos, não conseguiram atingir um nível suficientemente adequado de consistência e comparabilidade em seus RI, conforme demanda as diretrizes do IIRC.

3.2.2.2 Experiências Positivas e Negativas Relativas aos Elementos de Conteúdo do RI

Com base nos estudos de casos analisados, observa-se que em relação aos oito Elementos de Conteúdo do RI, apresentados no *Framework 1.0* (Visão geral da organização; Governança; Modelo de Negócios; Riscos e oportunidades; Estratégia e alocação de recursos; Desempenho; Perspectivas; e, Base de apresentação), destaca-se que dois deles (Modelo de Negócios e Riscos e oportunidades), foram encontradas experiências positivas e negativas em ambos; já em relação aos outros dois elementos (Visão geral da organização e ambiente externo e Governança), foram observadas apenas experiências positivas; E em relação aos demais elementos (Estratégia e alocação de recursos; Desempenho; Perspectivas e Base de

apresentação), não encontrou-se experiências de nenhum dos tipos nos estudos analisados, mas não pode-se afirmar que não existam.

Em relação ao elemento de conteúdo, visão geral da organização e ambiente externo, o *Framework 1.0* menciona que um RI deve contar a história da organização, identificando a sua missão e a visão e fornecendo o contexto essencial para identificar os impactos positivos e negativos que podem afetar a organização (IIRC, 2013). Dessa forma, Le Roux e Pretorius (2019) relataram que o modelo de comunicação proposto pelo RI, ajudou a contar a história da organização, desenvolvendo maneiras novas e inteligíveis de comunicar seus valores compartilhados com os *stakeholders*.

A respeito da Governança, o IIRC sugere que um RI deve identificar a estrutura de liderança, os processos específicos para decisões estratégicas, as ações de gestão de risco, a cultura ética da organização, o cumprimento de exigências legais, inovações e o sistema de compensação e incentivos, ligados a governança organizacional (IIRC, 2013). Assim, algumas evidências empíricas identificaram melhoria em práticas de gestão e governança devido à introdução do RI (Badia, Dicuonzo, Petruzzelli & Dell’Atti 2019), melhorando posturas de gestão estratégica ao reconfigurarem seus mecanismos de governança, avaliando medidas de desempenho por meio de um processo interativo de aprendizagem com as partes interessadas e (Devalle, di Trana, Fiandrino & Vrontis, 2020).

O modelo de negócios de uma organização é seu sistema de transformação de insumos através de suas atividades empresariais, em produtos e impactos que visam cumprir os propósitos estratégicos da organização e gerar valor em curto, médio e longo prazo (IIRC, 2013). Diante disso, Corbella, Florio, Sproviero & Stacchezzini (2019) verificaram organizações as quais cumpriram com tais propósitos estratégicos em relação ao elemento de conteúdo modelo de negócios, justificada por a uma melhor forma de representar seu modelo de negócios por meio do RI, sendo útil para criação de valor sustentável. Porém, outros estudos de caso, não obtiveram o mesmo sucesso neste elemento, apresentando deficiências na demonstração da conectividade entre os elementos do modelo de negócios e seu ambiente externo (Silvestri et al. 2017).

No que se refere aos Riscos e Oportunidades, a literatura aponta que a adoção do RI é um modo de superar as deficiências encontradas nos relatórios utilizados pelas organizações, dentre elas, em particular a evidenciação sobre os riscos que ocorria de maneira genérica, sem especificar assuntos e a apresentação de informações positivas descartando as negativas (Kılıç & Kuzey, 2018). Dessa forma, encontra-se na literatura de estudos de caso organizacionais, alguns exemplos de melhorias nos sistemas de gestão de riscos, visando proteger o desempenho

da empresa, após a implementação do RI, o que demonstra um fator de tendência de criação de valor (Camodeca & Almici, 2017), além do benefício de conseguir visualizar novos riscos a qual a organização afeta e é afetada (Macias & Farfan-Lievano, 2017). Em contrapartida, também houve casos de dificuldades na divulgação dos riscos atrelados as atividades operacionais da organização (Doni et al. 2019), especialmente nos anos iniciais de implementação do RI (Macias & Farfan-Lievano, 2017).

3.2.2.3 Demais experiências Positivas e Negativas relacionadas ao RI

Com base nos estudos de caso analisados observaram-se outras experiências positivas e negativas relativas ao RI, as quais também estão contidas direta ou indiretamente pelo *Framework 1.0*, são elas: Capitais; *Framework*; Garantia e Asseguração; Geração de Valor; Informações Prospectivas; Integração entre Setores; Legitimidade; Mudanças nos Processos e Controles; Pensamento Integrado; Resistência; Responsabilidade; Sustentabilidade; Tomada de decisão; Vantagem competitiva; Visão de Longo Prazo.

Em relação aos Capitais do RI (Natural; Humano; Social e de Relacionamento; Financeiro; Manufaturado e Intelectual), pode se dizer que se tratam do principal diferencial do RI, quando comparado aos demais relatórios, pois sua proposta consiste em comunicar a história de geração de valor das organizações por meio de uma lente de múltiplos capitais (Haji & Anifowose, 2017). Dessa forma, é possível encontrar estudos evidenciando resultados positivos em relação a abordagem dos capitais pelo RI, particularmente com ênfase no desenvolvimento do Capital Intelectual (CI), que inclui os capitais Humanos, Social e de Relacionamento e Intangíveis, o qual ganhou destaque nas organizações a partir da implementação do RI (Corbella et al. 2019; Badia et al. 2019). Porém também encontra-se estudos, apresentando dificuldades relacionadas a conexão dos capitais (Brusca et al. 2018) ou relatando que os capitais não foram suficientes para atender a interação existente entre os capitais e suas atividades (Doni et al. 2019).

A respeito da estrutura geral do *Framework 1.0*, encontra-se apenas críticas negativas, relacionadas a existência de limitações relativas aos elementos de conteúdo que não foram suficientes para retratar com completude as informações da empresa, sendo necessárias a utilização de abordagens extras (Camodeca & Almici, 2017) e relatos de dificuldade de leitura por desconhecimento de alguns tópicos pelas organizações (Macias & Farfan-Lievano, 2017).

O *Framework 1.0* não exige obrigatoriamente uma asseguração e garantia externa para o RI, apenas um reconhecimento por parte da governança de sua responsabilidade por assegurar

a integridade do RI. Dessa forma, alguns estudos visualizam como benéfica essa não obrigatoriedade de asseguração, utilizando tal benefício, para criar mecanismos alternativos de garantia, os quais demonstraram impactos positivos, como aumento de credibilidade, qualidade e materialidade do RI, bem como redução da assimetria da informação e controle dos riscos da organização, além de não serem onerosos (Richard & Odendaal, 2020a). Em contrapartida, há estudos que apresentam críticas ao fato de não haver um padrão de asseguração, acabando por prejudicar os usuários do RI na identificação, compreensão, confiabilidade e comparabilidade das informações (Richard & Odendaal, 2020b).

A geração de valor pode ocorrer por intermédio das atividades praticadas pela organização, que aumentam, diminuem ou ainda transformam os capitais, servindo de suporte para fornecer benefícios futuros e gerar valor para organização (Mio, Fasan & Pauluzzo, 2016). No estudo realizado pela *Black Sun* (2014), foi observado que no geral as organizações analisadas apresentaram uma melhor compreensão de como elas criam ou destroem valor (Black Sun. 2014), corroborando com os resultados de alguns estudos de casos organizacionais, os quais se beneficiaram dessa melhor compreensão da conexão entre os capitais e a geração de valor, para por exemplo, melhorar a maneira de representar seu modelo de negócio e criarem valor sustentável (Corbella et al. 2019). Todavia também foi possível encontrar na literatura empírica, estudos que relatam deficiências, para demonstrar a conectividade entre a estratégia e o modelo de geração de valor (Silvestri et al. 2017).

As diretrizes do RI definem que uma informação orientada para o futuro é, por natureza, mais incerta do que uma informação histórica, entretanto, a incerteza por si só não é motivo para excluir esta informação do RI (IIRC, 2013). Dessa forma, existem evidências empíricas que sugerem que as organizações conseguem evidenciar informações prospectivas, melhorando, por exemplo, o alinhamento prospectivo com iniciativas de sustentabilidade e pensamento integrado (Macias & Farfan-Lievano, 2017). Porém, também há estudos que encontraram dificuldades de relatar informações prospectivas por se tratarem de informações mais complexas envolvendo incertezas (Lodhia, 2015).

O IIRC (2013), também cita que o RI pode levar a um maior desenvolvimento de uma linguagem comum e maior colaboração entre setores, o que de fato foi visto nas primeiras organizações adotantes, conforme evidenciado no estudo da *Black Sun* (2014), os quais argumentaram que as organizações relatam como trabalham, mas também pensam sobre o que fazem, além dos resultados demonstrarem uma maior colaboração e respeito entre os setores. A literatura empírica corrobora com os achados da *Black Sun*, posto que também relatam apenas experiências qualitativas positivas a respeito da integração entre setores, citando por exemplo

o engajamento e envolvimento de equipes multifuncionais (Stubbs & Higgins, 2014) e a integração de diversos setores, departamentos e funcionários em seu processo de preparação, remetendo a uma ligação social mais profunda (Lai et al. 2017).

Uma das experiências positivas e negativas captadas na literatura, que vão além do *Framework 1.0*, é a Legitimidade que conforme Eccles e Saltzman (2011) o RI poderia beneficiar uma possível diminuição de riscos sobre reputação das organizações, o que de fato foi visto em estudos empíricos, os quais apontaram que o RI foi utilizado para melhorar a reputação da organização que estava fragilizada por casos de corrupção (Beck et al. 2017) e para consolidar a confiança mútua entre a organização e seus *stakeholders* (Del Baldo, 2017). Todavia, a literatura também apontou para um possível ponto crítico sobre os interesses de utilizar o RI, somente para legitimar e salvaguardar a reputação das organizações (Phillips, Watson & Willis, 2011), corroborando com alguns achados críticos, os quais chamaram a atenção para os cuidados que as organizações devem ter para não transformarem o RI em uma peça de marketing informacional (Sanches, Favato, Slewinski & Neumann 2020), como ocorreu em uma organização analisada por Dumay e Dai (2017), a qual não utilizou o RI para resolver problemas estratégicos, de governança, desempenho ou controle de gestão, mas apenas para manter e melhorar sua reputação como “criadores de tendências” no seu setor de atuação.

A literatura demonstra que adotar ou não o RI em uma organização é uma decisão difícil, em razão das muitas consequências que esta ação pode gerar (Jensen & Berg, 2012), como mudanças em processos informais e formais; materialidade, identificação de riscos e tomada de decisão (Adams, 2015). Nesse sentido, encontra-se estudos de caso, os quais evidenciaram experiências positivas, relativas a mudanças de processos e controle da organização, proporcionando a interação de diversos processos organizacionais que permitem compreender a evolução das variáveis financeiras e não financeiras, beneficiando a transparência (Macias, & Farfan-Lievano, 2017). Mas também encontram-se estudos que evidenciaram experiências negativas, como dificuldades e fragilidades da cultura de informações não financeiras, gerando deficiências e retrabalho dos dados relacionadas a falta de sistemas de gestão e controle de desempenho, o que torna mais difícil a evolução para formas sofisticadas (Del Baldo, 2017).

O RI, é um processo baseado em pensamento integrado, que por sua vez leva a consideração ativa dada por uma organização aos relacionamentos entre suas diversas unidades operacionais e funcionais, bem como os capitais utilizados ou afetados por ela (IIRC, 2013). A literatura empírica cita melhorias relativas ao pensamento integrado, particularmente benéficas para a tomada de decisão integrada entre setores e conectando o CI com a criação de valor (Stacchezzini et al. 2019). Todavia, a literatura aponta um ponto crítico em relação ao

pensamento integrado, visto que mesmo organizações que não se envolvam no processo do pensamento integrado corretamente podem rotular-se como tal (Adams, 2017). Dessa forma, há estudos os quais relatam que o processo de pensamento integrado ainda precisa de melhorias para permear a cultura geral da empresa e a tomada de decisões (Del Baldo, 2017) e outros que de fato produzem o RI, mas não desenvolveram o pensamento integrado corretamente, em função dos setores responsáveis pela produção do RI não compartilharem informações entre si, e o próprio gerente responsável não enxergar como útil buscar tal integração (Cavicchi, Oppi & Vagnoni, 2019).

Uma experiência apenas negativa encontrada relativa a inserção do RI em um ambiente organizacional, foi a resistência cultural para aceitação do RI. Especificamente a resistência para convencer os preparadores de que o RI terá impacto positivo no fluxo de capital (Beck et al. 2017) e dos funcionários, os quais podem enxergar o RI apenas como mais uma iniciativa para reforçar a cultura organizacional responsável existente, limitando a eficácia e a penetração do pensamento integrado como um controle cultural (Dumay & Dai, 2017).

Gelbcke et al. (2018) argumenta que o RI pode revolucionar o processo de gestão das atividades operacionais, introduzindo uma visão mais responsável na cadeia produtiva e propiciando novas oportunidades de negócios. Por conseguinte, a literatura apresentou apenas evidências positivas, de que com a inserção do RI as organizações passaram a apresentar comportamentos mais responsáveis ao longo do tempo (Camodeca & Almici, 2017), sobretudo em questões sociais e ambientais, as quais foram percebidas como tão relevantes como as informações financeiras, levando a uma abordagem responsável e ética sobre a totalidade das operações organizacionais (Lodhia, 2015).

As críticas de Brown e Dillard (2014) e Stubbs, Higgins e Milne (2013), em relação a evidenciação de questões de sustentabilidade, argumentando que o RI fornece uma abordagem limitada e unilateral para avaliar tais questões, não se sustentam na prática, pois foram encontradas apenas evidências positivas relativas a categoria de sustentabilidade, as quais demonstram a integração dos princípios de desenvolvimento sustentável com escolhas da gestão empresarial nas organizações, integrando o desempenho social, ambiental e econômico, proporcionando um *disclosure* de qualidade para os *stakeholders* (Camodeca & Almici, 2017).

Em relação a Tomada de Decisões, os estudos de caso apresentaram que o RI gera interdependências entre questões sociais, ambientais e financeiras, promovendo a tomada de decisões sustentáveis (Le Roux, & Pretorius, 2019), corroborando com o estudo da *Black Sun* (2014), o qual verificou que conforme a compreensão da criação de valor muda, a tomada de

decisão muda. Além disso, verificou-se relatos de melhorias na tomada de decisão em decorrência do pensamento integrado na organização (Dimes & de Villiers, 2020).

Anterior ao surgimento do *Framework 1.0* Eccles e Saltzman (2011), elencaram os potenciais benefícios do RI e um deles consistia as vantagens competitivas e comerciais em função de uma melhoria no reporte, com informações mais precisas aliadas a informações não financeiras. Os estudos de caso organizacionais, apoiam tal argumento, verificando apenas evidências positivas, como, por exemplo, organização a qual o RI propiciou diferenciais éticos que mantiveram a reputação da organização dentro de seu setor (Lodhia, 2015) ou até mesmo a melhora no relacionamento da empresa com os bancos, aumentando a qualidade do seu crédito (Del Baldo, 2017).

O *Framework 1.0* destaca que o RI, deve reportar a capacidade de geração de valor no curto, médio e longo prazo (IIRC, 2013), ou seja, ter uma visão perene da organização, voltada para a sustentabilidade dos negócios à longo prazo. Nesse sentido, há somente evidências positivas nos estudos de caso analisados, constatando que o RI ajudou os funcionários a aumentar sua orientação de longo prazo, sua consciência e contribuindo para a formação dos valores e da cultura organizacional (Mio, Marco & Pauluzzo, 2016).

Para finalizar, entende-se com esta exposição das experiências empíricas, tanto positivas quanto negativas, constantes na literatura internacional e nacional sobre RI, que há carência de consolidação dos resultados práticos proporcionados pelo uso do RI, já que demonstrarem ser em sua maioria heterogêneos (positivos e negativos). Dessa forma, torna-se oportuno validar tais evidências apresentadas, com as percepções dos preparadores de RI, sobre as experiências advindas da utilização do RI na prática, visando responder à questão de pesquisa e contribuir com o processo de consolidação e evolução desse modelo de comunicação, bem como para organizações que já utilizam o RI e para aquelas que possuem interesse de implementá-lo.

3.3 POCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando o exposto na revisão de literatura, esse capítulo tem como objetivo descrever a classificação geral da pesquisa bem como fundamentar as etapas de coleta e análise dos dados, elucidando a escolha do método utilizado.

3.3.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Para este estudo, utilizou-se o método de pesquisa de campo, a qual utiliza como técnica de interpretação a Análise de Conteúdo, conforme Bardin (1977). A pesquisa de campo, caracteriza-se pela investigação junto a um grupo de especialistas no tema, que no caso deste estudo se deu pelas entrevistas realizadas com preparadores de RI brasileiros, analisando suas percepções em relação as experiências empíricas advindas do uso do RI em ambientes organizacionais.

Quanto a coleta de dados, ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas. Gibbs (2009), afirma que em pesquisas qualitativas é usual, que as transcrições de entrevistas se tornem os dados do estudo (fontes primárias), além do que, uma vantagem das ciências sociais, é a possibilidade de se questionar os atores envolvidos na temática, visando entender os fenômenos analisados.

Além disso, na fase de tratamento e análise dos dados, utilizou-se técnicas de análise de conteúdo que corresponde a uma técnica de análise das comunicações, que por intermédio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrições dos conteúdos das mensagens, possui o intuito de inferir conhecimentos relativos ao tema investigado (Bardin, 1977).

3.3.2 COLETA DE DADOS E AMOSTRA

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com preparadores de RI. A condução da entrevista foi realizada conforme as etapas evidenciadas no Quadro 6.

Quadro 6 - Fases para Realização das Entrevistas

Fases	Ações Realizadas
1 - Comitê de Ética	Enviou-se a proposta de pesquisa ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Estadual de Maringá (UEM), juntamente com os documentos solicitados e o roteiro de entrevista proposto;
	O Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE), número 46721721.9.0000.0104, foi aprovado no dia 27/05/2021.
2 - Escolha dos Participantes	A seleção dos entrevistados ocorreu mediante busca na plataforma do <i>LinkedIn</i> , visando encontrar profissionais que atuam na preparação do Relato Integrado no Brasil.
3 - Obtenção do acesso	Primeiramente os profissionais foram contatados informalmente por <i>LinkedIn</i> e <i>Whatsapp</i> , para verificar o interesse e disponibilidade de conceder a entrevista;
	Posteriormente, caso tivessem interesse e disponibilidade, se fez o contato formal via e-mail, enviando-se a Carta de Apresentação (Apêndice B) e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C) para homologar a participação.

4 - Coleta de Dados	A entrevista semiestruturada foi conduzida a partir do Roteiro de Entrevistas (Apêndice D), elaborado pelo autor do estudo e utilizando a plataforma <i>Zoom</i> .
5 - Registro de Informações	No início das entrevistas os participantes concordaram em gravar as entrevistas por meio da plataforma do <i>Zoom</i> ;
	Após a gravação as informações obtidas foram transcritas utilizando a ferramenta de digitação por voz do <i>Google Docs</i> .
6 - Armazenamento de dados	Após cada entrevista e transcrição dos áudios os documentos resultados eram salvos via <i>upload</i> para o <i>Google Drive</i> visando a segurança dos dados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Ao todo foram convidados quatro preparadores de RI, porém somente dois deles responderam de maneira favorável, aceitando conceder a entrevista. Segue o Quadro 7, com o detalhamento da entrevista e uma breve descrição dos entrevistados. Ressalta-se que o Quadro 7 foi preenchido com as informações coletadas no Bloco 1 do roteiro de entrevistas (Apêndice D), atendendo ao requisito ético de não revelar os respectivos nomes dos entrevistados.

Quadro 7 – Detalhes das Entrevistas Semiestruturadas

Entrevistado	Idade	Descrição do Entrevistado	Duração da entrevista	Tempo de Transcrição
Preparador 1 (PRI-01)	62	Consultor na área de comunicação corporativa. Formado em Psicologia e Relações Públicas, Mestre em Publicidade e Propaganda. Atua como Professor e Consultor Organizacional, atuando em pequenas, médias e grandes empresas, com enfoque principalmente nas áreas de sustentabilidade, governança e ferramentas de gestão. Faz parte da Comissão Brasileira de Acompanhamento de Relato Integrado (CBARI), no grupo de comunicação.	01:16:46	05:45:00
Preparador 2 (PRI-02)	56	Graduado em Comunicação com especialização/MBA em gestão de sustentabilidade. Atuou na área de comunicação em empresa do setor elétrico nacional, onde era o responsável pelo Relatório Anual de Sustentabilidade. E hoje atua como consultor, auxiliando empresas a elaborarem seus relatórios, dentre eles o GRI e o Relato Integrado.	01:05:34	05:10:00

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

3.3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para o tratamento e análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo conforme Bardin (1977), que consiste em três etapas: (1) pré-análise: a seleção do material, conforme exposto na revisão de literatura. A segunda etapa da análise de conteúdo (2),

compreende a exposição do material, ou seja, leitura do material para categorização. A categorização foi obtida a partir das análises dos achados da literatura empírica do RI (estudos de caso) e do conteúdo contido no documento do *Framework 1.0*, extraídas por meio de técnicas de meta-síntese realizadas no primeiro artigo desta dissertação. As unidades de análise, compreendem ao contexto das experiências empíricas advindas da utilização do RI encontradas nos estudos de caso organizacionais e foram utilizadas para elaboração do roteiro de entrevista semiestruturada (Quadros 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14), com o intuito de que as informações coletadas nas entrevistas, pudessem posteriormente serem interpretadas por meio da Análise de Conteúdo.

Segue abaixo o Bloco 1 da entrevista semiestruturada (Quadro 8), contemplando quatro perguntas iniciais para identificação dos respondentes.

Quadro 8 - Bloco 1 de Entrevista Semiestruturada com Preparadores de RI

Bloco 1 - Perfil do Respondente		
Roteiro de Entrevista	1. Qual o seu nome?	
	2. Qual sua faixa etária?	
	3. Qual sua formação?	
	4. Poderia nos contar um pouco da sua trajetória profissional e experiência como preparador de Relato Integrado?	
Categorias	Positivo / Negativo	Unidades de Análise
O Bloco 1 foi utilizado para quebrar o gelo da entrevista e verificar se o respondente tem relação com a preparação de Relato Integrado no Brasil.		

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O Bloco 2 (Quadro 9), contempla uma pergunta abrangente, sobre as categorias relativas aos Princípios Básicos do RI, constantes no *Framework 1.0* e encontradas nos estudos de caso.

Quadro 9 - Bloco 2 de Entrevista Semiestruturada com Preparadores de RI

Bloco 2 - Experiências empíricas do RI x Princípios Básicos do RI		
Roteiro de Entrevista	5. Os princípios básicos do Relato Integrado, conforme o Framework 1.0, são: Foco estratégico e Orientação para o Futuro; Conectividade de Informações; Relacionamento com Stakeholders; Materialidade; Concisão; Confiabilidade e Completude; e, Consistência e Comparabilidade. Com base na sua percepção como preparador de Relato integrado, você poderia destacar experiências positivas e/ou negativas percebidas, relativas a estes Princípios Básicos do Relato Integrado, advindas da utilização do Relato Integrado em um ambiente organizacional?	
Categorias	Positivo / Negativo	Unidades de Análise
Foco Estratégico e Orientação para o Futuro	+	Melhorias na divulgação de suas estratégias organizacionais conforme diretrizes do IIRC e obtiveram benefícios, pois foram reconhecidos pelos analistas financeiros e investidores (Argento, Culasso, & Truant, 2019).
	-	Dificuldades para divulgarem o efeito de suas estratégias organizacionais sobre os capitais e sobre seus resultados financeiros (Guthrie et al. 2015; Doni et al. 2019).
Conectividade das Informações	+	Evidências de que investidores encontram valor agregado na integração dos aspectos financeiros aos sociais e ambientais (Macias & Farfan-Lievano, 2017).
	-	Dificuldade de conexão entre os capitais e o valor criado pela organização (Brusca, Labrador & Larran, 2018).
Relacionamento com Stakeholders	+	O RI contribuiu para uma melhor prática em comunicação de informações de RSC (Velte & Stawinoga, 2017) e para envolver os stakeholders, fornecendo informações materiais sobre suas estratégias de gestão (McNally & Maroun, 2018).
	-	Não foram encontrados.
Materialidade	+	Uso de informações financeiras e não financeiras para priorizar assuntos relevantes aos seus stakeholders (Silvestri et al. 2017) e para identificar ativamente questões materiais específicas para integrá-las aos processos de negócios (Beck, Dumay & Frost, 2017).
	-	Dificuldades em fazer escolhas de informações materiais, particularmente em um dos cenários que a organização foi uma das primeiras a adotar o RI, tornando-se desafios para fazer uma definição adequada de materialidade (Macias & Farfan-Lievano, 2017).
Concisão	+	Melhorias relacionadas a concisão das informações contidas no RI (Macias & Farfan-Lievano, 2017)
	-	Concisão foi um obstáculo comum durante a implementação do RI, mas que pode ser superada ao longo do tempo (Argento, Culasso, & Truant, 2019).
Confiabilidade e Completude	+	Não foram encontrados.
	-	Não foram encontrados.
Consistência e Comparabilidade	+	Não foram encontrados.
	-	Não conseguiram atingir um nível suficientemente adequado de consistência e comparabilidade em seus RI, conforme demanda as diretrizes do IIRC (Iacuzzi et al. 2020; Guthrie et al. 2015).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O Bloco 3 (Quadro 10), contempla uma pergunta abrangente, sobre as categorias relativas aos Elementos de Conteúdo do RI, constantes no *Framework 1.0* e encontradas nos estudos de caso organizacionais.

Quadro 10 - Bloco 3 de Entrevista Semiestruturada com Preparadores de RI

Bloco 3 - Experiências empíricas do RI x Elementos de Conteúdo do RI		
Roteiro de Entrevista	6. Os Elementos de Conteúdo do Relato Integrado, conforme o Framework 1.0 são: Visão geral da organização e ambiente externo; Governança; Modelo de Negócios; Riscos e Oportunidades; Estratégia e Alocação de recursos; Desempenho; Perspectivas; Base de Apresentação. Com base na sua percepção como preparador de Relato Integrado, você poderia comentar sobre experiências positivas e/ou negativas percebidas, relativas aos Elementos de Conteúdo do Relato Integrado, advindas da utilização do Relato Integrado em um ambiente organizacional?	
Categorias	Positivo / Negativo	Unidades de Análise
Visão Organizacional	+	O modelo de comunicação proposto pelo RI, ajudou a contar a história da organização, desenvolvendo maneiras novas e inteligíveis de comunicar seus valores compartilhados com os stakeholders (Le Roux & Pretorius, 2019).
	-	Não foram encontrados.
Governança	+	Melhorias em práticas de gestão e governança devido à introdução do RI (Badia et al. 2019), e melhora nas posturas de gestão estratégica ao reconfigurarem seus mecanismos de governança, avaliando medidas de desempenho por meio de um processo interativo de aprendizagem com as partes interessadas e (Devalle et al. 2020).
	-	Não foram encontrados.
Modelo de Negócios	+	Cumpriram propósitos estratégicos em relação ao elemento de conteúdo modelo de negócios, justificada por a uma melhor forma de representar seu modelo de negócios por meio do RI, sendo útil para criação de valor sustentável (Corbella et al. 2019).
	-	Apresentaram deficiências na demonstração da conectividade entre os elementos do modelo de negócios e seu ambiente externo (Silvestri et al. 2017).
Riscos e Oportunidades	+	Melhorias nos sistemas de gestão de riscos, visando proteger o desempenho da empresa, após a implementação do RI, o que demonstra um fator de tendência de criação de valor (Camodeca & Almici, 2017).
	-	Dificuldades de divulgação dos riscos atrelados as atividades operacionais da organização (Doni et al. 2019), especialmente nos anos iniciais de implementação do RI (Macias & Farfan-Lievano, 2017).
Estratégia e Alocação de Recursos	+	Não foram encontrados.
	-	Não foram encontrados.
Desempenho	+	Não foram encontrados.
	-	Não foram encontrados.
Perspectivas	+	Não foram encontrados.
	-	Não foram encontrados.
Base de Apresentação	+	Não foram encontrados.
	-	Não foram encontrados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O Bloco 4 (Quadro 11, 12 e 13), contemplam perguntas sobre categorias relativas as demais Experiências relacionadas ao RI, constantes no *Framework 1.0* e encontradas nos estudos de caso. Este bloco foi subdividido em três partes, com o intuito de congrega as perguntas por similaridade de contexto, visando facilitar as respostas dos entrevistados.

Quadro 11 - Bloco 4.1 de Entrevista Semiestruturada com Preparadores de RI
Bloco 4 - Experiências empíricas do RI x Demais Experiências relacionadas ao RI

Roteiro de Entrevista	7. Quais experiências positivas e/ou negativas percebidas, relativas a utilização do Relato Integrado em ambientes organizacionais: 7.1 No que se refere a utilização e divulgação dos seis Capitais? Que são eles: Capital Financeiro; Capital Manufaturado; Capital Intelectual; Capital Humano; Capital Social e de Relacionamento; e Capital Natural. 7.2 E no que se refere ao Processos de Geração de Valor? 7.3 E sobre a utilização do Framework 1.0?	
Categorias	Positivo / Negativo	Unidades de Análise
Capitais	+	O Capital Intelectual, que inclui os capitais Humanos, Social e de Relacionamento e Intangíveis, ganhou destaque nas organizações a partir da implementação do RI (Corbella et al. 2019; Badia et al. 2019).
	-	Dificuldades relacionadas a conexão dos capitais (Brusca, Labrador & Larran, 2018) ou relaos de que os capitais não foram suficientes para atender a interação existente entre os capitais e suas atividades (Doni et al. 2019).
Geração de Valor	+	Melhor compreensão da conexão entre os capitais e a geração de valor, para por exemplo, melhorar a maneira de representar seu modelo de negócio e criarem valor sustentável (Corbella et al. 2019)
	-	Deficiências para demonstrar a conectividade entre a estratégia e o modelo de geração de valor (Silvestri et al. 2017).
Framework	+	Não foram encontradas
	-	Limitações relativas aos elementos de conteúdo que não foram suficientes para retratar com completude as informações da empresa, sendo necessárias a utilização de abordagens extras (Camodeca & Almici, 2017).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Quadro 12 - Bloco 4.2 de Entrevista Semiestruturada com Preparadores de RI

Bloco 4 - Experiências empíricas do RI x Demais Experiências relacionadas ao RI		
Roteiro de Entrevista	8. Quais experiências positivas e/ou negativas percebidas, relativas a utilização do Relato Integrado em ambientes organizacionais: 8.1 No que se refere a integração de diferentes setores? 8.2 E em relação ao Pensamento Integrado?	
Categorias	Positivo / Negativo	Unidades de Análise
Integração entre Setores	+	Engajamento e envolvimento de equipes multifuncionais (Stubbs & Higgins, 2014) e a integração de diversos setores, departamentos e funcionários no processo de preparação do RI, remetendo a uma ligação social mais profunda (Lai, Melloni & Stacchezzini, 2017).
	-	Não foram encontradas
Pensamento Integrado	+	Benefícios para a tomada de decisão integrada entre setores e conectando o CI com a criação de valor (Stacchezzini et al. 2019).
	-	Produzem o RI, mas não desenvolveram o pensamento integrado corretamente, dado os setores responsáveis pela produção do RI não compartilham informações entre si, e o próprio gerente responsável não vê como útil buscar essa integração (Cavicchi, Oppi & Vagnoni, 2019).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Quadro 13 - Bloco 4.3 de Entrevista Semiestruturada com Preparadores de RI

Bloco 4 - Experiências empíricas do RI x Demais Experiências relacionadas ao RI		
Roteiro de Entrevista	9. Quais experiências positivas e/ou negativas percebidas, relativas a utilização do Relato Integrado em ambientes organizacionais: 9.1 No que se refere a garantia e asseguuração do Relato Integrado? 9.2 E em relação a divulgação de informações prospectivas? E no mesmo sentido, em relação impacto do Relato Integrado sobre a visão de longo prazo da organização? 9.3 E no que diz respeito a legitimidade e/ou a busca das organizações por legitimação? 9.4 E no que se refere a mudanças nos processos e controles internos? 9.5 E com relação a resistência ou a ausência de resistência para institucionalização do Relato Integrado? 9.6 E no que diz respeito ao aumento ou diminuição da responsabilidade corporativa? E no mesmo sentido, em relação a Sustentabilidade, no que tange ao contexto de informações financeiras, sociais e ambientais? 9.7 E impactos no que se refere aos processos de tomada de decisão? 9.8 E com relação a obtenção ou não, de vantagens competitivas a partir do Relato Integrado?	
Categorias	Positivo / Negativo	Unidades de Análise
Garantia e Asseguuração	+	Criação de mecanismos alternativos de garantia, os quais demonstraram impactos positivos, como aumento de credibilidade, qualidade e materialidade do RI, bem como redução da assimetria da informação e controle dos riscos da organização, além de não serem onerosos (Richard & Odendaal, 2020)

	-	O fato de não haver um padrão de asseguarção, prejudica os usuários do RI na identificação, compreensão, confiabilidade e comparabilidade das informações (Richard & Odendaal, 2020).
Informações Prospectivas	+	Melhorias no alinhamento prospectivo com iniciativas de sustentabilidade e pensamento integrado (Macias & Farfan-Lievano, 2017).
	-	Dificuldades de relatar informações prospectivas por se tratarem de informações mais complexas envolvendo incertezas (Lodhia, 2015).
Visão de Longo Prazo	+	O RI ajudou os funcionários a aumentar sua orientação de longo prazo, sua consciência e contribuindo para a formação dos valores e da cultura organizacional (Mio, Marco & Pauluzzo, 2016).
	-	Não foram encontradas
Legitimidade	+	O RI foi utilizado para melhorar a reputação da organização que estava fragilizada por casos de corrupção (Beck, Dumay & Frost, 2017) e para consolidar a confiança mútua entre a organização e seus stakeholders (Del Baldo, 2017).
	-	Cuidado que as organizações devem ter para não transformarem o RI em uma peça de marketing informacional (Sanches et al, 2020), como ocorreu em uma das organizações analisadas, a qual não utilizou o RI para resolver problemas estratégicos, de governança, desempenho ou controle de gestão, mas apenas para manter e melhorar sua reputação como “criadores de tendências” no seu setor de atuação (Dumay & Dai, 2017).
Mudanças nos Processos e Controles	+	Mudanças de processos e controle da organização, proporcionando a interação de diversos processos organizacionais que permitem compreender a evolução das variáveis financeiras e não financeiras, beneficiando a transparência (Macias, & Farfan-Lievano, 2017).
	-	Dificuldades e fragilidades da cultura de informações não financeiras, gerando deficiências e retrabalho dos dados relacionadas a falta de sistemas de gestão e controle de desempenho, o que torna mais difícil a evolução para formas mais sofisticadas de RI (Del Baldo, 2017).
Resistência	+	Não foram encontradas
	-	Resistência para convencer os preparadores de que o RI terá impacto positivo no fluxo de capital (Beck, Dumay & Frost, 2017) e dos funcionários, os quais podem enxergar o RI apenas como mais uma iniciativa para reforçar a cultura organizacional responsável existente, limitando a eficácia e a penetração do pensamento integrado como um controle cultural (Dumay & Dai, 2017).
Responsabilidade	+	Com a inserção do RI, organizações passaram a apresentar comportamentos mais responsáveis ao longo do tempo (Camodeca & Almici, 2017), sobretudo em questões sociais e ambientais, as quais foram percebidas como tão relevantes como as informações financeiras, levando a uma abordagem responsável e ética sobre a totalidade das operações organizacionais (Lodhia, 2015).
	-	Não foram encontradas

Sustentabilidade	+	Integração dos princípios de desenvolvimento sustentável com escolhas da gestão empresarial, integrando o desempenho social, ambiental e econômico, proporcionando um disclosure de maior qualidade para os stakeholders (Camodeca & Almici, 2017).
	-	Não foram encontradas
Tomada de decisão	+	RI gera interdependências entre questões sociais, ambientais e financeiras, promovendo a tomada de decisões sustentáveis (Le Roux, & Pretorius, 2019), e melhora na tomada de decisão em decorrência do pensamento integrado na organização (de Villiers & Dimes, 2020).
	-	Não foram encontradas
Vantagem competitiva	+	Melhorias no relacionamento da empresa com os bancos, aumentando a qualidade do seu crédito (Del Baldo, 2017).
	-	Não foram encontradas

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O Bloco 5 da entrevista semiestruturada (Quadro 14), contempla três perguntas finais com o propósito de complementar algumas informações que podem não ter sido alcançadas nos blocos anteriores e dar o fechamento e encaminhamentos finais à entrevista.

Quadro 14 – Bloco 5 de Entrevista Semiestruturada com Preparadores de RI

Bloco 5 - Perguntas Extras		
Roteiro de Entrevista	10. Na sua visão, a revisão do Framework lançada em janeiro de 2021, é positiva para melhorias no Relato Integrado das organizações? E por quê?	
	11. Com base na sua experiência, quais são os fatores limitantes para que mais organizações comecem a adotar o Relato Integrado?	
	12. Abro para você comentar o que julgar relevante, sobre a preparação e experiências do Relato Integrado e que não foram abordadas nas questões anteriores.	
Categorias	Positivo / Negativo	Unidades de Análise
O Bloco 5 foi utilizado para complementar as questões abordadas nas questões anteriores, visando agregar argumentos que possam contribuir para responder a questão de pesquisa proposta.		

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Por fim, a terceira etapa da análise de conteúdo (3) refere-se ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 1977). Nessa fase, os dados coletados nas duas entrevistas semiestruturadas, foram agrupados com auxílio do *software Atlas TI* versão 8 e interpretados, resultando as percepções dos dois preparadores de RI brasileiros entrevistados, com relação as experiências positivas e/ou negativas advindas da utilização do RI em ambientes organizacionais, conforme exposto na seção 3.4 desta dissertação.

3.4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção está dividida em dois tópicos. O primeiro, 3.4.1, visa apresentar os resultados da pesquisa, alinhados com o objetivo do estudo. E o tópico 3.4.2 apresenta as discussões dos resultados anteriormente apresentados.

3.4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3.4.1.1 Experiências Positivas e Negativas relativas aos Princípios Básicos do RI

A pergunta constante no Bloco 2 (Quadro 9), foi direcionada para compreender como Preparadores de RI brasileiros, percebem as experiências positivas e negativas advindas do uso do RI em ambientes organizacionais, no que se refere a utilização dos Princípios Básicos do RI, presentes no *Framework 1.0*: Foco estratégico e Orientação para o Futuro; Conectividade de Informações; Relacionamento com *stakeholders*; Materialidade; Concisão; Confiabilidade e Completude; e, Consistência e Comparabilidade.

Os resultados demonstram que, no que tange ao princípio básico de **Foco Estratégico e Orientação para o Futuro**, ambos os entrevistados divergiram entre suas opiniões pois o PRI-02 apresentou ter percepções de experiências positivas, enquanto o PRI-01 vivenciou experiências negativas, conforme podemos observar nas citações abaixo.

[...] eu acho que o principal aspecto positivo é o entendimento das companhias sobre a necessidade de utilizar esse framework, alguns desses princípios como foco estratégico, orientação para o futuro, relacionamento com stakeholders, materialidade, eu vejo como a maior parte das empresas de Capital aberto conduzirem bem, porque faz parte da rotina dessas organizações (PRI-02).

[...]tenho visto o desempenho da gestão da sustentabilidade nas empresas, porém não vi ainda qualquer plano concreto para o futuro [...] realmente eu não tenho visto assim, em nenhuma, pelo menos nos relatórios que eu fiz até hoje, [...] não vi em nenhum deles dizendo: “olha daqui três anos nós queremos buscar tal coisa, para isso nós estamos determinando tais metas”, não, não vejo essa prospecção (PRI-01).

A respeito do Princípio Básico da **conectividade de informações**, não foi possível captar diretamente experiências positivas e negativas a esse respeito nas falas dos entrevistados, contudo também não podemos afirmar que não existam. Já sobre o Princípio Básico do **Relacionamento com stakeholders**, foi possível observar que ambos os entrevistados

visualizaram experiências positivas em relação a melhoria de relacionamento com os funcionários (PRI-01 e PRI-02), além de melhorias no atendimento das demandas dos investidores (PRI-02), conforme alguns trechos expostos a seguir.

[...] e o lado positivo do relato integrado é justamente fazer com que, as pessoas dentro das empresas, olhem o quanto elas são capazes de transformar todo o negócio, evoluindo numa percepção de valor seja de mercado, seja pessoal, seja espiritual, evoluindo para uma coisa muito melhor que se chama humanização (PRI-01).

[...] Então, dentro do que é possível divulgar, eu acho que eles acabam colocando qual é o caminho que elas pretendem seguir, isso também é uma demanda de investidores daquela companhia, é uma demanda dos próprios funcionários, diria que é uma questão até de sobrevivência nos segmentos e setores de atuação [...] então, eu acho que tem avançado (PRI-02).

No que se refere ao Princípio Básico da **Materialidade**, o entrevistado PRI-01, evidenciou experiências positivas em seu processo de materialidade, pois faz uso de consulta pública para averiguar quais informações são materiais para determinada organização, entretanto este mesmo entrevistado ponderou que o aspecto negativo, é que no geral, as organizações ainda não divulgam pontos críticos materiais, os quais necessitam de ações de melhorias. Já o entrevistado PRI-02, destacou que enxerga que a maioria das empresas conduzem bem os aspectos de materialidade, conforme citado anteriormente (foco estratégico e orientação para o futuro), e acrescentou que considera que uma materialidade bem-feita é também uma vantagem competitiva.

[...] eu faço a consulta pública, para quem sabe ler um pingão no “i” é letra, então é óbvio que quem está olhando aquele questionário, entende que aquelas questões que eu estou levantando são questões prioritárias para a empresa, então quer dizer você tem ali as duas questões, uma questão do diálogo que eu levantei conteúdo e você tem aqui uma questão quantitativa onde eu estou levantando a representatividade daquele conteúdo (PRI-01).

[...] o Framework traz bastante a questão da materialidade [...] e eu acho que uma materialidade bem-feita ela deve atender a demanda de diversos públicos de uma maneira que o entendimento ele seja correto, entendendo esses trade-offs de necessidade de cada público envolvido. Então eu acho que entender isso é muito importante e isso ao ser bem entendido é uma vantagem competitiva (PRI-02).

[...] e realmente aquilo que é necessário, que é você mostrar onde é que você está ruim e o que é que você está fazendo para melhorar, [...] você não faz, você deixa o que é necessário para o fim, e o relatório todo fica cheio. [...] eu acredito que os relatos integrados eles precisam estar hoje mais num processo de humildade e demonstrar a capacidade que a empresa tem de falar daquilo que ela não faz e daquilo que ela está ainda por fazer (PRI-01).

Em relação ao Princípio Básico da **Concisão**, ambos os entrevistados concordaram em apontar que tal princípio ainda carece de melhorias, conforme podemos observar nos trechos abaixo.

[...] você tem hoje relatórios [...] com 180 páginas, então é uma tristeza para mim, o relato integrado ele chegou para capacitar as empresas a serem mais concisas, serem menos “marqueteiras” e demonstrar mais a sua forma de gestão ou como é que ela integra para gerar valor, esta é a ideia, e o que eu estou vendo hoje não é isso [...] E isso é uma coisa que me deixou um pouco preocupado porque quando você tem uma empresa muito grande, que demonstra um relatório de 180 páginas, as empresas da sua cadeia de valor ou da sua cadeia de fornecedores, acreditam que aquilo sim é um relatório muito bom, então é um exemplo né, então esse é um ponto, o número de páginas porque você tá liderando aquele setor e você tá demonstrando que aquilo é importante, você ter 180 páginas para demonstrar tudo que você faz e se você deixar chega a 400 páginas (PRI-01).

[...] ele é principiológico, isso dá uma certa liberdade para quem executa e utiliza, eu acho que o entendimento, ele é claro, eu acho que a forma de apresentar que se mistura com outras demandas, é o que eu acho que acaba deixando-o mais extenso do que o princípio básico de concisão que ele deveria ter (PRI-02).

Sobre os Princípios Básicos da **Confiabilidade e Completude**, os entrevistados não adentraram muito em detalhes sobre tal categoria, apenas o entrevistado PRI-02, citou que enxerga uma oportunidade de melhoria neste quesito.

[...] vejo como oportunidade de melhoria a questão da concisão, a questão da confiabilidade e completude, principalmente em relação aos aspectos sociais e ambientais (PRI-02).

Finalizando a apresentação dos resultados do Bloco 1, a respeito do Princípios Básicos da **Consistência e Comparabilidade**, assim como na categoria Conectividade de Informações, não foi possível encontrar evidências claras nas falas dos entrevistados sobre este quesito.

3.4.1.2 Experiências Positivas e Negativas relativas aos Elementos de Conteúdo do RI

A pergunta constante no Bloco 3 (Quadro 10), foi direcionada para compreender como Preparadores de RI brasileiros, percebem as experiências positivas e negativas advindas do uso do RI em ambientes organizacionais, no que se refere a utilização dos Elementos de Conteúdo do RI, presentes no *Framework 1.0*: Visão geral da organização; Governança; Modelo de Negócios; Riscos e oportunidades; Estratégia e alocação de recursos; Desempenho; Perspectivas; e, Base de apresentação.

Os resultados demonstram que, no que tange ao Elemento de Conteúdo **Visão geral da organização**, não foi possível encontrarmos citações que remetam diretamente a sua ligação com a utilização do RI em ambientes organizacionais. Todavia com relação ao Elemento de Conteúdo da **Governança**, encontramos que o entrevistado PRI-02, aponta que a de forma positiva a governança das organizações, diretoria estão se engajando para colocar em prática o RI, entretanto ele critica de maneira negativa que as pontas (os funcionários) ainda não estão engajadas na prática do RI. Já o entrevistado PRI-01 critica que a governança ainda está presa ao atendimento de normas (*compliance*), e não está pensando de maneira integrada, olhando para os riscos e as oportunidades que o RI é capaz de demonstrar.

[...] Eu vejo que algumas áreas e diretorias estão engajadas, vejo que felizmente isso tá sendo também inserido dentro de áreas de estratégia ou do planejamento estratégico das organizações, vejo isso também como positivo, agora, a ponta (funcionários) ela ainda está muito longe de perceber, de praticar isso (PRI-02).

[...] Eu vejo que a governança da empresa, ela está ainda muito voltada para as questões de compliance, isto é, como é que eu vou me organizar, como é que eu vou fazer, quais são as normas para publicar, enfim, ela está muito inserida nesse contexto das exigências para ter uma licença de trabalho, uma licença para desenvolver o seu negócio, enfim, como é que eu vou de alguma forma criar aparatos, ou criar ferramentas para o meu negócio continuar no mercado, eu acho que ainda a governança não se deteve a pensar, justamente sobre os temas que estão no entorno dela, quais são os riscos e as oportunidades melhor dizendo (PRI-01).

A respeito do Elemento de Conteúdo **Modelo de Negócios**, ambos os entrevistados apontaram que tal elemento é um ponto sensível atualmente, o qual necessita de melhorias e um envolvimento mais aprofundado dos gestores, conforme podemos observar nos trechos seguintes:

[...] eu percebo que infelizmente as empresas, ou as pessoas que estão à frente dos relatórios, elas não querem pensar muito, infelizmente elas não querem pensar, então o que elas fazem? Elas esperam que os consultores entreguem de “bandeja” o modelo de negócio, infelizmente eu preciso dizer isso, as empresas não querem fazer seus modelos de negócio, as empresas querem que as consultorias façam seus modelos de negócio [...] e assim, essa questão do modelo de negócio está muito voltada para o processo de criação de valor, então como é que uma consultoria pode criar valor para você? Não faz sentido, ou faz? Não faz (PRI-01).

[...] talvez o único ponto que tenha uma oportunidade de avanço é o entendimento sobre modelo de negócio, eu acho que essa é uma questão que a alta gestão deveria emergir mais né, entender melhor o que é isso e procurar se envolver no texto e serem mais adequados na realidade dos seus negócios como um todo. Eu acho que isso é um ponto de melhoria que talvez precise ser conduzida de uma maneira mais aprofundada, com a alta gestão, porque faz parte do dia a dia (PRI-02).

No que se refere ao Elemento de Conteúdo **Riscos e Oportunidades**, o entrevistado PRI-02, relatou experiências positivas relativas a oportunidade que o RI pode proporcionar para a organização de entender melhor as demandas e com isso projetar ações de mitigação de riscos para atender a demanda ou enxergar oportunidades (tendências). Já o entrevistado PRI-01, apresentou crítica negativa às organizações que não possuem uma matriz de risco definida.

[...] se você está entendendo quais são essas demandas, e ao entender quais são as demandas que você deve endereçar internamente, você mitiga alguns riscos, exposição ou você acaba atendendo demandas, ou você acaba enxergando tendências de mercado que que faz com que você esteja aí olhando à frente (PRI-02).

[...] por exemplo, qual é a sua matriz de riscos e oportunidades? Existe já vários processos de matriz? Nossa, um monte! Quantas empresas usam? Eu não sei, é uma coisa que eu gostaria de saber, porque eu acabei de fazer dois relatórios agora, e o cliente queria que eu fizesse uma avaliação dos indicadores com os ODS, e eu perguntei: “você tem a sua matriz? A sua matriz de risco?” E ele disse: “Não, não tenho, eu nunca fiz”, [...] então eu pensei “ué”, mas se o cara não tem matriz, ele não

pensou quais são os seus riscos e ele fala que tem um sistema de precaução... é uma loucura que você vive dentro da empresa (PRI-01).

Em relação ao Elemento de Conteúdo **Estratégia e Alocação de Recursos**, pode-se visualizar na fala do entrevistado PRI-02, que esse é um ponto que ainda precisa de avanços, para que se possa perceber que os produtos ou serviços de uma organização estejam alinhados com sua estratégia de maneira integrada. Com relação ao entrevistado PRI-01, o mesmo não mencionou tal categoria analisada de forma direta.

[...] Eu sou consultor, eu trabalho com isso, mas eu também sou cliente de muitas empresas, inclusive de algumas com as peças que a gente trabalha, eu enquanto cliente, [...] se por exemplo, eu recebo uma oferta de um produto ou de um serviço, eu tenho que perceber que aquilo que está na estratégia, no planejamento estratégico, que está nessa ponta, eu ainda não consigo perceber muitas coisas, e isso tem que estar muito perceptível e muito claro, não adianta ser só no comercial “bonitinho”, uma propaganda “bonitinha”, ou uma ação pequena, de pequeno impacto, isso tem que ganhar uma amplitude, então, tem uma grande oportunidade de avanço e de melhoria (PRI-02).

Finalizando a apresentação dos resultados do Bloco 2, a respeito dos Elementos de Conteúdo do RI, ressalta-se que não foram encontradas evidências conclusivas a respeito dos elementos **Desempenho; Perspectivas; e Base de Apresentação**, nas falas dos entrevistados.

3.4.1.3 Demais Experiências Positivas e Negativas Relacionadas ao RI (Bloco 4.1)

As perguntas constantes no Bloco 4.1 (Quadro 11), foram direcionadas para compreender como Preparadores de RI brasileiros, percebem as experiências positivas e negativas advindas do uso do RI em ambientes organizacionais, no que se refere a utilização e divulgação dos seis Capitais (Capital Financeiro; Capital Manufaturado; Capital Intelectual; Capital Humano; Capital Social e de Relacionamento; e Capital Natural), e também no que tange ao processo de Geração de Valor e sobre a utilização do *Framework 1.0*.

Os resultados demonstram que a respeito dos **Capitais**, o entrevistado PRI-02, destaca um ponto positivo relacionado a um entendimento mais claro dos capitais, daqueles profissionais que conduzem o processo dentro das organizações, entretanto salienta como negativo, que ainda é necessário um entendimento melhor por parte da organização como um todo, além disso cita que o Capital Intelectual e o Capital Humano ainda não são totalmente

compreendidos. O entrevistado PRI-01 complementa citando outro ponto que demanda um entendimento maior por parte das organizações e dos preparadores, pois na sua visão, não há necessidade da organização em divulgar todos os seis capitais, ela deve apenas divulgar os que são inerentes às suas atividades.

[...] Eu acho que pode evoluir um pouquinho mais o entendimento sobre o que é cada um desses capitais, eu acho que ainda tem um pouco de dúvida, principalmente em relação a organização como um todo, eu acho que as pessoas que conduzem o processo dentro da companhia têm isso um pouco mais claro, mas isso não é claro na organização como um todo. [...] Então, eu acho que positivo, é que a área que desenvolve tem um entendimento razoável, mas a companhia como um todo precisaria entender também [...] o Capital Intelectual e Capital Humano, por exemplo, são capitais que geram um pouco de confusão de entendimento, eu acho que os demais não tem assim grandes problemas (PRI-02).

[...] não há necessidade, de você divulgar os seis capitais, você vai divulgar o capital que para ali é mais importante ou é mais relevante e a que ele está associado [...] então aí cabe muito aos consultores, aprender a fazer relatório, e eu posso dizer que eu também estou aprendendo (PRI-01).

A respeito do processo de **Geração de Valor**, ambos os entrevistados relatam que falta entendimento da organização sobre seu próprio processo de geração de valor. Dentre os problemas levantados pelos entrevistados, estão a terceirização da responsabilidade do processo de criação de valor para um consultor, o que não é o correto, pois para obter benefícios desse processo a empresa necessita ter um entendimento robusto de seu funcionamento, internalizando tal conceito; outra dificuldade levantada, foi de que o processo de geração de valor financeiro está mais evoluído do que o socioambiental.

[...] essa questão do modelo de negócio está muito voltada para o processo de criação de valor, então como é que uma consultoria pode criar valor para você? Não faz sentido, ou faz? Não faz. [...] então a criação do processo de valor ela não vem da assessoria, ela vem própria empresa (PRI-01).

[...] em relação ao processo de geração de valor, tem um pouquinho disso que eu falei anteriormente, se o board entender o que são as entradas e o que eles estão consumindo em termos de recursos, como é que eles estão processando isso, como é que eles estão tratando as externalidades de um processo produtivo, como é que eles estão mitigando isso, eu acho que começa a abrir um entendimento mais amplo de processo de

distribuição de geração de valor. Quando eles tratam da questão do capital financeiro, isso é muito claro, fácil de entender, do financeiro e da governança, mas quando a gente fala do Social e Ambiental, eu acho que existe aí uma desconexão (PRI-02).

No que se refere a utilização do **Framework 1.0**, o entrevistado PRI-02, vê que está avançando, vê como positiva a exigência da CVM em exigir auditoria do RI a partir de 2021 e acredita que o entendimento dos itens do *Framework 1.0* é claro, mas precisa melhorar o modo de apresentação. Já o entrevistado PRI-01, critica que de forma negativas as organizações em geral, por não utilizam efetivamente o *Framework 1.0*, transferindo essa responsabilidade ao consultor.

[...]em relação à utilização do Framework, eu vejo um avanço acontecendo, não só aqui no país, mas também em outros lugares, a entrada do regulador, da CVM, colocando a necessidade de auditoria, eu vejo como positivo (PRI-02).

[...] Eu acho que o entendimento, ele é claro [...] o que precisa é só mudar a forma de representar efetivamente (PRI-02).

[...] então a utilização do Framework também pelas empresas, não está sendo feito, sinto muito também de dizer isso, algumas pessoas que vão começar a fazer o relato integrado, pega lá o Framework, vai ler e entrega na mão de um consultor e fala: 'olha, segue aí' [...] eu estou aqui falando de uma forma muito generalizada, algumas empresas consideram sim (PRI-01).

3.4.1.4 Demais Experiências Positivas e Negativas Relacionadas ao RI (Bloco 4.2)

As perguntas constantes no Bloco 4.2 (Quadro 12), foram direcionadas para compreender como Preparadores de RI brasileiros, percebem as experiências positivas e negativas advindas do uso do RI em ambientes organizacionais, no que se refere a Integração de Diferentes Setores e em relação ao Pensamento Integrado.

Os resultados demonstram que em relação a categoria de **Integração de Setores**, o entrevistado PRI-01 citou um exemplo prático de como integrar setores por meio do processo de RI, demonstrando como benefício a interação de pessoas e propiciando uma visão holística do funcionamento e dos impactos da organização. Contudo essas questões caminham na dualidade de efeitos positivos e negativos, conforme encontrado nas falas dos dois entrevistados, no geral as organizações ainda precisam amadurecer esses conceitos de integração de setores, pois ainda vivem em silos.

[...] como eu sou um profissional de comunicação, então a minha materialidade ela tá muito mais focada em um mecanismo de diálogo, de comunicação, então junto todo mundo dentro da empresa e crio grupos, grupo de sociedades, grupo social, grupo financeiro, grupo do meio ambiente, de recurso natural, enfim, vários grupos compondo os seis capitais e eu faço uma discussão entre os participantes de cada grupo e finalizo com uma discussão entre todos os grupos, então isso é muito legal, a percepção que eu tenho nesse ponto é muito positiva, você ouvir a pessoa dizer assim: “poxa a vida eu não sabia que esse departamento fazia isso e que o resultado desse departamento, ou desta área era tão importante e era tão diretamente ligado a minha” (PRI-01).

[...] alisando as empresas brasileiras ainda elas vivem em silos, então é o departamento de vendas, é o departamento de marketing, departamento de Recursos Humanos, é o departamento de operações e cada um na sua, as pessoas pouco estão integradas ou imbuídas no propósito da empresa, na essência da empresa, então essa percepção sistêmica, ainda acho precisa evoluir um pouco mais (PRI-01).

[...] Eu vejo que algumas áreas e diretorias estão engajadas, vejo que felizmente isso está sendo também inserido dentro de áreas de estratégia ou do planejamento estratégico das organizações, vejo isso também como positivo, agora, a ponta ela ainda está muito longe de perceber, de praticar isso. [...] ainda falta avançar (PRI-02).

Em relação a categoria de **Pensamento Integrado**, os entrevistados não relataram efeitos positivos, apenas argumentaram que ainda há avanços a percorrer para que efetivamente se integre pessoas e pensamentos, com um mesmo propósito dentro das organizações.

[...] o pensamento integrado ele está contemplado em um objeto, a construção dele é conjunta? É conjunta, mas ele tem que estar dentro de uma matriz, e esta matriz na empresa você não encontra (PRI-01).

[...] e pensamento integrado também está muito restrito à um grupo pequeno, para mim, pensamento integrado é alguma coisa muito ampla, então quando a gente fala de impacto, eu não posso considerar somente impacto no resultado financeiro ou só no meu impacto ambiental, quando eu penso em relato integrado, eu vejo alguma coisa mais ampla (PRI-02).

3.4.1.5 Demais Experiências Positivas e Negativas Relacionadas ao RI (Bloco 4.3)

As perguntas constantes no Bloco 4.3 (Quadro 13), foram direcionadas para compreender como Preparadores de RI brasileiros, percebem as experiências positivas e

negativas advindas do uso do RI em ambientes organizacionais, no que se refere a oito categorias específicas, como: Garantia e Asseguração; Informações Prospectivas e Visão de Longo Prazo; Legitimidade; Mudanças nos Processos e Controles Internos; Resistência; Responsabilidade e Sustentabilidade; Tomada de Decisões; e, Vantagens Competitivas.

Os resultados demonstram que, no que tange a categoria de **Garantia e Asseguração**, ambos os entrevistados entendem que este é um ponto que ainda não se consegue visualizar efeitos práticos no contexto brasileiro, posto que até o presente momento o RI não necessitava passar por processo de auditoria, este é um tema atual que provavelmente deve evoluir daqui em diante, visto que a CVM passou a exigir a partir de 2021 a auditoria dos RI, por parte das organizações brasileiras de capital aberto (CVM, 2020), desta maneira não foram considerados efeitos positivos ou negativos.

[...] Eu acho que essa questão da asseguração ainda está em evolução, eu acho que não se fala de asseguração de relato integrado, porque o que a gente tem aí agora [...] acho que é CVM 14, falando sobre auditoria, então a partir deste ano 2021 todas as empresas que fizerem relatório integrado será necessário que haja uma auditoria, então eu acho que esse é uma é um processo que ainda está em evolução e nós teremos muita discussão sobre isso ainda eu acredito (PRI-01).

[...] a entrada do regulador, da CVM, colocando a necessidade de auditoria, eu vejo como positivo, o próprio engajamento do regulador, eu acho que as questões hoje são muito urgentes, então as vezes, a necessidade da entrada do comando e controle ela precisa acontecer (PRI-02).

A respeito de **Informações Prospectivas**, o entrevistado PRI-01 evidencia experiências negativas sobre esse tópico, ele cita que se tratando de prospecção as organizações olham mais para o resultado financeiro, ainda carecem de avanços no entendimento dos impactos de questões socioambientais. Corroborando com o PRI-02, o qual afirma não estar conseguindo visualizar informações prospectivas serem divulgadas.

[...] Agora, falando em prospecção, pensando em futuro e pensando em geração de valor, de novo, eu acho que as áreas estratégicas das companhias têm começado a entender os riscos climáticos e alguns riscos sociais, mas acho que isso tem que entrar de maneira mais profunda, quando for elaborar um plano estratégico, pensando em futuro, essas questões socioambientais elas têm que entrar de uma maneira mais intensa e mais profunda. Vejo ainda, informação perspectiva, sempre olhando o resultado financeiro (PRI-02).

[...] eu não tenho visto assim, em nenhuma, pelo menos nos relatórios que eu fiz até hoje [...] não vi em nenhum deles dizendo: “olha daqui três anos nós queremos buscar tal coisa, para isso nós estamos determinando tais metas”, não, não vejo essa prospecção (PRI-01).

No que tange a categoria de **Visão de longo prazo**, o entrevistado PRI-02, viu como positivo os avanços na forma das organizações comunicarem suas estratégias de longo prazo por meio do processo de RI.

[...] Eu acho positivo, eu acho que as companhias divulgam dentro do que é possível, eu acho que tem setores que são bastante sensíveis à concorrência, então, dentro do que é possível divulgar, eu acho que eles acabam colocando qual é o caminho que elas pretendem seguir, isso também é uma demanda de investidores daquela companhia, é uma demanda dos próprios funcionários, diria que é uma questão até de sobrevivência nos segmentos e setores de atuação, mas a gente entende que existem restrições do que falar e como falar também. Então, eu acho que tem avançado (PRI-02).

No que se refere a **Legitimidade**, ambos os entrevistados veem no geral como positivo, embora tenha algumas empresas que fazem o RI por simples promoção, ainda que existem diferenças culturais de cobrança da sociedade, ainda sim os benefícios de se fazer e utilizar o RI são superiores a não utilização dessa ferramenta de comunicação corporativa, pois o RI proporciona um melhor entendimento das demandas organizacionais e socioambientais.

[...] sim tem muito empresa, algumas empresas já vi que fazem o relato integrado por simples promoção, porque acham que isso é legal [...] mas agora vamos ser mais positivos, que bom né, que bom que elas fazem, [...] mesmo aos tropeços, as quedas, [...] elas conseguem entender o grau de sustentabilidade que elas estão (PRI-01).

[...] Essa questão da legitimidade, eu vejo como positivo, a sociedade como um todo, ela tem demandas e expectativas, [...] elas tem um foco de atendimento às suas necessidades, eu vejo aqui o entendimento também tem melhorado, e a cobrança ela vem sendo meio que proporcional, eu acho que existe diferenças culturais, diferenças de entendimento e regiões do globo. Por exemplo, a gente fala em países como o Brasil, que a gente tem necessidades básicas não atendidas, a nossa preocupação culturalmente falando, é em relação ao atendimento das necessidades básicas que são saúde, educação, segurança, moradia, saneamento, são necessidades básicas que ainda tem que ser atendidas, diferente do europeu, que já passou por outros momentos muito

diferentes dos nossos, e eles estão, eu diria que em um estágio muito mais avançado, então o grau de cobrança lá, até pelo momento de cultura e de necessidades, é outra. Existe aí um degrau de necessidades e isso é meio que proporcional à cobrança que cada companhia recebe dos seus clientes ou da sua população na sua sociedade. Então o que eu vejo, é que a legitimidade tem degraus, degraus, porque o grau de cobrança ele varia de cada local, onde está a organização. De toda forma, eu acho importante que tem algo acontecendo e que as companhias estejam procurando atender (PRI-02).

Em relação a categoria analisada de **Mudanças nos Processos e Controles Internos**, ambos os entrevistados observam que, de fato, ocorrem mudanças nos processos e controles internos, a partir da institucionalização do RI, e evidenciam que tais mudanças são positivas para as organizações. Além de que, na visão específica do entrevistado PRI-02, as informações não financeiras estão avançando, entrando com mais profundidade nos relatórios, devido a exigência dos órgãos reguladores e dos *shareholders*, fazendo com que as organizações se sintam pressionadas a melhorarem seus processos e controles internos.

[...] Sim, concordo plenamente, não só o Relato Integrado, mas qualquer relatório de gestão que você faça, você tem uma criticidade muito grande interna e essa criticidade faz com que você eleve a tua “régua”, então aí há uma mudança de processo. Mas como você tá perguntando sobre relato integrado é óbvio que a resposta é positiva (PRI-01).

[...] É benéfico, é necessário. Eu vejo que as companhias têm procurado avançar em relação a essas questões, e eu acho que isso vai demorar um pouquinho ainda para trazer os resultados, na minha percepção. Ainda, por conta das questões socioambientais [...] a gente vê agora essas questões entrando com um pouco mais de profundidade. Então, eu acho isso positivo, eu acho que o fato da B3 e dos demais órgãos reguladores demandarem isso das companhias, vem fazendo com que elas avancem, na melhoria de processos e controles internos, e eu acho que a própria pressão dos shareholders, do investidor, em relação a isso, também é positivo (PRI-02).

No que tange a análise da categoria de **Resistência**, os entrevistados foram questionados se na percepção deles a institucionalização do RI pode gerar uma resistência ou uma ausência de resistência. Dessa maneira, os entrevistados divergiram suas opiniões nesse tópico, o PRI-01 disse não enxergar essa resistência de institucionalização, pelo contrário, afirma que as organizações gostam da ideia de fazer um relatório que esteja integrado a todas as suas áreas. Já o entrevistado PRI-02, disse que pode haver resistência por parte das áreas que são

diretamente impactadas na implementação deste processo de RI e também pelo baixo entendimento que se tem ainda sobre esse modelo de comunicação.

[...] Não, eu não eu não vi essa resistência não em 2019/2020, talvez eu veja agora, como eu disse, por conta dessa CVM 14, desta norma. Talvez haja agora uma resistência, mas não vi muita resistência, muito pelo contrário, o pessoal, as empresas gostam de pensar em fazer um relatório que esteja integrado a todas suas as suas áreas, todos seus desafios, eu percebo que há um vínculo muito grande com essa necessidade do ser humano tem de criar conexões, integrações e pensar todo mundo igual, eu acho que o relato integrado tem uma história muito bonita pela frente (PRI-01).

[...] Eu acho que ainda existe um pouco de resistência. Assim, eu não estou falando das áreas responsáveis pela implementação, estou falando das áreas impactadas pela implementação, porque é coisa que ainda tem baixo entendimento, e porque é um processo que compete com o que a pessoa já realiza hoje em dia. Então, eu vejo que tem mais resistência do que facilidade de implementação do processo do relato como um todo (PRI-02).

A respeito da categoria **Responsabilidade** os entrevistados foram questionados se a inserção do RI nas organizações eleva a responsabilidade das organizações, e o entrevistado PRI-01, foi enfático ao afirmar que sim, que o RI promove uma elevação da responsabilidade em ambientes organizacionais.

[...] Ele traz uma grande responsabilidade, óbvio né, porque além de você demonstrar sua capacidade de conectar as áreas e os temas, você precisa demonstrar que essa sua capacidade teve um resultado positivo na geração de valor, então ele aumenta sim a responsabilidade dos executivos em relatar de uma forma integrada a sua liderança e as suas operações (PRI-01).

A respeito da **Sustentabilidade**, e maneira com que as organizações observam a sustentabilidade, no âmbito financeiro, social e ambiental. Os entrevistados apresentaram evidências positivas de que o RI tem feito com que as organizações evoluam no tratamento de questões socioambientais, devido a uma maior conscientização dos consumidores, entretanto uma ponderação negativa é de que ainda não na velocidade que deveria ocorrer.

[...] a minha experiência tem demonstrado que há uma evolução muito grande, dá para a governança perceber que a sustentabilidade não é mais um assunto departamental e ela está tomando para si esse tema, esse assunto, de uma forma positiva, mas porque

justamente por que o mundo hoje ele está tomado por essa questão, principalmente das alterações climáticas, das mudanças climáticas [...] enfim eu acho que hoje esse consumidor, vamos dizer que é o maior investidor de todas as empresas, que são os consumidores, aqueles que compram lá na gôndola do mercado, ele está mais consciente, eu não vou dizer exigente, exigente talvez eu diria talvez há uns 10 anos atrás, mas ele tá mais consciente, nós estamos mais conscientes (PRI-01).

[...] Eu acho que avançou bastante [...] eu vejo que é necessário, quando eu vejo que as empresas estão tratando de forma mais séria para atender à legislação e ao mesmo tempo, para tentar antecipar o benefício lá na frente, Sempre pensando em gestão de riscos. Teve avanços sim, mas eu acho que a velocidade que isso deveria acontecer pelo estado de mundo que a gente tem hoje, ainda está devagar, deveria ser muito mais rápido, muito mais intenso, avançou, mas tem que avançar mais rapidamente, em um grau de intensidade muito maior (PRI-02).

No que se refere a **Tomada de Decisões**, questionou-se se a utilização do RI em ambientes organizacionais promove a tomada de decisões integradas e assertivas. Os entrevistados responderam que essa é uma questão que ainda tem que avançar na maioria das empresas, é algo que eles acreditam que o RI pode trazer de benefício para as organizações mas que no geral ainda não é possível visualizar tais resultados.

[...] Aí é um pouco difícil, talvez eu não consiga responder, [...] porque o que eu vejo é que mesmo quando eu monto um grupo de governança, esse grupo ele não tem total liberdade para decidir, precisa sempre perguntar para um nível superior, [...] não saberia te responder imediatamente, mas essa questão da tomada de decisão eu acho que ainda falta muito um caminho a ser percorrido (PRI-01).

[...] Eu acho que naquelas que estão mais avançadas nesse processo, é positivo, e eu acho que ajuda, sem dúvida nenhuma. Mas, acho que ainda é um grupo pequeno em relação ao total de companhias, e estamos falando aqui de companhias de capital aberto grandes, algumas companhias de capital fechado grandes também, mas olhando toda a cadeia de valor, todo o sistema, ainda tem bastante oportunidade de avanço. Eu acho que é bom, porque a tomada de decisão, acaba sendo o agente indutor da cadeia como um todo, e vai colocando a mudança e trazendo escalabilidade aos demais, isso é um ponto positivo (PRI-02).

Finalizando a apresentação do Bloco 4.3, questionou-se em relação as possíveis **vantagens competitivas** que a utilização do RI pode proporcionar. Ambos os entrevistados foram enfáticos ao dizer que sim, o RI é capaz de promover vantagens competitivas a nível organizacional.

[...] Sem dúvida, nossa, depois de tudo que eu falei eu só estou reforçando que sim, porque a cada a cada geração de embates, de resultado de dilemas, a cada enfrentamento de dificuldade de operação, você tem ali uma oportunidade criativa né de criar um novo produto, de criar um novo processo, então isso vai te dar competitividade, é por aí que eu vejo (PRI-01).

[...] Eu acredito que sim até porque o Framework traz bastante a questão da materialidade [...] eu acho que uma maternidade bem feita ela deve atender a demanda de diversos públicos, de uma maneira que o entendimento ele seja correto, entendendo esses trade-offs de necessidade de cada público envolvido. Então eu acho que entender isso é muito importante e isso ao ser bem entendido é uma vantagem competitiva sem dúvida (PRI-02).

3.4.1.6 Perguntas Extras (Bloco 5)

As perguntas constantes no Bloco 5 (Quadro 14), foram direcionadas para complementar as questões abordadas nas questões anteriores, visando agregar argumentos que possam contribuir para responder a questão de pesquisa proposta. Dessa forma os entrevistados foram questionados sobre suas percepções no que se refere a revisão do *Framework*, lançada em janeiro de 2021; sobre os fatores que limitam a inserção do RI em mais organizações brasileiras; e, por fim comentários adicionais que os mesmos gostariam de realizar, os quais talvez não tenha sido abordado nas questões anteriores da entrevista e que eles julgam ser relevantes.

Os resultados demonstram que em relação a revisão do *Framework*, ambos os entrevistados acreditam terem ocorrido mudanças positivas mas ressaltaram que foram mudanças pontuais, não significativas.

[...] Na verdade, ela não foi uma grande mudança, foram mudanças pontuais, mas eu penso que toda mudança ela traz uma nova, vamos dizer, não dificuldade mas ela vai trazer um novo contexto, e esse contexto a gente ainda não mensurou, a gente ainda não sentiu, então eu acredito que a mudança ela foi positiva (PRI-01).

[...] Eu acho que é positiva porque eu acho que os grupos de trabalho na coordenação, procuraram entender quais eram as principais dúvidas que os usuários tinham, eu acho

que foram mudanças pequenas mas acho que de certa maneira acaba ajudando no entendimento e na utilização, eu acho que sim, não vejo grandes e muitas diferenças ou alguma coisa muito significativa nessa revisão que aconteceu (PRI-02).

Quando questionados a respeito dos fatores limitantes existentes para que mais organizações comecem a utilizar o RI, as visões foram complementares. O entrevistado PRI-01, relatou a questão do conhecimento, para eles ainda falta divulgação para que mais empresas conheçam essa ferramenta de comunicação corporativa. No mesmo sentido, o entrevistado PRI-02 complementou, citando fatores limitantes, como, recursos financeiros, adoção de novos processos internos e capacitação das pessoas que fazem o RI.

[...] eu acho que a primeira coisa é justamente conhecer, esse que é o primeiro fator limitante, se eu não conheço, se eu não tenho nenhuma visão do que significa você fazer um relato integrado, ele vai ser sempre um fator limitante, se você já conhece, já é um fator limitante, porque muitas vezes você acha que vai mexer com toda a sua empresa, [...] então o fator limitante é o conhecimento ,eu acho que você tem empresas grandes que fazem relatórios, os relatos integrados e você tem empresas pequenas que gostariam de fazer e acham que não podem fazer porque ela não é grande, então isso é outro fator limitante, o relato integrado pode ser feito por qualquer pessoa [...] então maior desafio, eu acho que da comissão e de todos os nós consultores que fazemos relato integrado, é torná-lo mais palpável, digerido para uma organização (PRI-01).

[...] Eu acho que o fator limitante tem relação com recurso financeiro, adoção de um processo interno dentro dessas companhias, e já descendo, tem que ter capacitação das pessoas, então recursos financeiros, capacitação, eu acho que precisa ter um aprofundamento, um conhecimento, não pode ser só um overview do que que é o pensamento e a visão sistêmica, ele tem que ser inserido dentro da cabeça das pessoas que estão lá, então essa amplitude de entendimento ela tem que acontecer para que isso de fato se efetive (PRI-02).

Por fim, a última questão onde os entrevistados poderiam complementar ou reforçar alguma questão, a qual ele julgasse importante sobre a utilização do RI em ambientes organizacionais, apenas o entrevistado PRI-02, reafirmou que acha importante o RI ser utilizado pelas grandes organizações como promoção de mudança, no sentido de induzir questões socioambientais, assim como a academia, o ensino médio.

[...] Bom eu acho que é importante o relato integrado ser utilizado pelas companhias, eu acho que as grandes companhias de capital aberto, elas têm uma grande oportunidade de promover de fato a mudança, eu acho que os gestores de ativos, os administradores públicos, eles têm também grandes oportunidades de entrada de fato nesse processo e disseminar de uma maneira muito intensa. Eu acho muito importante a academia entrar, eu acho que não tem que ser só academia, eu acho que tem que ser o Ensino Médio, o Ensino Fundamental, então entender de fato os problemas do mundo, entender os ODS, entender quais são os impactos que a gente está exposto (PRI-02).

3.4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como resultado da Análise de Conteúdo, elaborou-se o Quadro 15, 16 e 17 com o intuito de cruzar as evidências positivas e negativas encontradas nas falas dos entrevistados (Preparadores de RI brasileiros), com os resultados dos estudos de caso encontrados na literatura internacional e nacional. Além de expor tais resultados por categoria, consolidou-se os achados em cinco grupos de resultados encontrados, conforme interpretação por meio da Análise de conteúdo realizada, que são eles: Não mencionados (categorias não encontradas em ambas as análises), Heterogêneos (categorias com resultados positivos em uma análise e negativo em outra), Tendência Negativa (categorias com mais resultados negativos do que positivos nas análises realizadas), Tendência Positiva (categorias com mais resultados positivos do que negativos nas análises realizadas) e Experiências Positivas (categorias com somente resultados positivos em ambas as análises realizadas).

À seguir, o quadro 15, retrata os achados relativos aos Princípios Básicos do RI.

Quadro 15 – Relação das Experiências Empíricas encontradas com os Princípios Básicos do RI

Categorias	Positivo / Negativo	Estudos de Caso (Literatura)	Preparadores de RI (Entrevistas)
Foco Estratégico e Orientação para o Futuro	+	Melhorias na divulgação de suas estratégias organizacionais conforme diretrizes do IIRC e obtiveram benefícios, pois foram reconhecidos pelos analistas financeiros e investidores (Argento et al. 2019).	"Alguns desses princípios como foco estratégico, orientação para o futuro, relacionamento com <i>stakeholders</i> , materialidade, eu vejo como a maior parte das empresas de Capital aberto conduzirem bem, porque faz parte da rotina dessas organizações" (PRI-02).

	-	Dificuldades para divulgarem o efeito de suas estratégias organizacionais sobre os capitais e sobre seus resultados financeiros (Guthrie et al. 2017; Doni et al. 2019).	"tenho visto o desempenho da gestão da sustentabilidade nas empresas, porém não vi ainda qualquer plano concreto para o futuro" (PRI-01)
Conectividade das Informações	+	Evidências de que investidores encontram valor agregado na integração dos aspectos financeiros aos sociais e ambientais (Macias & Farfan-Lievano, 2017).	Não foram encontrados.
	-	Dificuldade de conexão entre os capitais e o valor criado pela organização (Brusca et al. 2018).	Não foram encontrados.
Relacionamento com Stakeholders	+	O RI contribuiu para uma melhor prática em comunicação de informações de RSC (Velte & Stawinoga, 2017) e para envolver os <i>stakeholders</i> , fornecendo informações materiais sobre suas estratégias de gestão (McNally & Maroun, 2018).	"O lado positivo do relato integrado é fazer com que, as pessoas dentro das empresas, olhem o quanto elas são capazes de transformar todo o negócio, evoluindo numa percepção de valor seja de mercado, seja pessoal, seja espiritual, evoluindo para uma coisa muito melhor que se chama humanização" (PRI-01).
	-	Não foram encontrados.	Não foram encontrados.
Materialidade	+	Uso de informações financeiras e não financeiras para priorizar assuntos relevantes aos seus <i>stakeholders</i> (Silvestri et al. 2017) e para identificar ativamente questões materiais específicas para integrá-las aos processos de negócios (Beck et al. 2017).	" O <i>Framework</i> traz bastante a questão da materialidade [...] e eu acho que uma materialidade bem-feita ela deve atender a demanda de diversos públicos de uma maneira que o entendimento ele seja correto, entendendo esses <i>trade-offs</i> de necessidade de cada público envolvido. Então eu acho que entender isso é muito importante e isso ao ser bem entendido é uma vantagem competitiva" (PRI-02).
	-	Dificuldades em fazer escolhas de informações materiais, particularmente em um dos cenários que a organização foi uma das primeiras a adotar o RI, tornando-se desafios para fazer uma definição adequada de materialidade (Macias & Farfan-Lievano, 2017).	" Aquilo que é necessário, que é você mostrar onde é que você está ruim e o que é que você está fazendo para melhorar, [...] você não faz, você deixa o que é necessário para o fim" (PRI-01) .
Concisão	+	Melhorias relacionadas a concisão das informações contidas no RI (Macias & Farfan-Lievano, 2017)	Não foram encontrados.
	-	Concisão foi um obstáculo comum durante a implementação do RI, mas que pode ser superada ao longo do tempo (Argento et al. 2019).	"Você tem hoje relatórios com 180 páginas, então é uma tristeza para mim, o relato integrado chegou para capacitar as empresas a serem mais concisas, menos “marqueteiras” e demonstrar a sua forma de gestão ou como é que ela integra para gerar valor, esta é a ideia, e o que eu estou vendo hoje não é isso" (PRI-01).

Confiabilidade e Completude	+	Não foram encontrados.	Não foram encontrados.
	-	Não foram encontrados.	"Vejo como oportunidade de melhoria a questão da concisão, a questão da confiabilidade e completude, principalmente em relação aos aspectos sociais e ambientais" (PRI-02).
Consistência e Comparabilidade	+	Não foram encontrados.	Não foram encontrados.
	-	Não conseguiram atingir um nível suficientemente adequado de consistência e comparabilidade em seus RI, conforme demanda as diretrizes do IIRC (Iacuzzi et al. 2020; Guthrie et al. 2017).	Não foram encontrados.

Fonte: Elaborado com base na literatura de estudos de caso e dados da pesquisa (2021).

Com base nas experiências positivas e negativas relativas aos sete Princípios Básicos do RI, extraídas dos estudos de caso analisados na meta-síntese do primeiro artigo desta dissertação e nos resultados das entrevistas com preparadores de RI brasileiros, infere-se que, as categorias: Foco Estratégico e Orientação para o Futuro; Conectividade de Informações e Materialidade, podem ser consideradas “Heterogêneas”, visto que as três apresentaram tanto experiências positivas, quanto negativas, nas análises realizadas, demonstrando divergências de opiniões e impactos conflitantes pelas organizações que o utilizam pelo RI.

No que se refere as categorias: Concisão, Confiabilidade e Completude e Consistência e Comparabilidade, compreende-se que tais categorias podem ser classificadas como de “Tendência Negativa”, posto que a categoria de concisão apresentou experiências negativas em ambas as análises realizadas (literatura e entrevistas), e positivas somente na literatura. No mesmo sentido as categorias Confiabilidade e Completude e Consistências e Comparabilidade, demonstraram apenas experiências negativas, uma em cada uma das análises realizadas. Dessa forma entende-se que essas três categorias, apresentam desafios e obstáculos para sua utilização pelo RI em ambientes organizacionais. Por outro lado, a respeito da categoria de Relacionamento com *stakeholders*, esta foi validada e consolidada como uma “Experiência Positiva”, por apresentar somente experiências positivas em ambas as análises realizadas, inferindo-se que tal categoria é capaz de propiciar impactos positivos e gerar benefícios às organizações que o fazem por meio do RI.

Segue abaixo o Quadro 16, contemplando as evidências empíricas positivas e negativas relativas aos Elementos de Conteúdo do RI, encontradas na literatura dos estudos de caso organizacionais e na Análise de Conteúdo realizada nas entrevistas com preparadores de RI.

Quadro 16 – Relação das Experiências Empíricas encontradas com os Elementos de Conteúdo do RI

Categorias	Positivo / Negativo	Estudos de Caso (Literatura)	Preparadores de RI (Entrevistas)
Visão Organizacional	+	O modelo de comunicação proposto pelo RI, ajudou a contar a história da organização, desenvolvendo maneiras novas e inteligíveis de comunicar seus valores compartilhados com os <i>stakeholders</i> (Le Roux & Pretorius, 2019).	Não foram encontrados.
	-	Não foram encontrados.	Não foram encontrados.
Governança	+	Melhora práticas de gestão e governança devido à introdução do RI (Badia et al. 2019), melhora posturas de gestão estratégica ao reconfigurarem mecanismos de governança, avaliando medidas de desempenho por meio de um processo de aprendizagem com <i>stakeholders</i> (Devalle et al. 2020).	"Eu vejo que algumas áreas e diretorias estão engajadas, vejo que felizmente isso está sendo também inserido dentro de áreas de estratégia ou do planejamento estratégico das organizações, vejo isso também como positivo" (PRI-02).
	-	Não foram encontrados.	"Eu vejo que a governança da empresa, ela está ainda muito voltada para as questões de <i>compliance</i> , [...]eu acho que ainda a governança não se deteve a pensar, sobre os temas que estão no entorno dela, quais são os riscos e as oportunidades melhor dizendo" (PRI-01).
Modelo de Negócios	+	Cumpriram propósitos estratégicos em relação ao elemento de conteúdo modelo de negócios, justificada por a uma melhor forma de representar seu modelo de negócios por meio do RI, sendo útil para criação de valor sustentável (Corbella et al. 2019).	Não foram encontrados.
	-	Apresentaram deficiências na demonstração da conectividade entre os elementos do modelo de negócios e seu ambiente externo (Silvestri et al. 2017).	"infelizmente eu preciso dizer isso, as empresas não querem fazer seus modelos de negócio, as empresas querem que as consultorias façam seus modelos de negócio" (PRI-01).
Riscos e Oportunidades	+	Melhorias nos sistemas de gestão de riscos, visando proteger o desempenho da empresa, após a implementação do RI, o que demonstra um fator de tendência de criação de valor (Camodeca & Almici, 2017).	"ao entender quais são as demandas que você deve endereçar internamente, você mitiga alguns riscos, [...] você acaba atendendo demandas, ou você acaba enxergando tendências de mercado, que que faz com que você esteja olhando à frente" (PRI-02).
	-	Dificuldades de divulgação dos riscos atrelados as atividades operacionais da organização (Doni et al. 2019), especialmente nos anos	"Existe já vários processos de matriz? Nossa, um monte! Quantas empresas usam? Eu não sei, é uma coisa que eu gostaria de saber" (PRI-02).

		iniciais de implementação do RI (Macias & Farfan-Lievano, 2017).	
Estratégia e Alocação de Recursos	+	Não foram encontrados.	Não foram encontrados.
	-	Não foram encontrados.	"se por exemplo, eu recebo uma oferta de um produto ou de um serviço, eu tenho que perceber que aquilo que está na estratégia, no planejamento estratégico, que está nessa ponta. Eu ainda não consigo perceber muitas coisas, e isso tem que estar muito perceptível e muito claro" (PRI-02).
Desempenho	+	Não foram encontrados.	Não foram encontrados.
	-	Não foram encontrados.	Não foram encontrados.
Perspectivas	+	Não foram encontrados.	Não foram encontrados.
	-	Não foram encontrados.	Não foram encontrados.
Base de Apresentação	+	Não foram encontrados.	Não foram encontrados.
	-	Não foram encontrados.	Não foram encontrados.

Fonte: Elaborado com base na literatura de estudos de caso e dados da pesquisa (2021).

Analisando as categorias apresentadas no Quadro 16, infere-se que os Elementos de Conteúdo: Desempenho, Perspectivas e Base de Apresentação, foram classificados como “Não Mencionados”, por não demonstraram nenhuma evidência positiva ou negativa, nos estudos de caso analisados e nas percepções dos preparadores de RI brasileiros, contudo não podemos afirmar que não existam. A respeito da categoria Riscos e Oportunidades, encontrou-se uma dualidade de evidências, tanto positivas, quanto negativas, desta maneira depreende-se que tal categoria ainda se encontra em um estágio de “heterogeneidade”, com divergências de percepções e impactos incompatíveis.

No que se refere as duas categorias de: Modelo de Negócio e Estratégia e Alocação de Recursos, estas apresentaram, somente evidências negativas para a categoria de Estratégia e Alocação de Recursos, na fala dos entrevistados, e para a categoria de Modelo de Negócios, demonstrou-se experiências negativas, no conjunto das análises enquanto as positivas apareceram apenas nos estudos de caso da literatura. Desse modo, compreende-se que tais categorias se encontram em um estágio de “Tendência Negativa”, apresentando dificuldades e limitações no que tange a sua utilização pelo RI em ambientes organizacionais.

A respeito dos elementos: Visão organizacional e Governança, tais categorias podem ser classificadas como de “Tendência Positiva”, por apresentarem resultados mais positivos do que negativos na inserção desses elementos pelo RI em ambientes organizacionais, posto que para a categoria de Visão Organizacional não encontrou-se evidências negativas, apenas positivas na análise dos estudos de caso organizacionais. E para a categoria de Governança os resultados encontrados evidenciaram resultados positivos em ambas as análises realizadas e negativos somente nas entrevistas com preparadores de RI.

Segue abaixo o Quadro 17, contemplando as evidências empíricas positivas e negativas relativas as demais Experiências encontradas relativas ao RI, constantes na literatura dos estudos de caso organizacionais e na Análise de Conteúdo realizada nas entrevistas com preparadores de RI.

Quadro 17 – Demais Experiências Empíricas encontradas relativas ao RI

Categorias	Positivo / Negativo	Estudos de Caso (Literatura)	Preparadores de RI (Entrevistas)
Capitais	+	O CI, que inclui os capitais Humanos, Social e de Relacionamento e Intangíveis, ganhou destaque nas organizações a partir da implementação do RI (Corbella et al. 2019).	"Eu acho que positivo, é que a área que desenvolve tem um entendimento razoável sobre os capitais" (PRI-02).
	-	Dificuldades relacionadas a conexão dos capitais (Brusca et al. 2018) ou relatos de que os capitais não foram suficientes para atender a interação existente entre suas atividades (Doni et al. 2019).	"Eu acho que pode evoluir um pouquinho mais o entendimento sobre o que é cada um desses capitais, eu acho que ainda tem um pouco de dúvida, principalmente em relação a organização como um todo" (PRI-02).
Geração de Valor	+	Melhor compreensão da conexão entre capitais e geração de valor, para melhorar a maneira de representar seu modelo de negócio e criarem valor sustentável (Corbella et al. 2019)	Não foram encontradas.
	-	Deficiências para demonstrar a conectividade entre a estratégia e o modelo de geração de valor (Silvestri et al. 2017).	"Essa questão do modelo de negócio está voltada para o processo de criação de valor, então como é que uma consultoria pode criar valor para você? Não faz sentido, ou faz? Não faz, então a criação do processo de valor ela não vem da assessoria, ela vem própria empresa" (PRI-01).
Framework	+	Não foram encontradas	"Sobre a utilização do <i>Framework</i> , eu vejo avanço acontecendo, a entrada do regulador, da CVM, colocando a necessidade de auditoria, eu vejo como positivo" (PRI-02).

	-	Limitações relativas aos elementos de conteúdo que não foram suficientes para retratar com completude as informações da empresa, sendo necessárias a utilização de abordagens extras (Camodeca & Almici, 2017).	"A utilização do <i>Framework</i> também pelas empresas, não está sendo feito, sinto muito de dizer isso, algumas pessoas que vão começar a fazer o relato integrado, pega lá o Framework, vai ler e entrega na mão de um consultor e fala: 'olha, segue aí' " (PRI-01).
Integração entre Setores	+	Engajamento e envolvimento de equipes multifuncionais (Stubbs & Higgins, 2014) e a integração de diversos setores, departamentos e funcionários no processo de preparação do RI, remetendo a uma ligação social mais profunda (Lai et al. 2017).	"A percepção que eu tenho nesse ponto é muito positiva, você ouvir a pessoa dizer assim: "poxa a vida eu não sabia que esse departamento fazia isso e que o resultado desse departamento, ou desta área era tão importante e era tão diretamente ligado a minha" (PRI-01).
	-	Não foram encontradas	"Alisando as empresas brasileiras ainda elas vivem em silos, então é o departamento de vendas, o departamento de marketing, departamento de Recursos Humanos, departamento de operações, cada um na sua, as pessoas pouco estão integradas ou imbuídas no propósito da empresa, na essência da empresa, então essa percepção sistêmica, ainda precisa evoluir mais" (PRI-01).
Pensamento Integrado	+	Benefícios para a tomada de decisão integrada entre setores e conectando o CI com a criação de valor (Stacchezzini et al. 2019).	Não foram encontradas.
	-	Produzem RI, mas não desenvolve o pensamento integrado corretamente, pois os setores responsáveis pela produção não compartilham informações entre si, e o próprio gerente responsável não vê como útil buscar essa integração (Cavicchi et al. 2019).	"o pensamento integrado ele está contemplado em um objeto, a construção dele é conjunta? É conjunta, mas ele tem que estar dentro de uma matriz, e esta matriz na empresa você não encontra " (PRI-01).
Garantia e Asseguração	+	Criação de mecanismos alternativos de garantia, impacta de forma positiva, aumenta credibilidade, qualidade e materialidade do RI, bem como reduz a assimetria da informação e melhora o controle de riscos, além de não serem onerosos (Richard & Odendaal, 2020a)	Não foram encontradas.
	-	O fato de não haver um padrão de assegurar, prejudica os usuários do RI na identificação, compreensão, confiabilidade e comparabilidade das informações (Richard & Odendaal, 2020b).	Não foram encontradas.
Informações Prospectivas	+	Melhorias no alinhamento prospectivo com iniciativas de sustentabilidade e pensamento	Não foram encontradas.

		integrado (Macias & Farfan-Lievano, 2017).	
	-	Dificuldades de relatar informações prospectivas por se tratarem de informações mais complexas envolvendo incertezas (Lodhia, 2015).	"eu não tenho visto, em nenhuma, pelo menos nos relatórios que eu fiz até hoje [...] não vi em nenhum deles dizendo: "olha daqui três anos nós queremos buscar tal coisa, para isso nós estamos determinando tais metas", não vejo essa prospecção" (PRI-01).
Visão de Longo Prazo	+	O RI ajudou os funcionários a aumentar sua orientação de longo prazo, sua consciência e contribuindo para a formação dos valores e da cultura organizacional (Mio et al. 2016).	"Eu acho positivo, acho que as companhias divulgam dentro do que é possível, acho que tem setores que são bastante sensíveis à concorrência, então, dentro do que é possível divulgar, elas acabam colocando qual é o caminho que pretendem seguir" (PRI-02).
	-	Não foram encontradas	Não foram encontradas.
Legitimidade	+	O RI foi utilizado para melhorar a reputação da organização que estava fragilizada por casos de corrupção (Beck et al. 2017) e para consolidar a confiança mútua entre a organização e seus <i>stakeholders</i> (Del Baldo, 2017).	"Essa questão da legitimidade, eu vejo como positivo, a sociedade como um todo, ela tem demandas e expectativas, [...] elas têm um foco de atendimento às suas necessidades. [...] Então o que eu vejo, é que a legitimidade tem degraus, porque o grau de cobrança ele varia de cada local, onde está a organização. De toda forma, acho importante que tem algo acontecendo e que as companhias estejam procurando atender" (PRI-02).
	-	Cuidado que as organizações devem ter para não transformarem o RI em uma peça de marketing informacional (Sanches et al, 2020), como ocorreu em uma organização, a qual não utilizou o RI para resolver problemas estratégicos, de governança, desempenho ou controle de gestão, mas apenas para manter e melhorar sua reputação como "criadores de tendências" no seu setor de atuação (Dumay & Dai, 2017).	Não foram encontradas.
Mudanças nos Processos e Controles	+	Mudanças de processos e controle da organização, proporcionando a interação de diversos processos organizacionais que permitem compreender a evolução das variáveis financeiras e não financeiras, beneficiando a transparência (Macias, & Farfan-Lievano, 2017).	"eu acho isso positivo, eu acho que o fato da B3 e dos demais órgãos reguladores demandarem isso das companhias, vem fazendo com que elas avancem, na melhoria de processos e controles internos, e eu acho que a própria pressão dos <i>shareholders</i> , do investidor, em relação a isso, também é positivo" (PRI-02).

	-	Dificuldades e fragilidades da cultura de informações não financeiras, gerando deficiências e retrabalho dos dados relacionadas a falta de sistemas de gestão e controle de desempenho, tornando difícil a evolução do RI para formas mais sofisticadas (Del Baldo, 2017).	Não foram encontradas.
Resistência	+	Não foram encontradas	"Não vi muita resistência, muito pelo contrário, o pessoal, as empresas gostam de pensar em fazer um relatório que esteja integrado a todas suas as suas áreas, todos seus desafios" (PRI-01).
	-	Resistência para convencer os preparadores de que o RI terá impacto positivo no fluxo de capital (Beck et al. 2017) e dos funcionários, os quais podem enxergar o RI apenas como mais uma iniciativa para reforçar a cultura organizacional responsável existente, limitando a eficácia e a penetração do pensamento integrado como um controle cultural (Dumay & Dai, 2017).	"Eu acho que ainda existe um pouco de resistência. Assim, eu não estou falando das áreas responsáveis pela implementação, estou falando das áreas impactadas pela implementação, porque é coisa que ainda tem baixo entendimento, e porque é um processo que compete com o que a pessoa já realiza hoje em dia" (PRI-02).
Responsabilidade	+	Com a inserção do RI, organizações passaram a apresentar comportamentos mais responsáveis ao longo do tempo (Camodeca & Almici, 2017), sobretudo em questões sociais e ambientais, as quais foram percebidas como tão relevantes como as informações financeiras, levando a uma abordagem responsável e ética sobre a totalidade das operações organizacionais (Lodhia, 2015).	"Ele traz uma grande responsabilidade, óbvio né, porque além de você demonstrar sua capacidade de conectar as áreas e os temas, você precisa demonstrar que essa sua capacidade teve um resultado positivo na geração de valor, então ele aumenta sim a responsabilidade dos executivos em relatar de uma forma integrada a sua liderança e as suas operações" (PRI-01).
	-	Não foram encontradas	Não foram encontradas.
Sustentabilidade	+	Integração dos princípios de desenvolvimento sustentável com escolhas da gestão empresarial, integrando o desempenho social, ambiental e econômico, proporcionando um <i>disclosure</i> de maior qualidade para os <i>stakeholders</i> (Camodeca & Almici, 2017).	"a minha experiência tem demonstrado que há uma evolução muito grande, dá para a governança perceber que a sustentabilidade não é mais um assunto departamental, e ela está tomando para si esse tema, esse assunto, de uma forma positiva" (PRI-01).

	-	Não foram encontradas	"Teve avanços sim, mas eu acho que a velocidade que isso deveria acontecer pelo estado de mundo que a gente tem hoje, ainda está devagar, deveria ser muito mais rápido, muito mais intenso, avançou, mas tem que avançar mais rapidamente, em um grau de intensidade muito maior" (PRI-02).
Tomada de decisão	+	RI gera interdependências entre questões sociais, ambientais e financeiras, promovendo a tomada de decisões sustentáveis (Le Roux, & Pretorius, 2019), e melhora na tomada de decisão em decorrência do pensamento integrado na organização (de Villiers & Dimes, 2020).	"Eu acho que é bom, porque a tomada de decisão, acaba sendo o agente indutor da cadeia como um todo, e vai colocando a mudança e trazendo escalabilidade aos demais, isso é um ponto positivo" (PRI-02).
	-	Não foram encontradas	"quando eu monto um grupo de governança, esse grupo ele não tem total liberdade para decidir, precisa sempre perguntar para um nível superior, [...] não saberia te responder imediatamente, mas essa questão da tomada de decisão eu acho que ainda falta muito um caminho a ser percorrido" (PRI-01).
Vantagem competitiva	+	Melhorias no relacionamento da empresa com os bancos, aumentando a qualidade do seu crédito (Del Baldo, 2017).	Sem dúvida, [...] sim, porque a cada a cada geração de embates, de resultado de dilemas, a cada enfrentamento de dificuldade de operação, você tem ali uma oportunidade criativa né de criar um novo produto, de criar um novo processo, então isso vai te dar competitividade" (PRI-01).
	-	Não foram encontradas	Não foram encontradas.

Fonte: Elaborado com base na literatura de estudos de caso e dados da pesquisa (2021).

Com base nas experiências positivas e negativas relativas as categorias apresentadas no Quadro 17, podemos inferir que em relação aos Capitais e a Garantia e Asseguração, os resultados são “Heterogêneos”, posto que em relação a primeira categoria ela apresentou resultados positivos e negativos em ambos os tipos de análise, e a categoria de Garantia e Asseguração, apresentou resultados positivos e negativos na análise da literatura, porém não foram encontradas evidências na perspectiva dos preparadores de RI, posto que até o último ano analisado (2020), não era uma exigência obrigatória às organizações brasileiras. Dessa forma, podemos inferir que ainda há uma falta de consenso relativas aos efeitos de ambas as categorias citadas, ainda dividem opiniões sobre seus impactos em ambientes organizacionais.

No que se refere, a outras cinco categorias analisadas: Geração de Valor, *Framework*, Pensamento Integrado, Informações Prospectivas e Resistência, podemos deduzir que demonstram “Tendências negativas”, posto que em ambas as análises apresentaram evidências negativas e apenas em uma das análises, revelaram evidências positivas. Estes achados sugerem que as organizações tendem a ter dificuldades e limitações para colocar tais elementos em prática, no processo de RI.

No sentido oposto, outras cinco categorias analisadas: Integração de Setores, Legitimidade, Mudanças nos Processos e Controles, Sustentabilidade e Tomada de decisões, exibiram “Tendências Positivas”, uma vez que apresentaram experiências positivas em ambas as análises realizadas, e negativos apenas em uma das análises. Tais achados, nos permite sugerir que ao aplicar tais elementos por meio do RI, as organizações podem obter benefícios e vantagens de sua utilização, contudo ainda não há um consenso total.

Por fim, as categorias: Visão de Longo Prazo, Responsabilidade e Vantagem Competitiva, obtiveram destaques positivos em relação a sua utilização no processo de RI, dado que apenas apresentaram evidências positivas, em ambas as análises realizadas. Dessa forma, estas três categorias, junto com a categoria de Relacionamento com *stakeholders*, citada anteriormente, se consolidam neste estudo, como sendo capazes de promover benefícios e impactos positivos às organizações.

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo validar as experiências empíricas advindas da utilização do RI em ambientes organizacionais, encontradas em estudos de caso da literatura internacional e nacional, confrontando-as com as experiências, positivas e ou negativas, percebidas pelos preparadores de RI em um contexto brasileiro. Dessa forma, elaborou-se o Quadro 18 para consolidar e concluir sobre os resultados expostos na apresentação e discussão dos resultados, demonstrando com o código “SIM”, a presença de experiências positivas e negativas, e com o código “X”, a ausência de experiências de qualquer natureza. Ademais, também se consolidou as categorias em cinco grupos de resultados encontrados, conforme interpretação dos achados, que são eles: Não mencionados, Heterogêneos, Tendência Negativa, Tendência Positiva e Experiências Positivas.

Quadro 18 – Consolidação das Categorias de Experiências Empíricas apresentadas

Categorias	ESTUDOS DE CASO (LITERATURA)		PREPARADORES DE RI BRASILEIROS (ENTREVISTAS)		Análise Cruzada
	Positivas	Negativas	Positivas	Negativas	
Base de Apresentação	X	X	X	X	Não mencionadas
Desempenho	X	X	X	X	Não mencionadas
Perspectivas	X	X	X	X	Não mencionadas
Foco Estratégico	SIM	SIM	SIM	SIM	Heterogêneas, positivas e negativas
Conectividade das Informações	SIM	SIM	X	X	Heterogêneas, positivas e negativas
Materialidade	SIM	SIM	SIM	SIM	Heterogêneas, positivas e negativas
Riscos e Oportunidades	SIM	SIM	SIM	SIM	Heterogêneas, positivas e negativas
Capitais	SIM	SIM	SIM	SIM	Heterogêneas, positivas e negativas
Garantia / Asseguração	SIM	SIM	X	X	Heterogêneas, positivas e negativas
Concisão	SIM	SIM	X	SIM	Tendência Negativa
Confiabilidade e Completude	X	X	X	SIM	Tendência Negativa
Consistência e Comparabilidade	X	SIM	X	X	Tendência Negativa
Modelo de Negócios	SIM	SIM	X	SIM	Tendência Negativa
Estratégia e Alocação de Recursos	X	X	X	SIM	Tendência Negativa
Geração de Valor	SIM	SIM	X	SIM	Tendência Negativa
Framework	X	SIM	SIM	SIM	Tendência Negativa
Pensamento Integrado	SIM	SIM	X	SIM	Tendência Negativa
Informações Prospectivas	SIM	SIM	X	SIM	Tendência Negativa
Resistência	X	SIM	SIM	SIM	Tendência Negativa
Governança	SIM	X	SIM	SIM	Tendência Positiva
Integração entre setores	SIM	X	SIM	SIM	Tendência Positiva
Legitimidade	SIM	SIM	SIM	X	Tendência Positiva
Mudanças nos processos e controles	SIM	SIM	SIM	X	Tendência Positiva
Sustentabilidade	SIM	X	SIM	SIM	Tendência Positiva
Visão organizacional	SIM	X	X	X	Tendência Positiva
Tomada de Decisão	SIM	X	SIM	SIM	Tendência Positiva
Relacionamento com Stakeholders	SIM	X	SIM	X	Experiências Positivas
Visão de Longo Prazo	SIM	X	SIM	X	Experiências Positivas
Responsabilidade	SIM	X	SIM	X	Experiências Positivas
Vantagem Competitiva	SIM	X	SIM	X	Experiências Positivas

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa (2021).

Os expostos no Quadro 18, nos permite visualizar de forma sintética em quais categorias observamos resultados positivos e/ou negativos, para dois tipos de análises (Meta Síntese com estudos de caso e Análise de Conteúdo com entrevistas com preparadores de RI), além do mais, podemos observar os cinco grupos de resultados os quais as categorias foram classificadas à partir de uma análise cruzada entre os achados das duas pesquisas.

Dessa forma, a partir das evidências expostas na apresentação dos resultados, podemos realizar algumas inferências tais como: As categorias Base de Apresentação, Desempenho e Perspectivas, se quer foram mencionadas tanto nos resultados dos estudos de caso, quanto nas falas dos preparadores de RI brasileiros. Sendo assim, foram classificadas como categorias “Não Mencionadas”, pois não podemos concluir que tais aspectos impactem ou não as organizações que utilizam o RI. Apenas podemos sugerir que sejam realizados mais estudos a fim de averiguar de forma aprofundada se o nível de entendimento dessas categorias está adequado e se essas categorias estão, de fato, sendo utilizadas pelas organizações e seus preparadores, para que possamos chegar a conclusões mais assertivas, a respeito da real necessidade desses elementos para atingir os objetivos do IIRC e para então entender se precisam ser aprimorados, estimulados ou retirados do *Framework*.

Com relação as seis categorias que foram classificadas em nossos resultados, como “Heterogêneas”: Foco Estratégico, Conectividade de Informações, Materialidade, Riscos e Oportunidades, Capitais e Garantia e Asseguração, obtiveram essa classificação pois apresentaram experiências positivas e negativas em suas análises, com isso podemos concluir que tais elementos ainda necessitam de um amadurecimento maior ao longo do tempo. Por se tratar de um tema relativamente novo, pode ser que essas categorias comecem a gerar resultados tardios, como por exemplo, o caso da Garantia e Asseguração, que conforme citado pelos preparadores de RI, no contexto brasileiro a auditoria não era mandatória às organizações, mas provavelmente teremos uma percepção melhor de seus efeitos, a partir do ano de 2021, com o cumprimento da resolução CVM 14, a qual passou a exigir auditoria dos RI de organizações de capital aberto brasileiras. Por conseguinte, sugere-se que tais categorias continuem sendo praticadas e estudadas, com o intuito de no futuro termos um entendimento melhor de como maximizar seus efeitos positivos em detrimento dos negativos.

No que se refere as dez categorias, as quais foram classificadas em nossas análises, como categorias de “Tendência Negativa”: Concisão, Confiabilidade e Completude, Consistência e Comparabilidade, Modelo de Negócios, Estratégia e Alocação de Recursos, Geração de Valor, *Framework*, Pensamento Integrado, Informações Prospectivas e Resistência. Tais categorias, obtiveram essa classificação pois demonstraram experiências negativas superiores as positivas

no conjunto das análises praticadas, por esse motivo sugere-se uma atenção maior a tais elementos, eles devem ser revistos e aprimorados com auxílio da academia, organizações, preparadores e órgãos interessados, para que se tenha um consenso maior de como utilizá-los, à fim de maximizar seus resultados positivos e minimizar os negativos em ambientes organizacionais, pois a continuidade de efeitos negativos pode acarretar em prejuízos para a disseminação e aceitação do RI no mundo corporativo.

No sentido oposto, houve sete categorias que foram classificadas em nossas análises, como categorias de “Tendência Positiva”, são elas: Governança, Integração entre setores, Legitimidade, Mudanças nos Processos e Controles, Sustentabilidade, Visão Organizacional e Tomada de Decisão, tais categorias demonstraram experiências positivas superiores as negativas no conjunto de análises realizadas. Ressalta-se que a Governança, a Integração entre setores e a Sustentabilidade, haviam se destacado no primeiro artigo desta dissertação como categorias que forneciam evidências somente positivas, fato que não se sustentou com a Análise de Conteúdo das falas dos preparadores de RI, pois os mesmos relataram experiências positivas, entretanto também destacaram evidências negativas, o que pode ter ocorrido devido a região analisada, posto que no Brasil, por exemplo, conforme citou o entrevistado PRI-02, a questão de sustentabilidade ainda encontra-se em um estágio de atendimento das necessidades básicas, diferentemente dos europeus que já passaram por isso, e hoje encontra-se em um outro nível de exigência e atendimento. De toda maneira, podemos inferir que tais categorias necessitam continuar sendo estimuladas, pois já possuem tendência a impactar os ambientes organizacionais de maneira vantajosa, por isso devem continuar sendo aprimoradas e testadas, para continuarem avançando.

Além disso, os resultados permitem concluir que quatro categorias de experiências empíricas, se consolidaram a partir desta dupla validação, ou seja, com os resultados da literatura e com os resultados das entrevistas com preparadores de RI, sendo passíveis de visualização de resultados práticos e positivos nas organizações, a saber: Relacionamento com *stakeholders*, Visão de Longo prazo, Responsabilidade e Vantagem Competitiva. Essas quatro categorias foram classificadas como “Experiências Positivas”, dado que se consolidaram por apresentarem somente resultados positivos em ambas as análises realizadas, com destaque especial para a categoria de Relacionamento com *stakeholders*, a qual já havia sido referência no primeiro artigo desta dissertação com mais de 50% dos estudos de caso evidenciando experiências positivas a seu respeito, e o qual acabou sendo sustentado pelas falas dos entrevistados neste presente artigo.

Com relação aos resultados negativos, é possível interpretar que estão relacionadas especialmente às dificuldades de implementação, ou seja, necessidade de avanços em relação ao “como” as organizações podem atingir objetivos do RI e não mais ao conteúdo, o que aparentemente está mais consolidado. Dessa forma, cabe o questionamento se não seria talvez necessário criar uma estrutura um pouco mais padronizada do que o *Framework* atualmente propõe.

Dessa forma os resultados apresentados pelo presente estudo, atendem ao objetivo de contribuir para promover a conscientização e divulgação da temática do RI no país, além de serem relevantes para demonstrar os efeitos práticos do RI em ambientes organizacionais, observados especificamente por preparadores de RI brasileiros, ou seja, podendo servir de referência para outros países em desenvolvimento. Ademais, este estudo contribui para atender a demanda da literatura por evidências empíricas sobre o RI e fornece novos *insights* para os reguladores, como o IIRC e a CBARI, no auxílio e orientação das empresas para melhorar as práticas de divulgação, e portanto colaborando com organizações e preparadores do RI que utilizam ou que pretendem utilizá-lo, ampliando a compreensão de suas principais experiências em ambientes organizacionais, visando ajudá-los a superar as dificuldades de institucionalização e alavancar o retorno dos potenciais benefícios e vantagens de sua aplicação.

Em relação às limitações deste estudo, entende-se que, por se tratar de pesquisa qualitativa, esta não permite a generalização dos dados, logo os artigos e as entrevistas realizadas representam inferências particulares dos indivíduos. Outra limitação é relacionada à realização das entrevistas, inicialmente foram convidados quatro profissionais para participarem, porém somente dois aceitaram o convite, dessa forma recomenda-se a ampliação da amostra de entrevistados para obter uma compreensão mais ampla das opiniões relacionadas às experiências empíricas advindas da utilização do RI em ambientes organizacionais.

Por fim, sugere-se que estudos futuros repliquem as entrevistas com preparadores de RI em outros países, em desenvolvimento ou não, para podermos cruzar as informações e obtermos uma compreensão ampla dos impactos do RI em diferentes contextos. Também, sugere-se que estudos futuros efetuem análise aprofundada das categorias de RI, por meio de estudos de caso organizacionais, especialmente as categorias que não foram citadas ou aquelas heterogêneas e as que tendem a apresentar resultados negativos, para que se possa ampliar o escopo de compreensão sobre tais elementos, em busca de maximizar os efeitos positivos de sua aplicação.

REFERÊNCIAS

- Abeysekera, I. (2013). A template for integrated reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 227-245.
- Adams, C. A. (2015). The international integrated reporting council: a call to action. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 23-28.
- Adams, C. (2017). Conceptualising the contemporary corporate value creation process. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(4), 906-931.
- Adhariani, D., & De Villiers, C. (2019). Integrated reporting: perspectives of corporate report preparers and other stakeholders. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 10(1), 126-156.
- Al Amosh, H., & Mansor, N. (2021). Disclosure of integrated reporting elements by industrial companies: evidence from Jordan. *Journal of Management and Governance*, 25(1), 121-145.
- Argento, D., Culasso, F., & Truant, E. (2019). From sustainability to integrated reporting: The legitimizing role of the CSR manager. *Organization & Environment*, 32(4), 484-507.
- Badia, F., Dicuonzo, G., Petruzzelli, S., & Dell'Atti, V. (2019). Integrated reporting in action: Mobilizing intellectual capital to improve management and governance practices. *Journal of Management and Governance*, 23(2), 299-320.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: edições, 70.
- Beck, C., Dumay, J., & Frost, G. (2017). In pursuit of a 'single source of truth': from threatened legitimacy to integrated reporting. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 191-205.
- Bernardi, C., & Stark, A. W. (2018). Environmental, social and governance disclosure, integrated reporting, and the accuracy of analyst forecasts. *The British Accounting Review*, 50(1), 16-31.
- Black Sun. 2014. *Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting*. Acesso em Agosto de 2020.
- Brown, J., & Dillard, J. (2014). Integrated Reporting: on the need for broadening out and opening up. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1120-1156."
- Brusca, I., Labrador, M., & Larran, M. (2018). The challenge of sustainability and integrated reporting at universities: A case study. *Journal of Cleaner Production*, 188, 347-354
- Camodeca, R., & Almici, A. (2017). From the corporate social responsibility reporting to the integrated reporting: the case of Sabaf Spa. *Problems and perspectives in management*, (15, Iss. 1 (cont.)), 150-157.
- Cavicchi, C., Oppi, C., & Vagnoni, E. (2019). On the feasibility of integrated reporting in healthcare: a context analysis starting from a management commentary. *Journal of Management and Governance*, 23(2), 345-371.
- Chaidali, P. P., & Jones, M. J. (2017). It's a matter of trust: Exploring the perceptions of Integrated Reporting preparers. *Critical Perspectives on Accounting*, 48, 1-20.
- Comissão de Valores Mobiliários – CVM. Resolução CVM Nº 14, de 9 de dezembro de 2020.
- Corbella, S., Florio, C., Sproviero, A. F., & Stacchezzini, R. (2019). Integrated reporting and the performativity of intellectual capital. *Journal of Management and Governance*, 23(2), 459-483.
- De Villiers, C., Unerman, J., & Rinaldi, L. (2014). Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- De Villiers, C., Venter, E. R., & Hsiao, P. C. K. (2017). Integrated reporting: background, measurement issues, approaches and an agenda for future research. *Accounting & Finance*, 57(4), 937-959.
- Del Baldo, M. (2017). The implementation of integrating reporting< IR> in SMEs: Insights from a pioneering experience in Italy. *Meditari Accountancy Research*.

- Devalle, A., di Trana, M. G., Fiandrino, S., & Vrontis, D. (2020). Integrated thinking rolls! Stakeholder engagement actions translate integrated thinking into practice. *Meditari Accountancy Research*.
- Dimes, R., & de Villiers, C. (2020). How management control systems enable and constrain integrated thinking. *Meditari Accountancy Research*.
- Doni, F., Larsen, M., Martini, S. B., & Corvino, A. (2019). Exploring integrated reporting in the banking industry: the multiple capitals approach. *Journal of Intellectual Capital*.
- Dumay, J., & Dai, T. (2017). Integrated thinking as a cultural control?. *Meditari Accountancy Research*.
- Eccles, R. and Armbruster, K. (2011). "Integrated reporting in the cloud", *IESE Insight*, Vol. 8 No. 1, pp. 13-20.
- Eccles, R. G.; Saltzman, D. (2011). Achieving Sustainability Through Integrated Reporting. *Stanford Social Innovation Review*, p. 51–61.
- Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2011). Accelerating the adoption of integrated reporting. *InnoVatio Publishing Ltd*.
- Farneti, F., Casonato, F., Montecalvo, M., & De Villiers, C. (2019). The influence of integrated reporting and stakeholder information needs on the disclosure of social information in a state-owned enterprise. *Meditari Accountancy Research*.
- Flick, U (2009) *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed
- Flower, J. (2015). The International Integrated Reporting Council: a story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 1–17.
- Frías-Aceituno, J.V., Rodríguez-Ariza, L., & García-Sánchez, I.M. (2013). Is integrated reporting determined by a country's legal system? An exploratory study. *Journal of Cleaner Production*, 44, 45–55.
- Gelbcke, E. R., Santos, A. D., Iudicibus, S. D., & Martins, E. (2018). *Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades: de acordo com as normas internacionais e do CPC*. São Paulo, SP: Atlas.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa*.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de administração de empresas*, 35(3), 20–29.
- Guthrie, J., Manes-Rossi, F., & Orelli, R. L. (2017). Integrated reporting and integrated thinking in Italian public sector organisations. *Meditari Accountancy Research*.
- Haji, A. A., & Anifowose, M. (2017). Initial trends in corporate disclosures following the introduction of integrated reporting practice in South Africa. *Journal of Intellectual Capital*.
- Iacuzzi, S., Garlatti, A., Fedele, P., & Lombrano, A. (2020). Integrated reporting and change: evidence from public universities. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*.
- Ighian, D.S.C. (2015), "Integrated reporting-the future of financial reporting", *Internal Auditing and Risk Management*, Vol. 38 No. 1, pp. 125-134.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013). The International <IR> Framework. Acesso em maio de 2020.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2021). International <IR> Framework. Recuperado de <https://integratedreporting.org/news/iirc-publishes-revisions-to-international-framework-to-enable-enhanced-reporting/>. Acesso em Abril de 2021.
- Jensen, J. C., & Berg, N. (2012). Determinants of traditional sustainability reporting versus integrated reporting. An institutionalist approach. *Business Strategy and the Environment*, 21(5), 299-316.
- Kassai, J.,R., Carvalho, N., & Kassai, J., R., S. (2019). *Contabilidade Ambiental – Relato Integrado e Sustentabilidade*. São Paulo, SP: Atlas.

- Kılıç, M., & Kuzey, C. (2018). Determinants of forward-looking disclosures in integrated reporting. *Managerial Auditing Journal*.
- Lai, A., Melloni, G., & Stacchezzini, R. (2017). What does materiality mean to integrated reporting preparers? An empirical exploration. *Meditari Accountancy Research*.
- Lai, A., Melloni, G., & Stacchezzini, R. (2018). Integrated reporting and narrative accountability: The role of preparers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Le Roux, C., & Pretorius, M. (2019). Exploring the nexus between integrated reporting and sustainability embeddedness. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.
- Lodhia, S. (2015). Exploring the transition to integrated reporting through a practice lens: an Australian customer owned bank perspective. *Journal of business ethics*, 129(3), 585-598.
- Macias, H. A., & Farfan-Lievano, A. (2017). Integrated reporting as a strategy for firm growth: multiple case study in Colombia. *Meditari Accountancy Research*.
- McNally, M. A., & Maroun, W. (2018). It is not always bad news: Illustrating the potential of integrated reporting using a case study in the eco-tourism industry. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business & Management*. (2nd ed). Croydon: SAGE Publications Ltd.
- Mio, C., Fasan, M., & Pauluzzo, R. (2016). Internal application of IR principles: Generali's Internal Integrated Reporting. *Journal of Cleaner Production*, 139, pp. 204-218.
- Mio, C., Marco, F., & Pauluzzo, R. (2016). Internal application of IR principles: Generali's internal integrated reporting. *Journal of Cleaner Production*, 139, 204-218.
- Naynar, N. R., Ram, A. J., & Maroun, W. (2018). Expectation gap between preparers and stakeholders in integrated reporting. *Meditari Accountancy Research*.
- Perego, P., Kennedy, S., & Whiteman, G. (2016). A lot of icing but little cake? Taking integrated reporting forward. *Journal of Cleaner Production*, 136(July 2014), 53-64.
- Phillips, D., Watson, L., & Willis, M. (2011). Benefits of comprehensive integrated reporting: by standardizing disparate information sources, financial executive can eliminate the narrow perspectives of the elephant and the blind man parable--and "see" beyond merely information silos or reports. *Financial Executive*, 27(2), 26-31.
- Richard, G., & Odendaal, E. (2020a). Credibility-enhancing mechanisms, other than external assurance, in integrated reporting. *Journal of Management & Governance*, 25(1).
- Richard, G., & Odendaal, E. (2020b). Integrated reporting assurance practices—a study of South African firms. *International Journal of Disclosure and Governance*, 17(4), 245-266
- Rowbottom, N., & Locke, J. (2016). *The emergence of. Accounting and Business Research*, 46(1), 83-115
- Ruiz-Lozano, M., & Tirado-Valencia, P. (2016). Do industrial companies respond to the guiding principles of the Integrated Reporting framework? A preliminary study on the first companies joined to the initiative. *Revista de Contabilidad*, 19(2), 252-260.
- Sanches, S. L. R., Favato, K. J., Slewinski, E., & Neumann, M. (2020). Sensemaking dos atores de uma instituição financeira na adoção e elaboração do Relato Integrado. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22, 628-646.
- Serafeim, G. (2015). Integrated reporting and investor clientele. *Journal of Applied Corporate Finance*, 27(2), 34-51.
- Silvestri, A., Veltri, S., Venturelli, A., & Petruzzelli, S. (2017). A research template to evaluate the degree of accountability of integrated reporting: a case study. *Meditari Accountancy Research*.

- Steyn, M. (2014). Organisational benefits and implementation challenges of mandatory integrated reporting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(4), 476-503
- Stubbs, W., & Higgins, C. (2014). Integrated reporting and internal mechanisms of change. *Accounting, auditing & accountability journal*.
- Stubbs, W., Higgins, C., & Milne, M. (2013). Why do companies not produce sustainability reports?. *Business strategy and the environment*, 22(7), 456-470.
- Thomson, I. (2015). 'But does sustainability need capitalism or an integrated report' a commentary on 'The International Integrated Reporting Council: A story of failure' by Flower, J. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 18-22.
- Velte, P., & Stawinoga, M. (2017). Integrated reporting: The current state of empirical research, limitations and future research implications. *Journal of Management Control*, 28(3), 275-320.
- Vitolla, F., & Raimo, N. (2018). Adoption of integrated reporting: Reasons and benefits—A case study analysis. *International Journal of Business and Management*, 13(12), 244-250.

Apêndice A – Carta de Apresentação

Prezado tudo bem?

Meu nome é Vinícius Rodrigues Benevides e faço mestrado em Ciências Contábeis na Universidade Estadual de Maringá - UEM e sou orientando da Professora Dr^a. Marguit Neumann (que nos lê c/c).

Estou entrando em contato, pois verifiquei que você trabalha com o uso e preparação de Relato Integrado. Minha dissertação envolve esse tema e com base na sua experiência prática no assunto, gostaria de verificar a possibilidade de sua contribuição para nossa pesquisa.

A pesquisa propõe captar as **“Experiências positivas e negativas advindas da utilização do Relato Integrado nas organizações”**. E uma das etapas da nossa pesquisa envolve captar a percepção de especialistas sobre Relato Integrado por meio de entrevistas, ou seja, profissionais com experiência prática no uso e preparação desse tipo de ferramenta de comunicação.

Sendo assim, gostaríamos de convidá-lo a participar da pesquisa intitulada: **“Perspectiva dos Preparadores Brasileiros de Relato Integrado: Experiências Empíricas”** com entrevista (estimada em 60 - 90 minutos) via “Zoom” (remota).

Você teria interesse e disponibilidade? Qual seria a melhor data/horário?

O Termo de Consentimento Livre Esclarecido será enviado assim que confirmarmos a entrevista.

Desde já agradeço sua atenção.

Vinícius Rodrigues Benevides

Mestrando em Ciências Contábeis

Universidade Estadual de Maringá

Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Gostaríamos de convidá-lo a participar da pesquisa intitulada **“Perspectiva dos Preparadores Brasileiros de Relato Integrado: Experiências Empíricas”**, que está associada ao projeto de mestrado de Vinícius Rodrigues Benevides, do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá (PCO-UEM) e é orientado pela prof.^a Dr^a Marguit Neumann da UEM. O objetivo da pesquisa é captar as “Experiências positivas e negativas advindas da utilização do Relato Integrado nas organizações”. Para isto a sua participação é muito importante, e ela se daria da seguinte forma: entrevistas (por Zoom), em que as informações requeridas serão relacionadas ao seu conhecimento prévio sobre o RI, centradas nas experiências positivas e negativas advindas de sua utilização. O projeto de dissertação está de acordo com a Res. 510/16-CNS e Res. 466/12-CNS, item V, logo cabe destacar que os riscos identificados na pesquisa podem ser quanto ao possível desconforto em responder questões com base em seu conhecimento pessoal sobre o tema, ao tempo dedicado para responder as questões propostas, sentir coagido por não deter conhecimento sobre o tema e quanto ao vazamento de informações, enfatizamos ainda que serão tomados os devidos cuidados para tais riscos. Informamos que para evitar riscos e desconfortos aos colaboradores e para respaldá-los, os dados serão analisados e os respondentes, identificados por pseudônimos, sem identificação individual dos participantes. Ressaltamos ainda que as informações serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa, e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade. Cabe ao pesquisador responsável a preservação do sigilo e a guarda da base de dados. Gostaríamos de esclarecer que sua participação é totalmente voluntária, podendo você: recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. Os benefícios esperados estão diante ao potencial da pesquisa de contribuir com a academia, corporações, preparadores do RI, bem como órgãos reguladores, como o *International Integrated Reporting Council* (IIRC), e a Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI), os quais demandam por comprovações empíricas sobre a utilização do RI, visando ampliar a compreensão sobre o tema, podendo representar uma maneira de superar as dificuldades de institucionalização e alavancar o retorno dos benefícios e vantagens de sua aplicação. Caso você tenha mais dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos, pode nos contatar nos endereços abaixo ou procurar o Comitê de Ética em Pesquisa da UEM, cujo endereço consta neste documento. Este termo deverá ser preenchido em duas vias de igual teor, sendo uma delas, devidamente preenchida e assinada entregue a você. Além da assinatura nos

campos específicos pelo pesquisador e por você, solicitamos que sejam rubricadas todas as folhas deste documento. Isto deve ser feito por ambos (pelo pesquisador e por você, como participante ou responsável pelo participante de pesquisa) de tal forma a garantir o acesso ao documento completo.

Eu declaro que fui devidamente esclarecido e concordo em participar VOLUNTARIAMENTE da pesquisa coordenada pela Prof.^a Dr^a Marguit Neumann (UEM).

(assinatura)

Data: ____/____/____

Atenciosamente,

Vinícius Rodrigues Benevides
Universidade Estadual de Maringá

Marguit Neumann (Orientadora)
Universidade Estadual de Maringá

Qualquer dúvida com relação à pesquisa poderá ser esclarecida com o pesquisador, conforme o endereço abaixo:

Nome: Marguit Neumann

Endereço: Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá (situado à Av. Colombo, 5790 - Jardim Universitário, CEP 87020-900 - Maringá – Paraná)

Telefone/e-mail: (44) 99974-8487 / (marguitn26@gmail.com)

Qualquer dúvida com relação aos aspectos éticos da pesquisa poderá ser esclarecida com o Comitê Permanente de Ética em Pesquisa (COPEP) envolvendo Seres Humanos da UEM, no endereço abaixo:

COPEP/UEM, Universidade Estadual de Maringá - Av. Colombo, 5790. UEM-PPG-sala 4. CEP 87020-900. Maringá-Pr. Tel: (44) 3011-4444, e-mail: copep@uem.br

Apêndice C – Roteiro de Entrevistas Semiestruturadas

Bloco 1 - Identificação:

1. Qual o seu nome?
2. Qual sua faixa etária?
3. Qual a sua formação?
4. Poderia nos contar um pouco da sua trajetória profissional e experiência como preparador de Relato Integrado?

Bloco 2 - Experiências empíricas do RI x Princípios Básicos do RI

5. Os princípios básicos do Relato Integrado, conforme o *Framework 1.0*, são: Foco estratégico e Orientação para o Futuro; Conectividade de Informações; Relacionamento com *Stakeholders*; Materialidade; Concisão; Confiabilidade e Completude; e, Consistência e Comparabilidade. Com base na sua percepção como preparador de Relato integrado, você poderia destacar experiências positivas e/ou negativas percebidas, relativas a estes **Princípios Básicos do Relato Integrado**, advindas da utilização do Relato Integrado em um ambiente organizacional?

Bloco 3 - Experiências empíricas do RI x Elementos de Conteúdo do RI

6. Os Elementos de Conteúdo do Relato Integrado, conforme o *Framework 1.0* são: Visão geral da organização e ambiente externo; Governança; Modelo de Negócios; Riscos e Oportunidades; Estratégia e Alocação de recursos; Desempenho; Perspectivas; Base de Apresentação. Com base na sua percepção como preparador de Relato Integrado, você poderia comentar sobre experiências positivas e/ou negativas percebidas, relativas aos **Elementos de Conteúdo do Relato Integrado**, advindas da utilização do Relato Integrado em um ambiente organizacional?

Bloco 4 - Experiências empíricas do RI x Demais Experiências relacionadas ao RI

7. Quais experiências positivas e/ou negativas percebidas, relativas a utilização do Relato Integrado em ambientes organizacionais.
 - 7.1 No que se refere a utilização e divulgação dos seis **Capitais**? Que são eles: Capital Financeiro; Capital Manufaturado; Capital Intelectual; Capital Humano; Capital Social e de Relacionamento; e Capital Natural.
 - 7.2 E no que se refere ao **Processos de Geração de Valor**?
 - 7.3 E sobre a utilização do *Framework 1.0*?
8. Quais experiências positivas e/ou negativas percebidas, relativas a utilização do Relato Integrado em ambientes organizacionais.
 - 8.1 No que se refere a **integração de diferentes setores**?
 - 8.2 E em relação ao **Pensamento Integrado**?
9. Quais experiências positivas e/ou negativas percebidas, relativas a utilização do Relato Integrado em ambientes organizacionais.
 - 9.1 No que se refere a **garantia e asseguração** do Relato Integrado?

- 9.2 E em relação a divulgação de **informações prospectivas**? E no mesmo sentido, em relação impacto do Relato Integrado sobre **a visão de longo prazo** da organização?
- 9.3 E no que diz respeito a **legitimidade** e/ou a busca das organizações por legitimação?
- 9.4 E no que se refere a **mudanças nos processos e controles internos**?
- 9.5 E com relação a **resistência** ou a ausência de resistência para institucionalização do Relato Integrado?
- 9.6 E no que diz respeito ao aumento ou diminuição da **responsabilidade** corporativa? E no mesmo sentido, em relação a **Sustentabilidade**, no que tange ao contexto de informações financeiras, sociais e ambientais?
- 9.7 E impactos no que se refere aos processos de **tomada de decisão**?
- 9.8 E com relação a obtenção ou não, de **vantagens competitivas** a partir do Relato Integrado?

Bloco 5 – Perguntas Complementares

- 10. Na sua visão, a revisão do *Framework* lançada em janeiro de 2021, é positiva para melhorias no Relato Integrado das organizações? E por quê?
- 11. Com base na sua experiência, quais são os fatores limitantes para que mais organizações comecem a adotar o Relato Integrado?
- 12. Abro para você comentar o que julgar relevante, sobre a preparação e experiências do Relato Integrado e que não foram abordadas nas questões anteriores.

4. CONCLUSÕES

A presente dissertação teve como objetivo responder quais são as experiências empíricas advindas da utilização do Relato Integrado em ambientes organizacionais, subdivididos em dois artigos que se complementam. O primeiro, foi realizada uma meta-síntese das experiências empíricas advindas da utilização do RI em ambientes organizacionais, com base em estudos de caso encontrados na literatura internacional e nacional, e o segundo buscou validar as experiências empíricas encontradas no primeiro artigo, com base na captura de experiências e percepções dos preparadores de RI, em um contexto brasileiro.

Dessa forma, os achados, resultantes da meta-síntese dos estudos de caso acerca das experiências empíricas advindas do RI convergem para o entendimento de que ainda que a maioria das categorias de experiências empíricas sejam heterogêneas, podemos destacar quatro categorias de experiências, as quais apresentaram apenas resultados positivos, em mais de 40% dos estudos de caso analisados, sendo assim podemos inferir que já se encontram em um nível avançado de consolidação no RI, sendo passível de visualização de resultados práticos e positivos nas organizações em diferentes países, a saber: Relacionamento com *stakeholders*, Governança, Integração entre Setores e Sustentabilidade. No sentido oposto, também se destacam nesta análise três categorias críticas, de experiências que ainda não conseguiram se desenvolver nos sete primeiros anos de utilização do RI analisados (2013 a 2020), pois apresentaram apenas evidências empíricas negativas, sugerindo-se que ainda carecem de melhorias: Consistência e Comparabilidade, Framework e a Resistência Organizacional.

De forma complementar, a Análise de Conteúdo das entrevistas de preparadores de RI brasileiros no segundo artigo, examinou as categorias encontradas na meta-síntese do primeiro artigo, e dessa maneira conseguimos visualizar melhor que algumas categorias, de fato, confirmaram-se como categorias “Heterogêneas”, com experiências positivas e negativas em ambas as análises (Foco Estratégico, Conectividade de Informações, Materialidade, Riscos e Oportunidades, Capitais e Garantia e Asseguração). Outras foram classificadas como categorias de “Tendências Negativa”, pois apresentaram experiências negativas superiores as positivas, em relação ao total de análises feitas (Concisão, Confiabilidade e Completude, Consistência e Comparabilidade, Modelo de Negócios, Estratégia e Alocação de Recursos, Geração de Valor, *Framework*, Pensamento Integrado, Informações Prospectivas e Resistência), e no sentido contrário, outras sete categorias foram classificadas, como categorias de “Tendência Positiva” (Governança, Integração entre setores, Legitimidade, Mudanças nos Processos e Controles, Sustentabilidade, Visão Organizacional e Tomada de Decisão), pois demonstraram

experiências positivas superiores as negativas em relação ao total de análises realizadas. Com isso podemos concluir que tais categorias encontradas no segundo artigo, ainda necessitam de um amadurecimento maior ao longo do tempo, sugerindo-se que tais categorias continuem sendo praticadas e estudadas, com o intuito de no futuro termos um entendimento melhor de como maximizar seus efeitos positivos em detrimento dos negativos.

Além disso, de forma geral, o segundo artigo serviu para validar e consolidar quatro categorias como promotoras de “Experiências Positivas” (Relacionamento com *stakeholders*, Visão de Longo prazo, Responsabilidade e Vantagem Competitiva), posto que evidenciaram experiências positivas em ambas as análises realizadas, sendo passíveis de visualização de resultados práticos e positivos nas organizações. Com destaque especial para a categoria de Relacionamento com *stakeholders*, a qual foi citada como uma experiência positiva em mais de 50% dos estudos de caso relativos ao primeiro artigo, e acabou sendo sustentada pelas falas dos preparadores de RI no segundo artigo.

A dissertação contribuiu com a literatura, pois fornece evidências empíricas advindas do uso do RI em ambientes organizacionais de forma organizada e sintetizada, diferenciando-se por aplicar técnicas de meta-síntese com estudos de caso encontrados na literatura internacional e nacional, e diferenciando-se por fornecer evidências de entrevistas com especialistas envolvidos diretamente na preparação do RI, de forma inovadora no Brasil, um país em desenvolvimento.

Este estudo também demonstra que, de fato, o RI impacta as organizações que o utilizam, gerando experiências, tanto positivas, quanto negativas. Assim, este estudo pode auxiliar organizações que já utilizam essa ferramenta de comunicação, ou as que pretendem utilizar, bem como os preparadores de RI, para que possam visualizar com mais clareza as evidências dessa ferramenta em ambientes organizacionais, com o intuito de gerar entendimentos mais sólidos sobre sua prática, visando alavancar seus potenciais benefícios.

No mais, o artigo contribui com os órgãos reguladores que acompanham o desenvolvimento do RI, como o IIRC e a CBARI, para que possam expor tais evidências empíricas aos *stakeholders*, como forma de promover o RI e incentivar o seu aprimoramento nos próximos anos e nas próximas versões do *Framework*. Além disso, este estudo atende à demanda da literatura por evidências empíricas que demonstrem as evidências advindas da utilização do RI na prática, de forma específica em ambientes organizacionais.

Em relação às limitações do primeiro artigo, entende-se que, por se tratar de uma síntese e análise de estudos de caso com objetivos únicos e específicos, não se pode afirmar que se uma evidência positiva não foi relatada, conseqüentemente, ela passe a ser uma evidência negativa,

pois pode apenas não ter sido apresentada no texto por não atender ao objetivo individual daquele estudo de caso. A respeito do segundo artigo as limitações se deram por conta da amostra pequena de entrevistados, não permitindo a generalização dos dados, e quanto as limitações de forma geral, considera-se que não há dados livres do viés do pesquisador, portanto, há limitações relativas às escolhas dos pesquisadores quanto às bases de periódicos pesquisadas, variáveis analisadas e, até, limitações relativas às próprias interpretações humanas dos autores analisados, dessa forma ser abrangente no que diz respeito aos estudos incorporados acarreta riscos de reduzir as interpretações de um fenômeno, mas isso não diminui a contribuição deste estudo.

Ademais, sugere-se a reaplicação da meta-síntese daqui a alguns anos para encontrar e consolidar novas experiências empíricas advindas da aplicação prática do RI, com base em novos estudos de caso organizacionais da literatura internacional e nacional. Além disso, sugere-se que estudos futuros efetuem análises de categorias específicas das experiências positivas e negativas, com o propósito de aprofundar os conhecimentos sobre cada categoria de experiências encontradas neste estudo, visando refletir e encontrar soluções que impulsionem a aplicação prática desses elementos. Também recomenda-se a ampliação da amostra de entrevistados para obter uma compreensão mais ampla relacionada as experiências empíricas advindas da utilização do RI em ambientes organizacionais, bem como estudos que repliquem as entrevistas com preparadores de RI em outros países, em desenvolvimento ou não, para podermos cruzar as informações e obtermos uma compreensão ampla dos impactos do RI em diferentes contextos.

REFERÊNCIAS GERAIS

- Abeyssekera, I. (2013). A template for integrated reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 227-245.
- Adams, C. A. (2015). The international integrated reporting council: a call to action. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 23-28.
- Adams, S., & Simnett, R. (2011). Integrated Reporting: An opportunity for Australia's not-for-profit sector. *Australian Accounting Review*, 21(3), 292-301.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: edições, 70.
- Bommel K. Van. (2014). Towards a legitimate compromise? An exploration of Integrated Reporting in the Netherlands. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7) pp. 1157 – 1189.
- Brasil. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 (Lei de Responsabilidade das Estatais). Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.
- Brown, J., & Dillard, J. (2014). Integrated Reporting: on the need for broadening out and opening up. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1120–1156.

- Chaidali, P. P., & Jones, M. J. (2017). It's a matter of trust: Exploring the perceptions of Integrated Reporting preparers. *Critical Perspectives on Accounting*, 48, 1-20.
- Cheng, M., Green, W., Conradie, P., Konishi, N., & Romi, A. (2014). The international integrated reporting framework: key issues and future research opportunities. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 25(1), 90-119.
- Comissão de Valores Mobiliários – CVM. Resolução CVM Nº 14, de 9 de dezembro de 2020.
- De Villiers, C., Hsiao, P. C. K., & Maroun, W. (2017). Developing a conceptual model of influences around integrated reporting, new insights and directions for future research. *Meditari Accountancy Research*.
- de Villiers, C., Unerman, J., Rinaldi, L., Haller, A., & van Staden, C. (2014). The value added statement—an appropriate instrument for Integrated Reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). Integrated reporting for a sustainable strategy. *Financial executive*, 26(2), 28-33.
- Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2011). Accelerating the adoption of integrated reporting. *InnoVatio Publishing Ltd*.
- Flower, J. (2015). The International Integrated Reporting Council: a story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 1–17.
- García-Sánchez, I. M., Rodríguez-Ariza, L., & Frías-Aceituno, J. V. (2013). The cultural system and integrated reporting. *International business review*, 22(5), 828-838.
- Gunaratne, N., & Senaratne, S. (2017). Diffusion of integrated reporting in an emerging South Asian (SAARC) nation. *Managerial Auditing Journal*.
- Hoon, C. (2013). Meta-synthesis of qualitative case studies: An approach to theory building. *Organizational Research Methods*, 16(4), 522-556.
- International Federation of Accountants (IFAC) (2021). The State of Play in Sustainability Assurance.
- International Integrated Reporting Council. (2011). Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century. Acesso em Maio de 2020.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013). The International <IR> Framework. Acesso em Maio de 2020.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2020). IIRC opens 90-day consultation on revisions to the International <IR> Framework. Acesso em julho de 2020.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2021). International <IR> Framework. Recuperado de <https://integratedreporting.org/news/iirc-publishes-revisions-to-international-framework-to-enable-enhanced-reporting/>. Acesso em Abril de 2021.
- Mio, C., Fasan, M., & Pauluzzo, R. (2016). Internal application of IR principles: Generali's Internal Integrated Reporting. *Journal of Cleaner Production*, 139, pp. 204-218.
- Perego, P., Kennedy, S., & Whiteman, G. (2016). A lot of icing but little cake? Taking integrated reporting forward. *Journal of Cleaner Production*, 136(July 2014), 53–64.
- Rowbottom, N., & Locke, J. (2016). *The emergence of. Accounting and Business Research*, 46(1), 83-115
- Steyn, M. (2014). Organisational benefits and implementation challenges of mandatory integrated reporting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(4), 476-503.
- Tribunal De Contas Da União. (2018). Decisão Normativa TCU nº 170/2018, de 19 de setembro de 2018.
- Vitolla, F., & Raimo, N. (2018). Adoption of integrated reporting: Reasons and benefits—A case study analysis. *International Journal of Business and Management*, 13(12), 244-250.
- Zhou, S., Simnett, R., & Green, W. (2017). Does integrated reporting matter to the capital market?. *Abacus*, 53(1), 94-132.