

O QUE É UM RELATO INTEGRADO NA PRÁTICA?

Por José Roberto Kassai, Guillermo Braunbeck, Fernando Murcia, Eduardo Flores, Vania Borgerth e João Mangabeira.

Este é o 6º artigo da série Desenvolvimento Sustentável e a edição anterior abordou o Relato Integrado e a sua trajetória no Brasil, evidenciando os principais acontecimentos em uma escala cronológica e sob a lente particular do Núcleo de Estudos em Contabilidade e Meio Ambiente (NECMA/USP). Logo após a sua publicação, já recebemos outros relatos e testemunhos que serão citados oportunamente.

Nesta edição, será abordada a provocação feita nas considerações finais da edição anterior e que está implícita no

título deste artigo. Como se identifica ou se aperfeiçoa um modelo de negócios?, como se determina os conteúdos relevantes ou materiais?, como a entidade lida com os princípios básicos ou com os oito elementos de conteúdo? Qual a delimitação dos seis capitais?.

Esses são os temas a serem discutidos e você poderá entender a importância e o porquê o GRI não se tornou o próprio relato integrado, bem como a essência do pensamento integrado. Para facilitar as discussões práticas, serão abordados o estudo de caso realizado em uma entidade recreativa e sem fins lucrativos – o Clube Jundiense – e, brevemente, o caso do Itaú-Unibanco.

INTRODUÇÃO

Quando forem publicadas as primeiras normas IFRS Sustainability Disclosure Standards (IFRS S) e, posteriormente, validadas pelo Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade (CBPS) e pelos respectivos órgãos normativos no país, possivelmente tere-

mos uma espécie de **Check List** de um passo-a-passo de como elaborar um relato integrado. Enquanto isso não ocorre, desfrutamos da liberdade de mostrar como se faz um relato integrado à moda antiga, ou seja, seguindo recomendações principiológicas e sem os rigores ou limitações das Standards.

Geralmente, o processo para elaborar o primeiro relato integrado é liderado por alguém voluntário e, se perguntarem qual é a área ou o perfil mais indica-



do desse profissional? A resposta é muito simples: é de quem chegar ou se interessar primeiro. Pode ser o contador, o executivo de relações com investidores ou de marketing, um consultor externo, o engenheiro de processos, o dono da empresa, ou aquele que estiver mais bem preparado.

O primeiro desafio é convencer a direção e os executivos da organização da necessidade de se elaborar esse novo relato e sob as mais diversas argumentações: por que mais um relatório?, nós já temos o relatório de sustentabilidade, não é suficiente?, como isso poderia contribuir com o processo de tomadas de decisões?, o que haveria de novo?, E quanto isso vai custar?

Se a organização ainda não passou desta fase, essas primeiras dúvidas acabam quando se constata não haver o tal do “pensamento integrado”, ou da necessidade de melhorar o entrosamento entre os principais gestores para pensarem numa mesma direção. É um momento delicado e, às vezes, requer paciência e humildade por parte de todos, pois pode-se estar diante da possibilidade de reconhecer que o atual modelo de negócios necessita ser aprimorado. Pode-se ampliar as visões e novas possibilidades de agregar valor aos negócios, diante dos desafios de natureza ambiental, social e de governança (ESG).

No caso de empresas que já adotam relatórios de sustentabilidade, a exemplo do Global Reporting Initiative (GRI), a convergência dos esforços das diversas áreas e dos profissionais, no trato das questões de naturezas financeiras e não financeiras, torna-se mais fácil.

O GRI é uma verdadeira radiografia da empresa, ele contém análises e reflexões fartas e detalhadas de praticamente todos os aspectos de naturezas econômica, so-

cial, ambiental e governança, ele promove uma revolução na forma de enxergar a empresa; mas a sua forma de apresentação difere daquilo que entendemos ser a essência de um relato integrado. Quem já preencheu os longos questionários para se candidatar a fazer parte da carteira ISE/B3, pôde ter uma visão ampla da empresa em seus diversos aspectos, e isso não é substituído por um Relato Integrado.

Eis que surge, então, a *pergunta-chave*: **o que difere o relato integrado do GRI ou de outros relatórios existentes na empresa?**

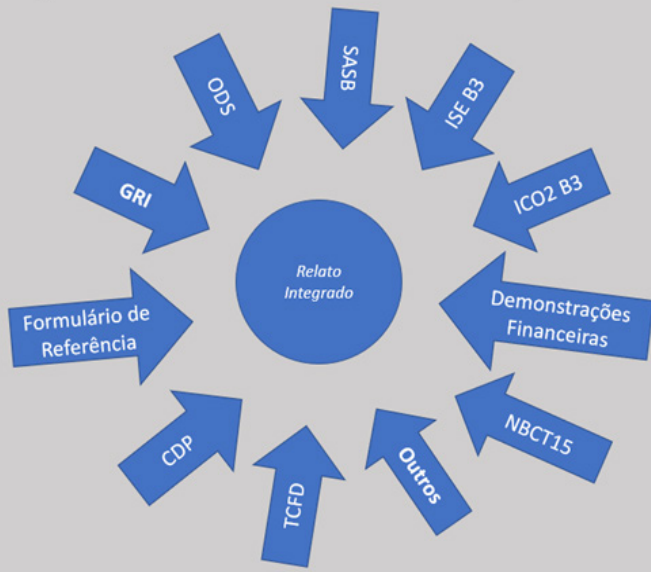
São essas reflexões e esclarecimentos que pretendemos explorar no decorrer deste artigo, e começamos com alguns pontos:

- Ir direto ao ponto: O Relato Integrado (RI) se destaca por ser conciso e objetivo, ele tem que ser capaz de ir direto ao ponto e mostrar os riscos e oportunidades que possam agregar valor ao longo do tempo.
- GRI: é um relatório imprescindível, não deve ser substituído pelo RI e não precisa ser conciso; ao contrário, ele pode detalhar a radiografia da empresa nos aspectos *economy, environmental, social and Governance (EESG)*.
- Outros Relatos Corporativos: da mesma forma, as demonstrações financeiras ou relatórios de administração, os formulários de referências (com 500 ou mais páginas), o *carbon disclosure Project (CDP)*, a norma brasileira (NBTC15), os questionários do índice de sustentabilidade empresarial (ISE/B3 e ICO/B3), os padrões do *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*, do *Task Force on Climate-Related Financial Disclosure (TCFD)* e, dentre outros, o engajamento aos objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS), todos são imprescindíveis.

díveis. Não devem ser abandonados, pois o RI não os substitui; todos são importantes e complementares.

- Estágios do Pensamento Integrado: para fins deste artigo, o entrosamento entre os gestores e o pensamento integrado não têm necessariamente o mesmo significado. En-

Conjunto dos Relatos Corporativos

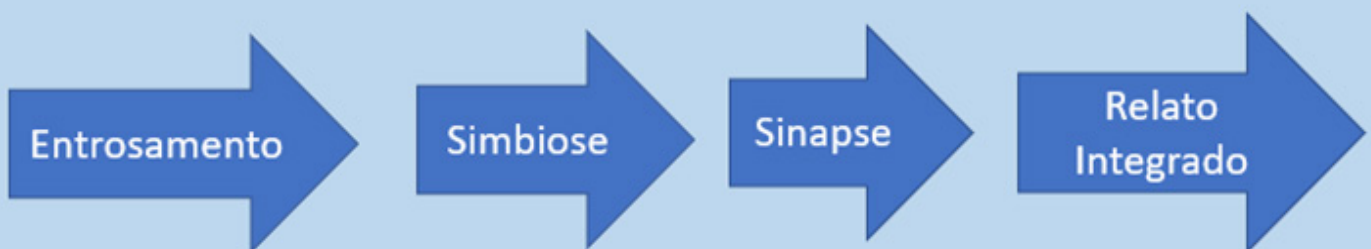


quanto o entrosamento é uma característica evolutiva do nível cultural e de governança, ou qualidade de compartilhar conceitos e opiniões do modelo de negócio da organização; o pensamento integrado inclui a simbiose e si-

napses com o processo de reporte corporativo. Obviamente que são sutilezas ou tenuidades sobre a reflexão “entrosamento + simbiose + sinapses”, pois o que se busca nessa arte de bem comunicar, ou de influenciar comportamentos, é ser cada vez mais transparente, isto é: simples, conciso e objetivo.

- Pensamento integrado: vai além do compartilhamento do conhecimento da empresa e de seus aspectos globais, ou da qualidade de viverem juntos e partilharem mutuamente das informações. Ele tende a ser mais eficaz do que a simbiose entre os gestores, pois é resultado de sinapses com aquilo que o relato integrado consegue produzir naquele momento: *descobrir o que realmente é importante e relevante no processo de valor e de continuidade da organização.* Obviamente que tudo isso é uma questão de amadurecimento e evolução ao longo de muitas tentativas; o segundo RI tende a ser melhor do que o primeiro, e o entendimento do que é material também pode evoluir.
- Para quem já adota relatório de sustentabilidade é mais fácil ela-

Estágios do Pensamento Integrado



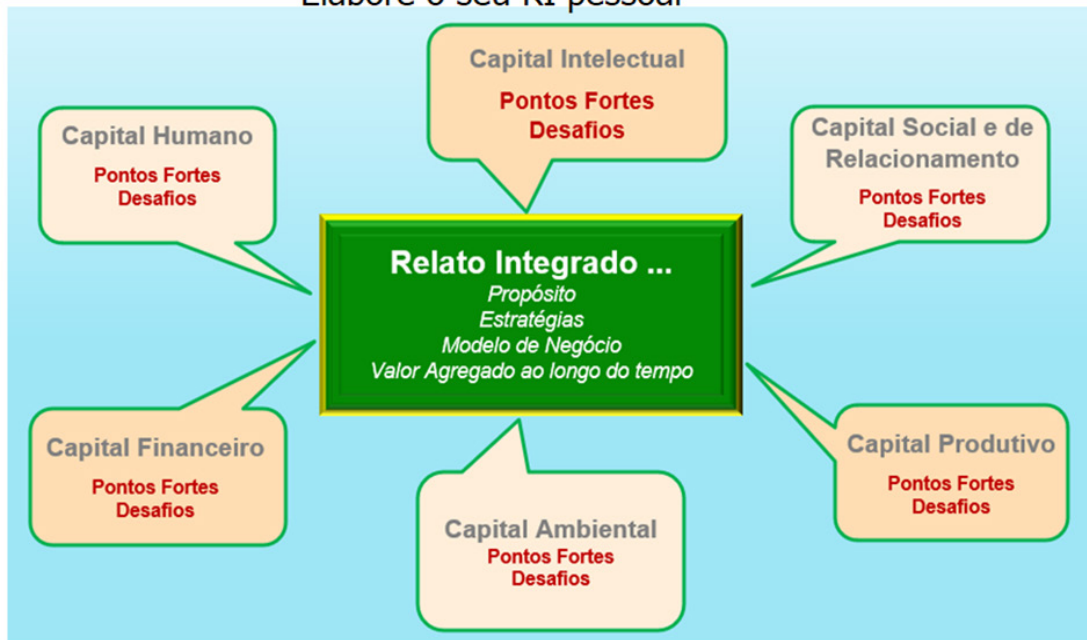
Entrosamento: simples convergência de opiniões

Simbiose: relações onde há benefícios mútuos

Sinapse: ponto de conexão entre células vizinhas e neurônios

RI: comunicação simples, concisa e objetiva.

Elabore o seu RI pessoal



borar um RI? Em princípio a resposta é positiva, mas pode haver dificuldades diametralmente opostas. Quando se tem uma quantidade farta e detalhada de informações, a tarefa de reduzir ou sintetizar os aspectos que realmente irão impactar no modelo de negócio pode ser uma tarefa difícil, pois, mesmo com as matrizes de materialidade (dupla, tripla ou sêxtupla!) não se garante a convergência dos diversos pontos de vista. Em situação oposta, quem vai iniciar o seu primeiro RI, às vezes de forma leve, descompromissada e muitas vezes intuitiva, como acontece no ambiente das pequenas empresas, é possível identificar com simplicidade o que é essencial para essa organização.

- Relato Integrado Pessoal: para facilitar o entendimento, aplicamos um exercício junto aos alunos da disciplina Relato Integrado e Sustentabilidade (FEA/USP), a fim de elaborar o seu próprio relato integrado. Pode ser com base na figura abaixo, formada pelo conjunto de propósitos, objetivos, estratégias, valores (modelo de negócio) e, externamente, a exposição de forma concisa dos principais desafios e oportunidades, na dimensão dos seis capitais. Na matriz de materialidade, para se identificar as prioridades, os eixos X e Y podem incluir: você mesmo, cônjuge,

amigos, parentes, professores, pessoas que você admira etc. Tente essa dinâmica, veja se consegue expor o essencial de sua vida ao longo do tempo e, se tiver curiosidade, divulgue e confirme com os stakeholders o que eles acharam!

Assim, reafirmamos que o relato integrado é um “processo” de comunicação corporativa e uma resposta ou tendência natural na evolução dos relatos corporativos. Se no futuro houver uma nova denominação (ex.: relatórios compreensivos) ou uma nova abordagem, isso é o que consideramos hoje ser o propósito do relato integrado, a de facilitar e melhorar a comunicação de uma entidade com seus stakeholders.

Fazendo uma analogia com o ambiente das indústrias e das certificações das International Organization for Standardization (ISO), também está ocorrendo um movimento para “integrar” os diversos sistemas existentes, a exemplo da *gestão da qualidade (ISO 9000)*, *gestão ambiental (ISO 14000)*, *segurança da informação (ISO 27001)*, *responsabilidade social (ISO 26000)*, *saúde e segurança ocupacional (ISO 45001)*, *conservação de energia (ISO 50001)*. São muitas informações duplicadas, desconectadas e de retrabalhos, e um “sistema integrado” poderia ser muito útil.

O ESTUDO DE CASO DO CLUBE JUNDIAIENSE: UMA ENTIDADE RECREATIVA

Com base no estudo de um caso real – o Clube Jundiaense – serão evidenciados os principais passos trilhados para a elaboração do seu relato integrado. Como a realidade se sobressai sobre as ideias, a postura metodológica recomendada para o leitor é a seguinte: *se coloque numa posição crítica e procure extrair as contribuições e dicas que lhe possam ser úteis. Vamos lá!*

O Clube Jundiaense foi fundado em 1944 e a sua estrutura pode equivaler facilmente a de uma pequena, média, grande empresa, ou até mesmo de uma pequena cidade, pois possui em torno de cem funcionários e outro tanto de terceirizados, uma área total

de 260 mil m², e um patrimônio e orçamento anual, respectivamente de 100 e 35 milhões de reais, para atender os seus 15 mil associados. Veja a figura seguinte.

E como tudo começou? Com as mesmas dificuldades de se convencer a direção e os membros da diretoria e colegiados. O processo se iniciou com a iniciativa voluntária dos diretores financeiro e de marketing e, dentre suas metas, propunha-se em melhorar os sistemas de informações gerenciais tradicionais e, simultaneamente, implementar o processo e a linguagem do relato integrado, num prazo de dois anos.

- Qual era o nível de pensamento integrado? Este foi um dos pontos fortes, o CEO já estava em seu segundo man-



dato, era muito carismático e tinha um bom entrosamento e simbiose com seus diretores e funcionários. E foi aí que começamos a refletir sobre possíveis estágios do pensamento integrado. Num estágio inicial, o entrosamento, a simbiose e a parceria nas decisões contribuem muito no processo de gestão e de governança, mas quando

se trata de questionar os atuais modelo de negócios e os *modus operandi*, aí as coisas podem se complicar, pois se trata de uma mudança cultural. Por isso, é importante formar uma boa equipe, agregar novos conhecimentos, promover treinamentos, até atingir um bom nível de consciência sobre os novos desafios e oportunidades deste século 21. Quando se está num estágio mais avançado, com toda a equipe bem atenta e aberta à novas e abrangentes possibilidades de agregar valor ao modelo de negócio, o “pensamento integrado” torna-se sinônimo da essência do relato integrado e as “sinapses” ocorrem para compreender e iluminar os novos cenários e exercícios de planejamentos e estratégias. É fruto de um treinamento intenso e do próprio tempo.

- Aspectos econômicos e financeiros: como abordado em edições anteriores, seria de muito bom tom incluir mais um “E”, de *economic*, na sigla ESG. Neste estudo de caso, a entidade nem possuía relatórios contábeis ou demonstrações financeiras condizentes com o porte de seus investimentos e a gestão era simples e baseada em fluxos de caixa e nos saldos dos extratos bancários. Por isso, levou-se um tempo para aprimorar a contabilidade, por exemplo: a adoção de “depreciações” nos custos e despesas, e os relatórios financeiros passaram a reportar melhor a situação da organização.
- Depreciações: numa gestão baseada em caixa, havia um entendimento generalizado na entidade de que o conceito de depreciação era fictício e nunca afetaria o caixa e, após um tempo, felizmente, compreendeu-se que as sobras de capital de giro que estavam sendo gastos

com novas despesas, na verdade eram provisões destinadas para reposição dos ativos fixos. É incrível que um simples conceito desse possa ter passado despercebido por muitas décadas nessa entidade. Extrapolando para os orçamentos públicos, é oportuno pensar numa questão séria: que será necessário repor os patrimônios públicos ao longo do tempo.

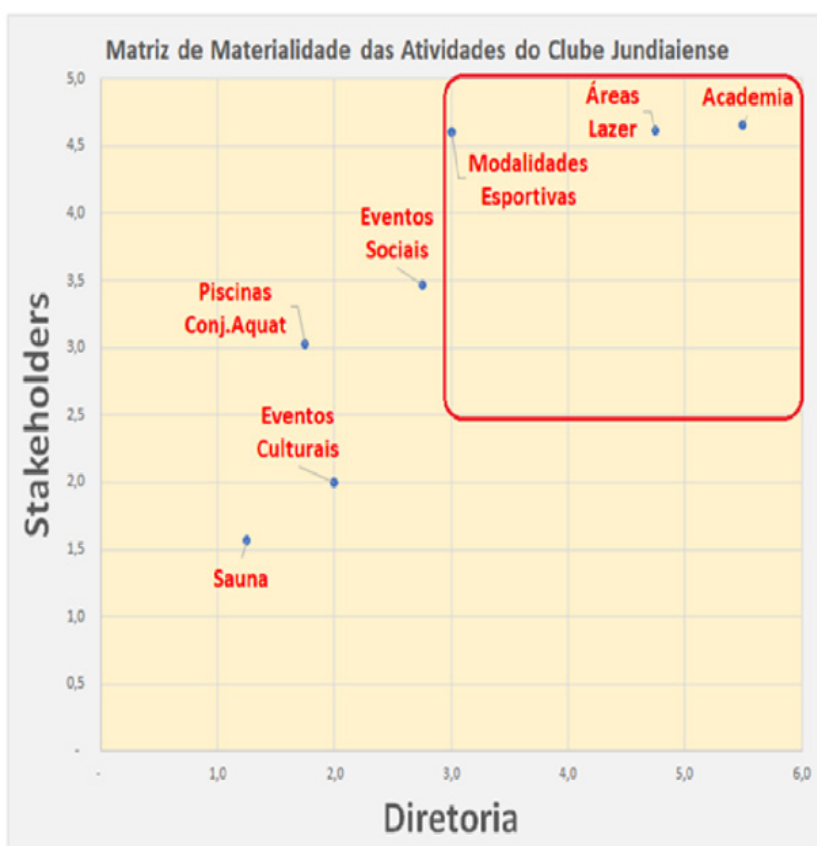
- Taxa de depreciação do modelo de negócio: com base no item anterior, é oportuno fazer uma reflexão diante dos modelos de negócios das empresas que se baseiam em processos considerados não sustentáveis, como: uso excessivo de energia fóssil, desperdícios de água, muitas emissões, mão de obra fragilizada, produtos nocivos à saúde etc. Por isso, seria interessante criar um indicador ou “taxa de depreciação” dos *modus operandi* da organização e, com isso, despertar as sinapses para aprimorar a forma de agregar valor. Como referência, veja o conceito de depreciação do PIB baseado no conceito de Tonelada Equivalente de Petróleo – TEP (KASSAI/BBR/2012), onde a taxa de depreciação dos EUA é maior do que a da China e a do Brasil.
- Modelo de Negócio de um clube recreativo: O modelo de negócio de um clube recreativo já considera naturalmente a existência de muitos capitais de nature-

za não financeira, e isso é uma facilidade em relação às demais empresas privadas ou com fins lucrativos. No entanto, o processo de identificar quais seriam os temas relevantes também é dificultoso, pois são muitas variáveis a serem consideradas, como: atividades recreativas e culturais, dividendos na forma de ágio, diversas práticas esportivas, entretenimentos e áreas de lazer, o conceito de viver melhor e em sociedade, valor da mensalidade, preço dos títulos etc.

- Matriz de Materialidade: para identificar quais seriam os temas relevantes, e depois validar com a equipe responsável e os demais gestores, foram realizadas coletas de opiniões das seguintes formas: entrevistas, enquetes, questionários (Google Forms) e junto ao seguinte público: associados, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, diretores, membros do conselho de administração, membros do conselho fiscal, convidados, autoridades dentre outros. O questionário base continha 31 questões e versou sobre diversos assuntos como: desde o preço justo da mensalidade, o valor do título, o oferecimento das modalidades esportivas e culturais, preferências esportivas, academias, áreas de lazer,

churrasqueiras, conjunto aquático, beach tennis, perdas de receitas, crianças e jovens, veteranos e seniores, inadimplência, reforma estatutária, reforma previdenciária, modelo empreendedor, cotização dos serviços, pertencimento, extensão de nossas casas, desafios, orçamento, aonde queremos chegar, ativo intelectual, riscos e oportunidades, dentre outros.

- Validação dos temas relevantes: a coleta de dados foi bem-sucedida, com mais de uma centena de respostas consideradas aptas e representando os diversos stakeholders. Após a tabulação, houve ainda um processo de validação junto à equipe coordenadora e de alguns gestores considerados imprescindíveis. Não foi tão simples, pois alguns temas ou providências deixaram de estar nos quadrantes prioritários, a exemplo do parque aquático e dos grandes eventos sociais – que sempre foram sucessos no passado – e outros se tornaram prioritários, a exemplo da Academia e áreas verdes de lazer. Mas as respostas foram importantes para aprimorar o atual modelo de negócios.
- Seis Capitais: Obteve-se, então, uma longa lista de possíveis desafios e oportunidades e, tendo-se em vista os históricos e cenários futuros, passou-se à fase de classificação de acordo com o conceito dos seis capitais. Nesta tarefa, pôde-se observar o quão flexíveis são esses conceitos. Por exemplo: para quem pende para uma visão contábil, quase tudo pode ser classificado também como capital financeiro, como por exemplo estoques e maquinários. Mas esses itens também podem ser classificados no capital manufaturado, ressaltando seus aspectos operacionais, ou ainda como capital intelectual, se considerarmos o *goodwill* ou a parcela sobre valor. O importante é que a empresa escolha o que melhor entende e mantenha a consistência, até mesmo



podendo relatar esses mesmos itens em vários desses capitais. No caso do Clube Jundiaiense, considerou-se o termo capital produtivo no lugar de manufaturado, e Ambiental no lugar de capital Natural.

- Modelo de Negócio: a abordagem “multicapitais” do modelo de negócio provoca uma revolução nas discussões entre os gestores. A descoberta de outras capitais ou repositórios de riqueza, que não seja só o financeiro, é inovadora. Os gestores do Clube Jundiaiense ficaram contentes com essa visão, que não era novidade para eles, mas nunca haviam sido relatados ou mensurados adequadamente. Como será abordado no capital intelectual, um orçamento de 35 milhões de reais de “entrada” pode gerar mais de 100

milhões em “saídas” de produtos, serviços e atividades. O patrimônio de 100 milhões de reais, registrado no balanço patrimonial, na verdade representa um patrimônio ESG de quase 500 milhões de reais. Essa é a visão do novo modelo de negócios proposto e, se antigamente já era um esforço para gerir focado nas questões financeiras de um empreendimento, agora os desafios são mais amplos e permeiam as entrelinhas dos aspectos ESG. É realmente desafiadora a função dos futuros empreendedores, terão que conhecer um pouco de tudo!

- O segundo RI é sempre melhor: como já soubemos de vários testemunhos, as melhorias são evidentes e promovem um crescimento na cultura da empresa e no nível do pensamento integrado.

OS CONCEITOS FUNDAMENTAIS DO RI

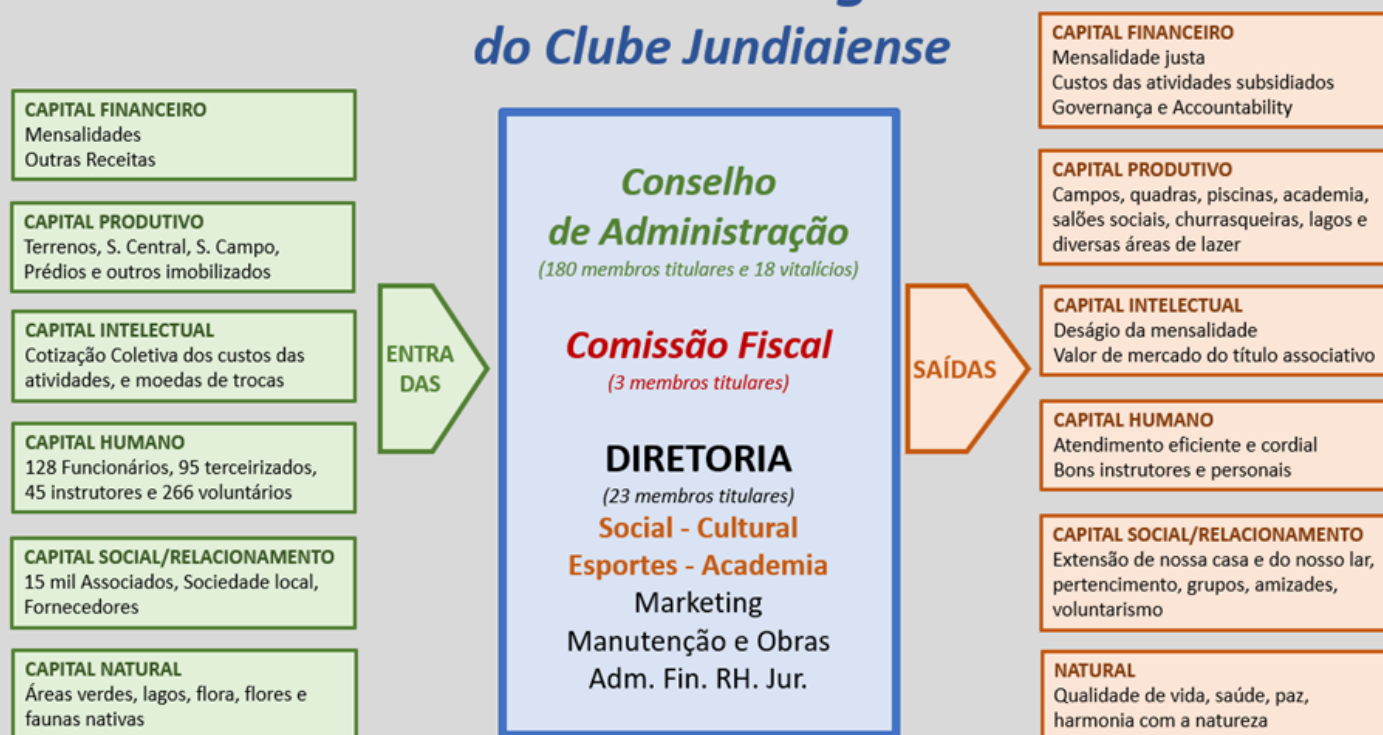
O framework do Relato Integrado foi divulgado originalmente em 2013 e sofreu pequenas atualizações em 2021 e o seu conteúdo está disponível no site da Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI), no link: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portuguese-final-1.pdf>

Com base no tópico 2 deste framework, aborda-se a seguir os três conceitos fundamentais aplicados no caso do Clube Jundiaiense, a saber: geração de valor para a organização e para os outros, os seis capitais e o processo de geração de valor.

- Geração de valor para a organização e para os outros: esse conceito, às vezes de difícil entendimento nas empresas privadas e com fins lucrativos, foi facilmente compreendido pelos gestores e associados do clube recreativo, pois está implícito em sua missão, que é gerar valor primeiramente para os seus

associados. Esse “valor para o outro” está relacionado com a cotização das modalidades esportivas, nos eventos sociais e culturais, nas churrasqueiras e salões de festas aonde os amigos se reúnem, no parque aquático e nas extensas áreas verdes e de lazer, com matas e lagos preservados. O ambiente do Clube é de alegria e de

Modelo de Negócio do Clube Jundiaense



contentamento, sendo corrente a opinião dos associados de que o valor da mensalidade é um valor justo em relação ao que eles podem usufruir (ágio, goodwill). Isso sem contar os benefícios considerados intangíveis, como: sentimento de pertencimento, status, redes de relacionamento e amizades.

- Os capitais: todos os seis capitais foram identificados e com facilidade, pois o ambiente de um clube recreativo é semelhante ao de uma cidade ou comunidade. É clara a visão de que os Capitais Financeiros (mensalidade, outras receitas) são uma parte ínfima diante dos outros capitais, como: Capital Produtivo (terrenos, sede central, sede de campo, prédios e outros imóveis); Capital Humano (mais de 500 colaboradores, incluindo os cem funcionários); Capital Social e de Relacionamento (os 15 mil associados, a sociedade local, os

fornecedores); o Capital Ambiental (Áreas verdes, lagos, flora, flores e faunas nativas); e o Capital Intelectual (cotização coletiva dos custos das atividades e diversas moedas não financeiras ou de troca).

- O processo de geração de Valor: foi impressionante a reação de associados e colaboradores quando puderam entender que, de alguma forma, é possível mensurar ou associar os aspectos intangíveis que representam o seu contentamento com o Clube, razão que os fazem priorizar e valorizar os seus títulos patrimoniais e pagar as mensalidades em dia. Isso pode ser visto na visão dos seis capitais, a saber: Capital Financeiro (mensalidade justa, custos das atividades subsidiados); Capital Produtivo (campos e quadras esportivas, piscinas, academia, salões sociais, churrasqueiras, lagos e áreas de lazer); Capital Humano (atendimento cordial e eficiente, bons instrutores e pessoais trainee); Capital Social e de Relacionamento (o clube é a extensão de nossa casa e do nosso lar, sentimento de pertencimento, grupos de amizades, serviços voluntários); Capital Ambiental (qualidade de vida e saúde, paz e harmonia com a na-

tureza); e o Capital Intelectual (ágio e goodwill no valor da mensalidade e valor do título patrimonial. Acompanhe na figura seguinte.

Além desses três conceitos fundamentais, o Relato Integrado do Clube Jundiaense seguiu as orientações de sete princípios básicos e de oito elementos de conteúdo constante do framework IIRC, que não daria tempo para expor em detalhes aqui, mas são citados brevemente a seguir:

- 7 Princípios Básicos: foco estratégico e orientação para o futuro, conectividade da informação, relação com as partes interessadas, materialidade, concisão, confiabilidade e completude, e coerência e comparabilidade.
- 8 Elementos de Conteúdo: visão geral da organização e de seu ambiente externo, governança, modelo de negócios, riscos e oportunidades, estratégia e alocação de recursos, desempenho, perspectivas, e base para preparação e orientação.

Por se tratar dos primeiros exercícios para a elaboração do Relato Integrado e, como já foi dito, a entidade não possuía nem as Demonstrações Financeiras adequadas para uma entidade deste porte – haja vista a dificuldade para implementar e compreender o conceito de depreciação – seguiu-se os princípios e elementos de conteúdo com as devidas restrições.

Mas algumas dessas orientações foram marcantes e fundamentais,

como: foco estratégico e orientado para o futuro, valorizar as partes interessadas, visão geral e ambiente externo, adequação do atual modelo de negócios, novos desafios e incertezas, para onde se deseja ir e como.

Fazendo uma analogia com empresas privadas ou com fins lucrativos, a realidade de um clube recreativo evidencia a importância de todos os stakeholders, pois os mandatos dos gestores são transitórios e os benefícios são destinados para todos os associados, e não restritos a um dono ou investidores. No caso das empresas privadas, a gestão deveria ter como obrigação, não apenas remunerar adequadamente seus investidores, mas pensar na continuidade da entidade, daqui a 100 ou mais anos, e pensando em todo o contexto.

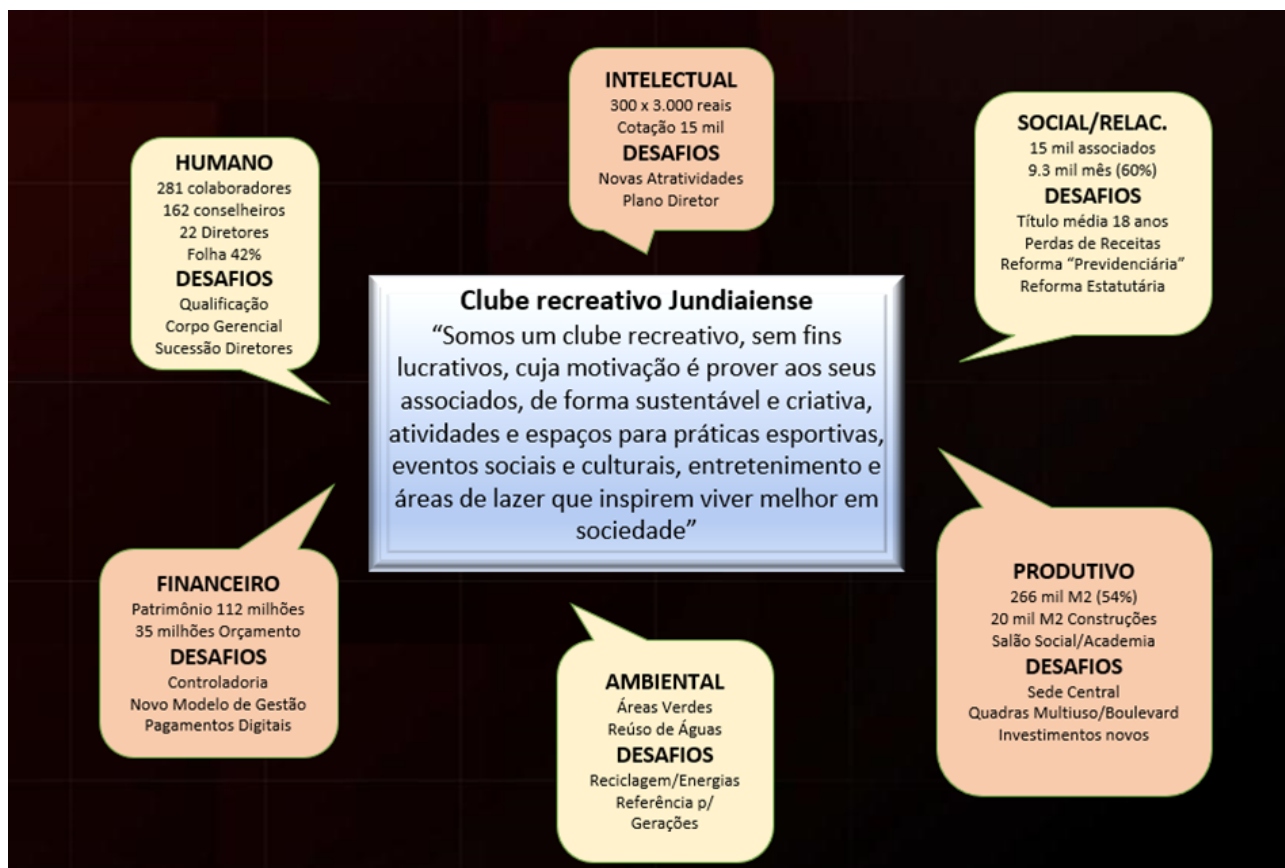
Finalizando este tópico, durante esses exercícios foram unânimes as seguintes afirmações:

- É necessário melhorar o nível de pensamento integrado, principalmente voltado para as questões estratégicas e adequação do modelo de negócio.
- Esse pensamento integrado não é tão simples, não basta apenas estar muito bem entrosado, é necessário que todos os envolvidos saibam aonde se quer chegar e o objeto do relato integrado.
- As informações de natureza financeira são também relevantes, é importante saber analisar o desempenho por meio das demonstrações financeiras, do orçamento empresarial e da síntese produzida pelo Relato Integrado. Agregar valor é muito bom; mas tem que se tomar cuidado para não ter fluxos de caixas negativos.
- Refletir constantemente sobre o modelo de negócio é fundamental, não apenas para que os novos diretores ou gestores possam se inteirar da entidade, mas para que possa perpetuar a história, crenças e valores agregados ao longo do tempo.

APRESENTAÇÃO DO RELATO INTEGRADO DO CLUBE JUNDIAIENSE

A versão original do Relato Integrado do Clube Jundiaiense está disponível em seu site ou pode ser acessado no seguinte LINK: <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=3791130>.

Apresentamos a seguir a versão concisa, por meio de um única figura:



Nessa versão concisa e sintética, pode-se observar que o modelo de negócios da organização está fortemente embasado em sua razão de existir, ou seja, no conjunto de sua missão, visão, valores e propósitos, a saber:

- Missão: prover de forma sustentável e com inovação, práticas recreativas para o lazer e o bem-estar do associado.
- Visão: ser referência como o melhor clube da região e

comprometido com a sociedade.

- Valores: Respeito à vida, às pessoas e ao meio ambiente; Credibilidade perante os sócios e à sociedade; Família como base da sociedade; Integridade moral e ética, Transparência e prestação de contas.
- Propósito: Prover práticas esportivas, sociais, culturais, de entretenimento e áreas de lazer que possam inspirar o associado a viver melhor em sociedade.
- Clube recreativo Jundiaiense: como se vê na figura, tudo isso é representado no quadro central desse relato integrado, ou seja: "Somos

um clube recreativo, sem fins lucrativos, cuja motivação é prover aos seus associados, de forma sustentável e criativa, atividades e espaços para práticas esportivas, eventos sociais e culturais, entretenimentos e áreas de lazer que inspirem viver melhor em sociedade.” (no arquivo original, veja em detalhes cada um desses termos desse quadro).

E, a partir disso, apresentam-se as principais características, os pontos fortes, os riscos, as oportunidades e os desafios, evidenciados nos níveis dos seis capitais, a saber:

- **Capital Humano:** a qualidade do corpo de funcionários é um ponto forte da gestão, a folha de pagamento representa 42% do total dos custos operacionais e a sucessão da diretoria é sempre um desafio, pois os mandatos são limitados e leva-se um tempo para adquirir experiências.
- **Capital Financeiro:** o patrimônio e o orçamento dessa entidade equivale ao de uma pequena cidade, a gestão administrativa e financeira é eficiente e o maior desafio é em relação à aposentadoria dos sócios veteranos e a dependência de outras receitas que não sejam mensalidades.
- **Capital Ambiental:** as áreas verdes, lagos, flora, flores e faunas nativas são invejáveis e o maior desafio é formatar o Clube para os aspectos de sustentabilidade e se tornar referência para as crianças e gerações futuras.
- **Capital Produtivo:** a área total compreende 266 mil m² e o maior desafio é planejar a manutenção das construções antigas e destinar alguns prédios e imóveis antigos.
- **Capital Social e de Relacionamento:**

por ser o melhor clube da cidade, os 15 mil associados sentem-se privilegiados em compartilhar o ambiente existente e as redes de relacionamento esportivas e de amizades. O maior desafio é a perda de receitas com mensalidades dos associados que atingem a condição de veteranos e necessidade de uma reforma “previdenciária”, conforme o quadro Pirâmide do Quadro Associativo, constante da página 29 do relato original.

- **Capital Intelectual:** comentamos por último, pois os aspectos de valuation e intangíveis dos demais capitais podem ser mensurados ou demonstrados pelos seguintes pontos fortes: o valor da mensalidade representa 10% da média dos serviços e atividades disponibilizados aos associados; valor patrimonial do título está subavaliado em relação ao possível valor de mercado. E o maior desafio corresponde em agregar valor em todos os capitais, sem onerar a mensalidade dos associados

Resumindo-se o Relato Integrado do Clube Jundiense: a situação econômica e financeira está sob controle e com uma gestão eficiente e responsável. O nível de satisfação dos associados mantém-se elevado e confirma o histórico de sucesso ao longo de quase oitenta anos. O valor da mensalidade e do título associativo sempre esteve subavaliado em relação aos valores referenciais de mercado. As ofertas de atividades e modalidades recreativas estão sempre sendo revistas e ampliadas. As novas possibilidades são factíveis, pois pode-se utilizar também os capitais não financeiros que são fartos e disponíveis como moedas de troca. E os maiores desafios concentram-se na sucessão das diretorias executivas, no

acompanhamento das macro mudanças econômicas e regionais, na reforma previdenciária que está em andamento e nos ajustes do estatuto social, para permitir uma boa gestão e continuidade dessa entidade centenária.

O leitor pode ter acesso ao relato original completo no link já mencionado, e pôde acompanhar os principais passos e dificuldades para a implementação desse novo formato de prestação de contas integrado.

RELATO INTEGRADO DE COMPANHIAS COMPLEXAS: O CASO ITAÚ-UNIBANCO

Apesar de não ser o objeto principal neste momento, e poderá ser abordado com mais profundidade em futuras edições, é oportuno relatar alguns aspectos do processo de implementação do relato integrado em empresas complexas: de grande porte, capital aberto, com operações nacionais e internacionais, com diversos estabelecimentos, filiais, ramos de atividades e com mais de 100 mil colaboradores. É o caso do Itaú-Unibanco.

Para isso, convidamos o leitor para assistir aos vídeos “Relato Integrado - Testemunhos e Experiências do Banco Itaú”, em palestras para os alunos da FEA/USP, por Alex Anderson Silva (ex-aluno da casa que elaborou o seu TCC sobre relato integrado) e Fernando Fonseca (diretor de Comunicação), integrantes do Grupo de Trabalho responsável pela elaboração do Relato Integrado no Itaú.

Ambos fazem parte e são bastante atuantes na Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI), sob a coordenação de Vania Borgerth. Caso tenha interesse, acesse os Links:

Link-1 (2014): <https://iptv.usp.br/portal/video.action?idItem=23410>

Link-2 (2014): <https://iptv.usp.br/portal/video.action?idItem=23412>

Link-3 (2015): <http://www.fea.usp.br/videos/relato-integrado-estudo-setorial-da-industria-bancaria>

O ITAÚ fazia parte do grupo de empresas pioneiras do Relato Integrado e participou regularmente das reuniões com empresas de todo o mundo junto ao International Integrated Reporting Council (IIRC), não apenas para trocarem experiências e conhecimentos, mas também para consolidarem o documento de orientação (framework) para o relato integrado.

Resumidamente, apresentamos a seguir alguns dos principais comentários e experiências do ITAÚ que podem ser úteis para inspirar outras empresas a adotarem essa nova tendência de relatos corporativos, a seguir:

- TCC sobre Relato Integrado: é im-

pressionante como uma simples monografia para conclusão do curso de graduação, quando aborda um tema relevante e está no momento e local oportunos, podem produzir muitos frutos. Foi o caso do jovem Alex Anderson Silva (2010), funcionário da entidade que elaborou o seu artigo intitulado “Relato Integrado – um estudo de caso do Itaú”. Pode-se dizer que foi a partir daí que tudo começou.

- Grupo de Trabalho (GT): quatro áreas participaram do grupo de trabalho: Controladoria Financeira, Relações com Investidores, Equipe de Sustentabilidade e Comunicação Corporativa. Ao longo de dois anos e

de 25 reuniões semanais, este grupo se debruçou em várias frentes, desde aspectos simples como avaliar a cor da fonte dos textos, traduzir o modelo de negócios para públicos interno e externo, análises da materialidade dos temas, entendimento do modelo de negócio do banco para o público interno e externo, numa linguagem acessível, até a validação do relato final pela diretoria e alta direção.

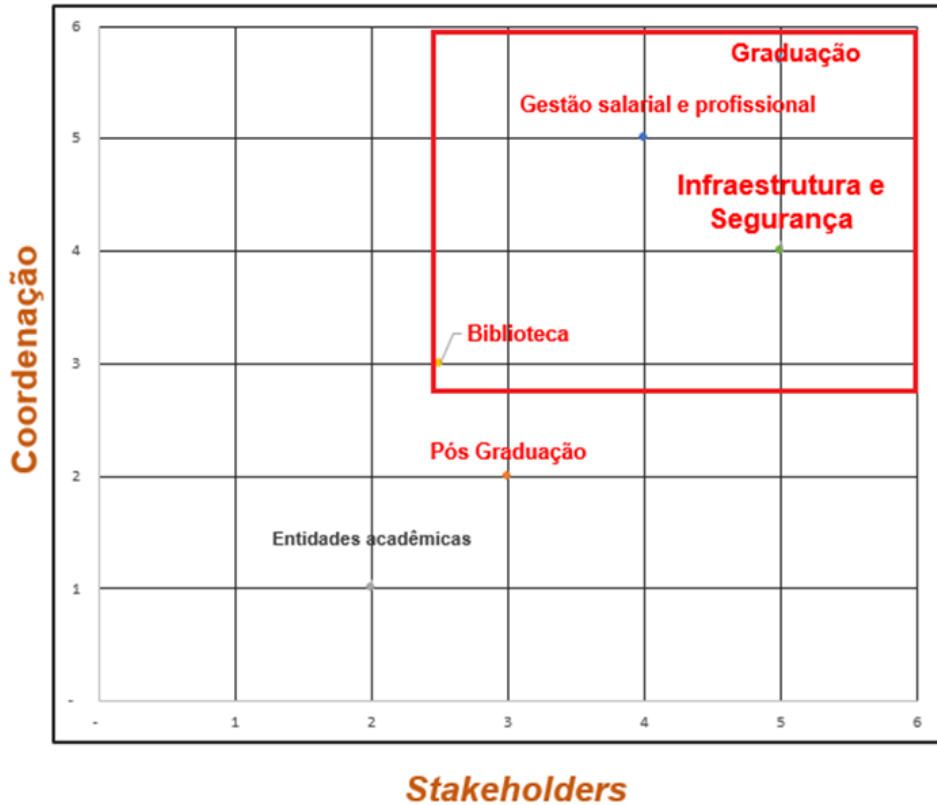
- Participação Multi-Stakeholder: para cada área envolvida no grupo de trabalho, bem como de outros profissionais que colaboraram no processo, e sem que nenhum deles soubessem previamente, foi pedido que estudassem os conteúdos do framework (draft na época) e trouxessem suas interpretações sobre o que e como poderia ser esse *relato integrado*. Foi assim que se consolidou o grupo de trabalho (GT), com as participações democráticas de todas as áreas e somando-se seus *know-how* acumulados.
- Banco de dados disponível: ao contrário de entidades

mais simples, como a do Clube Jundiaiense, o ITAÚ já dispunha de um enorme banco de dados com informações de naturezas diversas e produzidas por vários departamentos e profissionais, como: demonstrações financeiras (IFRS), relatório anual da diretoria (RA), formulário de referência (CVM), formulário 20F (EUA), relatório de sustentabilidade (GRI), análise gerencial e operacional (AGO), teleconferência, questionários ISE/B3, questionários Dow Jones (EUA), relatórios *road shows* API-MEC, relatório anual de encontro entre líderes e, dentre outros, relatórios e revistas corporativas para o público interno. A preocupação do GT foi no sentido de discutir os princípios do relato com todos os membros, tentar unificar uma linguagem padrão, expandir o conhecimentos comuns para todas as áreas envolvidas e, por meio da tecnologia da informação (TI), disponibilizar o banco de dados para todos e em tempo real.

- Matrizes de Materialidade: identificar os temas e prioridades mais relevantes, com foco no processo de geração de valor multi-recurso-stakeholder, não foi uma tarefa fácil diante de tantas informações. Mas foi explicado com muita clareza pelo Alex e o “trainee Guido”, por meio de um exercício em planilha Excel sobre um possível relato integrado da FEA/USP. Os alunos discutiram quem seriam os possíveis stakeholders, os respectivos pesos, quais seriam os recursos e prioridades mais relevantes e no contexto de um modelo de negócio para geração de valor para toda a Universidade e Sociedade. Refletiu-se também sobre a necessidade de se fazer diversas matrizes de materialidade – obviamente que isso reflete a liberdade e criatividade de um ambiente acadêmico – mas, se hoje estamos discutindo a dupla materialidade no GRI,

Quais questões devem ser priorizadas financeiramente ?	Coordenação	Stakeholders				Total
		Alunos	Professores	Funcionários	Sociedade	
PESO	100%	25%	25%	25%	25%	100%
Graduação	6	6	4	4	6	5
Pós Graduação	2	1	3	3	5	3
Entidades acadêmicas	1	3	1	1	3	2
Biblioteca	3	4	2	2	2	3
Gestão salarial e profissional	5	2	6	5	1	4
Infraestrutura e Segurança	4	5	5	6	4	5

Matriz de Materialidade



- Público Interno: além de atender às necessidades dos investidores e acionistas, foi dito que o foco direcionado para o “público interno” contribuiu para que se tivesse um melhor entrosamento e pensamento integrado. Além disso, a validação de todos os públicos, especialmente pela diretoria e a alta cúpula, foram fundamentais para a continuidade do processo e para o sucesso do Relato Integrado.

quem sabe no futuro tenhamos que utilizar uma ou mais matrizes para cada um dos seis capitais e uma matriz final que consolide as demais?!. Até chegar no ápice do pensamento integrado.

- Pensamento Integrado: a entidade já se encontrava num nível elevado de pensamento integrado, mas constatou-se que ainda não havia uma preocupação com o conceito de criação de valor, sendo necessário desenvolver um consenso sobre o que era o processo de geração de valor compartilhado e coletivo para colaboradores, clientes, acionistas e a sociedade como um todo (espiral).

Você teve uma breve ideia do processo de implementação do relato integrado no Itaú-Unibanco e, juntamente com os relatos de experiências do Clube Jundiaiense, poderá fazer relações com esses dois casos atípicos e, se tiver um tempinho, também com o conteúdo do framework do relato integrado.

O Itaú-Unibanco atualmente divulga seus relatos em dois blocos, na área de Relações com Investidores, a saber:

- Relatório Anual Integrado: 82 páginas, visão de geração de valor resultante da integração de estratégia, gestão de riscos, atividades e resultados financeiros, com uma visão completa, concisa, multidisciplinar e integrada das atividades do banco, conforme orientações do framework do IIRC - <https://www.itaubank.com.br/download-file/v2/d/42787847-4cf6-4461-94a5-40ed237dca33/a8466fdd-9242-7422-62ba-61eddf03c2a4?origin=2>
- Relatório ESG: 168 páginas, visão aprofundada de estratégia, gestão e indicadores relacionados a questões ESG, com base nas orientações do GRI, SASB, TCFD - <https://www.itaubank.com.br/download-file/v2/d/42787847-4cf6-4461-94a5-40ed237dca33/0f6d20ef-214f-f8e3-7ceb-432350f7e412?origin=2>

CONSIDERAÇÕES FINAIS

São muitas as entidades que estão contribuindo para a regulamentação da forma de se fazer relato integrado, ou de relatórios environmental social and Governance (ESG), e estamos ansiosos e aguardando a as aguardando as primeiras normas (“IFRS S”) a serem divulgadas ainda neste ano corrente.

É muito provável que a forma proposta de como elaborar esses relatos sigam as orientações gerais do documento base ou framework IIRC, pois são grandes os desafios de se promover a convergência, a padronização, aderência, auditorias e as possibilidades de comparabilidade. E, ao mesmo tempo, não invalidam todas as entidades que produziram resultados até o momento, e nem representam limitações ou restrições para que qualquer tipo de empresa possa implementar.

Nesta edição, o leitor teve a oportunidade de acompanhar a implementação do relato integrado numa organização pouco peculiar, a do Clube Jundiaense, diferente das empresas privadas ou com fins lucrativos, mas que possibilitou explorar os princi-

pais conteúdos e, principalmente, a análise do modelo de negócios e as perspectivas de agregar valor sob as dimensões de seis capitais ou de novas moedas de troca.

Num outro extremo, o leitor pode ver os principais aspectos para a implementação do relato integrado numa organização de grande porte, de capital aberto, com operações nacionais e internacionais, com diversos estabelecimentos, filiais, ramos de atividades e com mais de cem mil colaboradores. Como foi a breve exposição do caso do Itaú-Unibanco.

Ao relacionar esses dois casos, diametralmente opostos, com o framework do relato integrado, o leitor poderá aproveitar todos os conhecimentos, reconhecimentos, comparações, compreensões, aplicações, estabelecimento de hipóteses, análises, sínteses e avaliações que fazem parte do processo cognitivo e absorver todos os conteúdos apresentados. E, somando-se com outros aspectos de aprendizagem afetivos e que propiciem ações práticas, o leitor poderá se inspirar e incentivar a implementação dessa nova tendência de relatos corporativos.

Finalizando este artigo, o leitor pôde compreender que o relato integrado é distinto dos demais relatórios, a exemplo do GRI, e que todos são importantes e complementares. Não seria justo transformar o GRI num relatório conciso

e de poucas páginas, pela sua nobreza, pioneirismo e qualidade de seus reportes de sustentabilidade. E, seria muito menos prudente, enxertar todas as informações num relato integrado que não seria conciso. Todos são importantes e complementares, e ainda há quem entenda que o relato integrado pode servir de “sumário” com links para as fontes originais.

Em relação ao pensamento integrado, para não se tornar uma busca pelo santo graal, a nossa contribuição foi no sentido de propor uma reflexão de possíveis estágios, desde um simples **entrosamento** entre os gestores, a **simbiose** entre eles promovendo compartilhamentos mútuos de informações, até o ápice de uma **sinapse neuronal** com o pleno entendimento do processo de geração de valor compartilhado; ou ainda quando alguém gritar “**eureka**”, ou na linguagem budista, atingir o “**satori**”.

Por fim, esta é uma nova janela de oportunidades que poderá ser exercida por quaisquer profissionais ou áreas de formação. É desafiante a tarefa de se trabalhar de forma multidisciplinar e transversalmente, mas a preferência será de quem se interessar ou chegar primeiro.

Até a próxima edição!

BIBLIOGRAFIA

CARVALHO, L.N.; KASSAI, J.R. Relato Integrado – a nova revolução contábil. São Paulo: Revista FIPECAFI, vol. 1, ago. 2014, pag. 21 a 34. http://www.erudito.fea.usp.br/portalFEA/Repositorio/7050/Documentos/artigo%20ReLato%20Integrado%20-%20Revista_FIPECAFI_Vol1%20AGO2014_versao_3.pdf

CBARI. Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado. Link: <https://relatointegrado brasil.com.br/>

Clube Jundiaense. Relato Integrado 2019. Jundiaí/SP, 2020. <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=3791130>

IBGC. O futuro da governança corporativa. São Paulo: Saint Paul, 2013.

IIRC. Framework do Relato Integrado. Publicado originalmente em 2013 e atualizado em 2021. <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portugese-final-1.pdf>

Kassai, et ali. Contabilidade Ambiental – Relato Integrado e Sustentabilidade. São Paulo: Ed. Atlas/GEN, 2019.

Kassai, J.R.; Lopes, P.T.C.C.; ZEZZA, G.T. Relato Integrado de uma entidade sem fins lucrativos: um estudo de caso de um clube social e recreativo. Anais do CSCA South America, 29 e 30 de agosto de 2019.

MIO, Chiara; Kassai, J.R.; Carvalho, L.N. Integrated Reporting a new accounting disclosure. Italy: Palgrave/Macmillan, 2016..

NECMA/USP. Biblioteca de Contabilidade e meio Ambiente. <https://edisciplinas.usp.br/enrol/index.php?id=15798>

Silva, Alex Anderson. Relato integrado – estudo de caso do Banco Itaú. FEA/USP, monografia para a conclusão do curso, 2011.

Silva, Alex Anderson; Fonseca, Fernando; Kassai, J.R.; Carvalho, L.N. Relato Integrado – testemunho e experiência do Banco Itaú. São Paulo: FEA/USP, 29/07/2014 e 2015.

Link-1 (2014): <https://iptv.usp.br/portal/video.action?iditem=23410>

Link-2 (2014): <https://iptv.usp.br/portal/video.action?iditem=23412>

Silva, Alex Anderson; Kassai, J.R.; Carvalho, L.N. Relato Integrado – estudo setorial da indústria bancária. São Paulo: FEA/USP, 29/07/2014. Link: <http://www.fea.usp.br/videos/relato-integrado-estudo-setorial-da-industria-bancaria>

VRF. The Value Reporting Foundation. <https://www.valuereportingfoundation.org/>



Vania é professora da FUCAPE e NECMA/FEA/USP, doutoranda em Relatos Corporativos (FUCAPE), mestre em Contabilidade (IBMEC) e em Contabilidade Internacional IFRS (FIPECAFI). Membro do Accounting for Sustainability (A4S), diretora do International Ethics Standards Board for Accounting (ISAR/ONU), representante do IBGC no International Integrated Reporting Council (IIRC). Contadora do BNDES (1992-2020) e Coordenadora da Comissão Brasileira do Relato Integrado (CBARI) – vborgerth@gmail.com

Eduardo é professor da FEA/USP, doutor em Contabilidade e Controladoria (USP), mestre em Ciências Contábeis (Fecap), graduado em Ciências Contábeis (Fecap) e em Ciências Atuariais (USP), pós-doutorado na FEA/USP e FGV/SP. Membro Advisory Council of IFRS Foundation, Board-member of the International Integrated Report Council (IIRC), membro do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e do Núcleo de Estudos em Contabilidade e Meio Ambiente (NECMA/USP) – eduardoflores@usp.br



Guillermo é professor da FEA/USP e da FIPECAFI, doutor em Controladoria e Contabilidade, graduado em ciências contábeis (FIPECAFI) e em ciências econômicas (Unicamp), auditor e conselheiro de diversas empresas, membro do Núcleo de Estudos em Contabilidade e Meio Ambiente (NECMA/USP) – braunbeck@usp.br

Fernando é professor da FEA/USP e FD/USP, doutor em Controladoria e Contabilidade (USP), mestre em Contabilidade (UFSC), graduado em Administração (EUA), em Contabilidade (UNIVALI) e em direito (UNIP). Diretor de pesquisas (FIPECAFI), membro do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e do Núcleo de Estudos em Contabilidade e Meio Ambiente (NECMA/USP) – murcia@usp.br



João é professor e pesquisador da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). Doutor em Desenvolvimento Econômico (Unicamp), mestre em Planejamento e Desenvolvimento Rural Sustentável (Unicamp), graduado em Agronomia (UFPE e UEBA). Membro do NECMA/USP – joao.mangabeira@embrapa.br

José é professor da FEA/USP, FIPECAFI, UNIVESP e ENAP, doutor em Contabilidade Ambiental. Autor e coautor de duas centenas de artigos e de 15 livros, com destaque para Contabilidade Ambiental – Relato Integrado e Sustentabilidade (GEN/ATLAS, 2019). Coordenador do NECMA/USP/FIPECAFI – jrkassai@usp.br

