



São Paulo, 21 a 23 de Julho de 2014

**Novas Perspectivas  
na Pesquisa Contábil**

**Análise do Grau de Atendimento do Relatório Natura 2012 à Proposta de  
Estrutura Conceitual para Relatórios Integrados**

**ADRIANA PAULA FAVARO RODRIGUES**  
*Universidade de São Paulo*

## **Análise do Grau de Atendimento do Relatório Natura 2012 à Proposta de Estrutura Conceitual para Relatórios Integrados**

### **RESUMO**

Este estudo tem como objetivo verificar, a partir do Relatório Anual Natura 2012 em conjunto com a Estrutura Conceitual do IIRC (*International Integrated Reporting Council*) – versão 1.0, qual o nível de aderência do relatório integrado apresentado pela empresa aos Elementos de Conteúdo fornecidos pela Estrutura Conceitual. O trabalho enquadra-se, quanto ao seu objetivo, como uma pesquisa descritiva, quanto à coleta de dados, como uma pesquisa bibliográfica e análise documental e quanto à natureza, como pesquisa qualitativa. A fundamentação teórica versará sobre Sustentabilidade, Modelo GRI e Relatórios Integrados. Os Elementos de Conteúdo, expressos na forma de perguntas, orientam as empresas para a elaboração do relatório integrado. Na presente pesquisa, decidiu-se pela utilização de tais elementos como base para a elaboração de direcionadores que irão conduzir a análise do relatório integrado divulgado pela Natura. Foi realizada a leitura relacionando os Elementos de Conteúdo da Estrutura Conceitual aos tópicos do Relatório Natura 2012, e posteriormente, uma análise relacionando o conteúdo encontrado no Relatório aos direcionadores elaborados. Após, foi realizado o julgamento do conteúdo para obter o grau de resposta às perguntas. Os resultados da pesquisa sugerem que o Relatório Natura 2012 ainda não apresenta dados suficientes que indicam uma integração de relatórios e de informações, apresentando uma clara divisão entre o seu Relatório de Sustentabilidade e suas Demonstrações Contábeis. Entretanto, a partir da análise realizada na Estrutura Conceitual do IIRC constata-se que as orientações fornecidas para a elaboração de relatórios integrados apresentam-se de forma muito ampla, com pouca objetividade e clareza, além de fornecer parâmetros de difícil entendimento. Consequentemente, entende-se que as empresas possam encontrar obstáculos na tentativa de elaboração de relatórios integrados, já que as orientações do IIRC ainda não deverão alterar o cenário atual de empresas com um desenvolvimento avançado de estrutura e preparação de seus Relatórios.

## 1. INTRODUÇÃO

Sustentabilidade e preservação do meio ambiente são uns dos principais temas debatidos e estudados no século XXI. A sociedade está preocupada com o futuro e como chegará nele. E é nesse contexto que se encontram, também, as empresas, públicas ou privadas, com responsabilidades sociais e ambientais cada vez mais latentes. Desse modo, a sociedade espera que as empresas correspondam de forma a incluir em seu ambiente de negócios tais temas. Em resposta, algumas empresas estão se adaptando a esse contexto, inserindo a preocupação com o meio ambiente como uma extensão de suas atividades.

O tema deste estudo está relacionado com a nova proposta do formato de Relatório Anual, integrando os relatórios financeiros e os de sustentabilidade, chamado Relatório Integrado. Para desenvolver esse projeto, foi criado o Conselho Internacional de Relatórios Integrados (*International Integrated Reporting Council - IIRC*), organismo formado por reguladores, investidores, empresas, organismos de normatização, representantes do setor contábil e Organizações Não Governamentais (ONGs) globais. Em abril de 2013, foi apresentada uma proposta global de estrutura conceitual para a elaboração de relatórios integrados pelas empresas, o *Consultation Draft of the International <IR> Framework*. A estrutura conceitual define sete elementos de conteúdo caracterizados com uma pergunta que as empresas devem responder ao elaborar seus relatórios: “visão geral da organização e ambiente externo”, “governança”, “oportunidades e riscos”, “estratégia e alocação de recursos”, “modelo de negócios”, “desempenho” e “panorama futuro”. A orientação às empresas é que incluam em seus relatos, não só o capital financeiro, mas também informações sobre os capitais intelectuais, manufaturado, humano, social e de relacionamento e natural.

Dessa forma, tem-se a seguinte questão de pesquisa: *Qual o grau de atendimento do relatório integrado apresentado pela empresa Natura no ano de 2012 aos Elementos de Conteúdo fornecidos pela Estrutura Conceitual do IIRC?*

A escolha pela Natura é justificada pelo pioneirismo da empresa na elaboração de relatórios integrados, fazendo parte inclusive do quadro de empresas do Programa Piloto do IIRC. A motivação para o tema é a crescente necessidade de integração das áreas de conhecimento em busca do desenvolvimento sustentável.

O estudo se fará por meio da análise documental e de revisão bibliográfica.

Será apresentado o referencial teórico abordando os temas Sustentabilidade, Modelo GRI e Relatórios Integrados e em seguida, será apresentada a metodologia utilizada e os resultados verificados por meio da pesquisa.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Sustentabilidade

De acordo com Vellani e Ribeiro (2009), para se desenvolver ações sustentáveis é necessário promover o desenvolvimento econômico aliado à preservação do meio ambiente. De outra forma, sustentabilidade significa satisfazer as necessidades da sociedade atual sem comprometer as necessidades de sociedades futuras.

Para se obter o desenvolvimento sustentável é necessário que ocorram mudanças em várias vertentes que orientam a vida em sociedade e para que a sociedade avance nessa questão, a inserção da sustentabilidade nos processos de decisão das organizações e das empresas é essencial.

Para Vellani e Ribeiro (2009), a sustentabilidade está ganhando status de vantagem competitiva em um contexto em que as expectativas da sociedade com relação às empresas são cada vez maiores e se aliam à escassez de recursos naturais. Dessa forma, para que o desenvolvimento sustentável se transforme em oportunidades e em vantagem competitiva, é

necessário que ele deixe de ser tratado como uma responsabilidade secundária e esteja integrado às estratégias e atividades da empresa (ECCLES E KRZUS, 2011).

Em se tratando do desempenho em sustentabilidade das empresas, foram desenvolvidos parâmetros buscando oferecer diretrizes para os relatos de sustentabilidade que as empresas desejam fornecer. Fazem parte dessa iniciativa, organismos como o Global Reporting Initiative (GRI) e o International Integrated Reporting Council (IIRC). Falaremos sobre eles nos próximos tópicos.

## **2.2. Modelo GRI e Diretrizes G3, G3.1 e G4**

A GRI é uma instituição pioneira no desenvolvimento de uma estrutura que fornece diretrizes para medir e publicar o desempenho ambiental de uma empresa por meio de relatórios de sustentabilidade. Tem por objetivo básico fazer com que a elaboração de relatórios não financeiros tenha “o mesmo rigor analítico e quantitativo dos relatórios econômico-financeiros” (BM&FBovespa, [2012?]).

A terceira geração das Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da GRI, as G3, foram lançadas no ano de 2006 e consistem em princípios, normas e orientações de divulgação dos relatórios (ECCLES e KRZUS, 2011). Em 2011, foram lançadas as Diretrizes 3.1 da GRI, tendo como base de diferença das diretrizes 3.0, a inclusão de novos indicadores, bem como a atualização de indicadores provenientes das Diretrizes G3. Atualmente, as duas versões são aceitas (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2012).

Em maio de 2013, a GRI lançou a nova geração de diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, a versão G4, sendo essa, uma tentativa de alinhamento das novas diretrizes com outros modelos de relatório, por exemplo, o modelo proposto pelo *International Integrated Reporting Council* (IIRC) (KPMG, 2013). Em virtude da grande demanda e da conscientização acerca das questões envolvendo a sustentabilidade, a nova geração de relatórios G4, vem melhorar as diretrizes G3 e atender as exigências do mundo atual. Essa nova geração irá auxiliar na melhoria do desempenho dos relatórios de sustentabilidade e oferecer orientação e apoio claros para que as empresas foquem nos itens de maior importância (EXAME.COM, 2012).

## **2.3. Relatórios Integrados**

Para Souza e Costa (2012), o desafio para a contabilidade é elaborar relatórios completos e transparentes de acordo com as relações da empresa com a sociedade e o meio ambiente. As necessidades informacionais no contexto atual requerem divulgações não somente financeiras e a contabilidade, sendo a principal linguagem de comunicação dos participantes do mercado, tem a responsabilidade e a oportunidade de ser o instrumento para esse novo modo de agir e pensar.

Porém, conforme estudos de Jensen e Berg (2012), mesmo considerando um grande aumento das publicações de Relatórios de Sustentabilidade, esse tipo de publicação ainda é feito separadamente dos relatórios financeiros anuais. Apresentar tais relatórios separadamente faria sentido se os aspectos financeiros e não financeiros ocorressem de forma independente na empresa. Como isso não ocorre, tais aspectos estão interligados.

O artigo de Jensen e Berg (2012) informa ainda que grupos de interesse defendem a publicação de um relatório que inclua informações financeiras e não financeiras, apresentando uma visão mais completa dos negócios da empresa. Os chamados relatórios integrados evidenciam as consequências no longo prazo para a tomada de decisão e evidenciam os custos e os benefícios de forma mais transparente revelando um desempenho sustentável mais realista em relação às metas alcançadas.

Proposto pelo IIRC, o relatório integrado, em sua definição mais simples, combina as principais informações financeiras e não-financeiras, revelando os impactos de uma informação sobre a outra. O IIRC tem como objetivo fornecer padrões para a elaboração do relatório integrando aspectos financeiros, econômicos, ambientais e sociais (ECCLES, 2012).

Fazendo um levantamento acerca dos relatórios apresentados pelas empresas, temos o relatório anual e o relatório de sustentabilidade. O relatório anual até então apresentado, tem foco no passado e impede as partes interessadas de uma análise mais profunda da empresa, além de fornecer basicamente informações financeiras. Fornece pouca informação não financeira e dessa forma, ao relatório de sustentabilidade foi relegado um status de documento inferior. Até esse ponto, não existe a integração de informações. Muito embora as informações financeiras sejam de extrema importância, o que se depreende por meio da nova realidade é que elas fornecem um quadro cada vez menos completo ao relatar desempenhos passados das empresas.

No momento, adentra-se a era em que as diferentes atividades das empresas não podem ser desassociadas. As informações não financeiras, agora geram valor aos sócios e demais *stakeholders*, revelando o papel que as empresas desempenham em suas relações com o meio ambiente e com a sociedade e “o relatório integrado é uma forma de garantir que as empresas façam parte do esforço”, na busca por soluções para os problemas do planeta (ECCLES e KRZUS, 2011).

### **2.3.1. Estrutura Conceitual – versão 1.0**

O IIRC elaborou uma versão prévia da Estrutura Conceitual – versão 1.0 -, a qual prevê que os relatórios corporativos proporcionem uma comunicação concisa sobre a estratégia, governança, desempenho e as perspectivas sobre as empresas, visando a criação de valor. A proposta da estrutura conceitual é justamente, oferecer bases para a elaboração desses relatórios. Para fins de esclarecimento, no período de realização deste estudo, a estrutura conceitual passava por uma consulta pública a fim de receber propostas para a conclusão da Estrutura Conceitual inicial. A estrutura elaborada passará por atualizações periódicas conforme a evolução do relato integrado.

A Estrutura Conceitual apresentada orienta que um relatório integrado deve satisfazer as recomendações propostas no framework. Porém, na descrição de seu Objetivo, informa que não está focada em regras, mas sim em princípios, não estabelece referenciais e nem prescreve indicadores específicos a serem utilizados em um relatório integrado. Esclarece também que não requer que as organizações “tentem quantificar todos os usos e efeitos dos capitais”, ao alegar que muitos usos e efeitos podem ser mais bem reportados em formato de narrativa do que por indicadores quantitativos (IIRC, 2013). Ao considerar todas as observações acima destacadas, pode-se depreender que a empresa, ao buscar uma orientação para elaborar seu relatório integrado, encontra informações muito abrangentes e pouco objetivas, muitas vezes sem a necessária clareza para um framework, além de parâmetros pouco compreensíveis que ela possa tomar como base ao relatar suas informações.

## **3. METODOLOGIA**

A metodologia da pesquisa foi dividida em quatro partes para melhor entendimento, sendo: (i) o enquadramento metodológico da pesquisa; (ii) os procedimentos para elaboração da fundamentação teórica; (iii) os procedimentos para elaboração dos direcionadores; e (iv) a metodologia a partir do Relatório Natura 2012 – Versão completa GRI.

### **3.1. Enquadramento Metodológico**

Quanto ao objetivo da pesquisa, o estudo caracteriza-se como descritivo ao retratar o comportamento de um fenômeno (COLLIS e HUSSEY, 2005), por meio da descrição do nível de aderência à Estrutura Conceitual proposta pelo IIRC. Quanto à coleta de dados, tem-se uma pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias) e análise documental, pois se estuda o Relatório Natura 2012, documento publicamente disponível e que coloca o pesquisador em contato direto com seu objeto de estudo (MARCONI e LAKATOS, 2001). De acordo com a natureza, a pesquisa classifica-se como qualitativa, pois examina o conteúdo do relatório anual e o confronta com as exigências de evidenciação presentes da Estrutura Conceitual. É um método subjetivo, ao examinar e refletir as percepções a fim de se obter um entendimento de certas atividades sociais e humanas (COLLIS e HUSSEY, 2005).

### 3.2. Procedimentos para Elaboração da Fundamentação Teórica

Para a elaboração da fundamentação teórica foram utilizadas as bases de dados Google Acadêmico e Portal de Busca Integrada do Sistema Integrado de Bibliotecas da USP (SIBI USP). Em cada base de dados, foram realizadas pesquisas utilizando três diferentes termos, que poderiam estar presentes no título, resumo ou palavras-chave: financial integrated reporting, relatórios integrados e relatórios de sustentabilidade. Como critério inicial para a seleção dos artigos, foi realizado um primeiro filtro por meio da leitura dos títulos. A partir desta etapa, foram verificados os resumos dos trabalhos selecionados, sendo considerados para a fundamentação teórica somente aqueles relacionados aos temas abordados neste trabalho.

### 3.3. Procedimentos para Elaboração de Direcionadores

A Estrutura Conceitual do IIRC apresenta Elementos de Conteúdo (Tabela 1), expressos na forma de perguntas, de modo a orientar as empresas para a elaboração de um relatório integrado. Na presente pesquisa, decidiu-se pela utilização de tais elementos como base para a elaboração de direcionadores que irão conduzir a análise do relatório integrado divulgado pela Natura. A partir da leitura da descrição fornecida pela Estrutura Conceitual para cada Elemento de Conteúdo, descrição na qual são apresentados os tópicos que devem ser abordados na elaboração do relato integrado, foram elencados 54 direcionadores, sendo: 9 para Visão Geral da Organização e Ambiente Externo; 9 para Governança, 4 para Oportunidades e Riscos, 10 para Estratégia e Alocação de Recursos, 10 para Modelo de Negócios, 6 para Desempenho e 6 para Panorama Futuro. Os direcionadores estão mais bem demonstrados nas Tabelas do Capítulo 5.

**Tabela 1 – Elementos de Conteúdo da Estrutura Conceitual do IIRC em outubro de 2013**

Elemento de Conteúdo	Pergunta correspondente
Visão geral da organização e ambiente externo	O que a organização faz e quais são as circunstâncias sob as quais ela opera?
Governança	Como a estrutura de governança da organização suporta sua capacidade para criar valor no curto, médio e longo prazo?
Oportunidades e riscos	Quais são as oportunidades e os riscos específicos que afetam a capacidade da organização para criar valor no curto, médio e longo prazo e como a organização lida com eles?
Estratégia e alocação de recursos	Aonde a organização deseja chegar e como?
Modelo de negócios	Qual é o modelo de negócios da organização e quão resiliente ele é?
Desempenho	Em que extensão a organização alcança seus objetivos estratégicos e quais são os resultados em termos de efeitos sobre os capitais?
Panorama futuro	Quais são os desafios e incertezas que a organização pode encontrar ao perseguir sua estratégia e quais são as possíveis implicações para seu modelo de negócios e seu desempenho futuro?

Fonte: IIRC (2013)

### 3.4. Metodologia a partir do Relatório Natura 2012 - Versão Completa GRI

Após a leitura da Estrutura Conceitual e do Relatório Natura 2012, cada tópico apresentado no Relatório foi relacionado a um Elemento de Conteúdo. Após essa etapa, foi feita uma análise do conteúdo selecionado no Relatório e sua relação com os direcionadores elaborados para cada Elemento de Conteúdo. Posteriormente às relações indicadas, houve o julgamento se o conteúdo selecionado respondia a cada direcionador com a finalidade de obter o grau de resposta às perguntas (Tabelas do Capítulo 5). Os critérios utilizados para essa análise estão descritos na tabela abaixo:

**Tabela 2 – Critérios de Classificação**

Classificação	Interpretação
Atende	O conteúdo apresentado atende satisfatoriamente ao descrito no direcionador
Atende Parcialmente	O conteúdo apresentado atende parte do conteúdo descrito no direcionador
Não atende	O conteúdo apresentado não atende ao conteúdo descrito no direcionador

Fonte: Elaborada pelo autor

Após o julgamento relacionado a cada um dos direcionadores dos Elementos de Conteúdo, buscou-se responder por que foi considerado que o conteúdo atendeu ou não aos critérios de classificação. Os resultados de cada etapa serão relacionados no próximo capítulo.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. Relatório Natura 2012

A Natura, em seu Relatório 2012 - Versão Completa GRI, apresenta-se como uma empresa líder no setor de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil. A estrutura do relatório apresenta-se de forma encadeada com os tópicos Onde Estamos, No Que Miramos, Com Quem e Que Pegada Deixamos. Nele, a Natura declara que produz o seu Relatório de Sustentabilidade há 13 anos e há 11 anos, publica os relatórios anuais e de sustentabilidade em um único documento, além de informar que faz parte do conjunto de empresas participantes do Programa Piloto do IIRC. Ao final, são apresentadas as Demonstrações Contábeis.

### 4.2. Resultados a partir da Estrutura Conceitual e do Relatório Natura 2012

A partir da análise feita na Estrutura Conceitual do IIRC e no relatório foram elaboradas tabelas que, ao mesmo tempo em que demonstram os direcionadores elaborados e seus respectivos Elementos de Conteúdo, já abordam os resultados encontrados, declarando o grau de atendimento do conteúdo encontrado no relatório de empresa aos direcionadores mencionados.

**Tabela 3 – Direcionadores e grau de atendimento relacionados ao elemento Visão Geral da Organização e Ambiente Externo**

Visão geral da organização e ambiente externo: O que a organização faz e quais são as circunstâncias sob as quais ela opera?	Atende	Atende Parc.	Não atende
Missão	atende		
Cultura, visão, valores	atende		
Propriedade e estrutura operacional		atende parc.	
Principais atividades, mercados, produtos e serviços		atende parc.	
Panorama competitivo e posicionamento no mercado, ameaças de novos concorrentes e produtos substitutos, poder de barganha de clientes e fornecedores, rivalidade competitiva		atende parc.	
Número de funcionários	atende		

**Novas Perspectivas  
na Pesquisa Contábil**

Receita	atende		
Países onde opera	atende		
Fatores do ambiente externo que afetam a habilidade da organização em criar valor, considerando aspectos legais, comerciais, sociais, ambientais e políticos			não atende
Percentual de atendimento	56%	33%	11%

**Fonte: IIRC (2013) adaptada pelo autor**

A tabela 3 apresenta o Elemento de Conteúdo Visão Geral da Organização e Ambiente Externo. A partir da análise feita, a empresa demonstrou um percentual de atendimento integral em seu relatório em 56% dos itens, atendimento parcial em 33% e não atendimento em 11%. Em resposta à questão e aos direcionadores, foi considerado o conteúdo analisado a seguir. No tópico Mensagem do Comitê Executivo é fornecido um apanhado geral dos principais dados explorados no relatório, relacionando-os com os direcionadores de cultura da entidade. No tópico Nossa Essência, a empresa descreve sua visão, sua razão de ser e suas crenças. Como visão, a empresa visa ser uma marca de expressão mundial, "identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor". Nesse ponto, bem como ao apresentar sua razão de ser/missão e destacar quais são as suas crenças, o que se percebe é que a empresa busca se aproximar das exigências desses "novos" consumidores que anseiam por empresas que assumam seus papéis no contexto de sustentabilidade e engajamento social. Na apresentação da empresa é fornecido um apanhado geral de dados como rede de relações, estrutura física, operações internacionais e estrutura física internacional. São apresentados os principais destaques nas áreas econômica, ambiental e social, dentre eles, a receita líquida. Em sua apresentação, a empresa fornece resumidamente alguns dados e dentre eles destaca seu panorama internacional, porém não fornece informações satisfatórias em relação a sua estrutura operacional e como isso afeta sua criação de valor. Em todo o relatório, são fornecidas informações sobre projetos, porém as informações que satisfazem o capital manufaturado, como construções, equipamentos e infraestrutura não estão claramente disponíveis. Também em sua apresentação, a empresa informa que é líder no setor de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil, mas não são oferecidas mais informações sobre tais linhas no relatório. Considera-se que o motivo para a ausência de maiores informações seja a não relevância em apresentar os produtos no relatório integrado, já que para isso existem outros meios de divulgação. A empresa apresenta de forma bem resumida sua participação no mercado e os segmentos nos quais atua, não fornecendo seu percentual de participação no mercado e não apresentando dados suficientes de percentual de ampliação ou retração nos segmentos de que faz parte. A Estrutura Conceitual do IIRC orienta que dados como panorama competitivo e posicionamento no mercado sejam fornecidos pela empresa e a Natura apresentou dados insuficientes para que os *stakeholders* obtenham tais informações. A empresa fornece como dados quantitativos, o número de colaboradores por região e por contrato de trabalho. Por outro lado, a empresa não apresenta quais são os fatores externos que podem afetar sua criação de valor. A visão fornecida pelo relatório está pautada em como a empresa minimiza os impactos de suas operações no ambiente externo, e não fornece claramente informações sobre como o ambiente externo pode afetar a empresa.

**Tabela 4 – Direcionadores e grau de atendimento relacionados ao elemento Governança**

Governança: Como a estrutura de governança da organização suporta sua capacidade para criar valor no curto, médio e longo prazo?	Atende	Atende Parc.	Não atende
Estrutura de liderança da organização, incluindo a diversidade e as habilidades dos encarregados pela governança	atende		
Processos específicos para tomada de decisões estratégicas	atende		

**Novas Perspectivas  
na Pesquisa Contábil**

Processos específicos para o estabelecimento e monitoramento da cultura da organização e atitude quanto a riscos	atende		
Ações específicas adotadas para influenciar e monitorar o direcionamento estratégico da organização e abordagem para gerenciamento de riscos	atende		
Reflexo da cultura, da ética e dos valores da organização sobre os diversos capitais, incluindo relacionamento com os <i>stakeholders</i>	atende		
Se, e como, a organização está implementando práticas recomendadas de governança que superam os requerimentos legais			não atende
Responsabilidade assumida pelos encarregados pela governança para promover e possibilitar inovações	atende		
Como remuneração e incentivos estão vinculados à criação de valor, inclusive como estão vinculados ao uso e efeitos da organização sobre os capitais	atende		
Políticas e práticas de compensação significativas	atende		
Percentual de atendimento	89%	0%	11%

Fonte: IIRC (2013) adaptada pelo autor

Na tabela 4 são apresentados os direcionadores do Elemento de Conteúdo Governança. A empresa apresentou atendimento integral em 89% dos itens, sendo o Elemento de Conteúdo com maior grau de atendimento. O conteúdo encontrado no relatório que possivelmente responde à questão está apresentado a seguir. No tópico Governança Corporativa, a empresa apresenta a composição do Conselho de Administração, seus comitês de apoio e suas funções, seus processos para a tomada de decisões estratégicas, ações adotadas pelos encarregados pela governança para influenciar e monitorar o direcionamento estratégico da organização, inovações, remuneração, incentivos e compensações visando evitar conflitos de interesse. Em Gestão de Riscos, a empresa informa que utiliza meios como Auditoria Interna, Remuneração da Alta Gestão e Remuneração Variável na tentativa de minimizar seus riscos e quais são as formas que utiliza para lidar com tais riscos, divididos em riscos estratégicos, aqueles que afetam a ambição do negócio e a continuidade da empresa, e operacionais, aqueles que afetam os processos internos da empresa. Na questão da criação de valor envolvendo relacionamento com os *stakeholders* e o reflexo da cultura empresarial sobre os capitais associados, a empresa, de modo geral em seu relatório, mostra dar bastante ênfase aos públicos com os quais se relaciona, reforçando a ideia inicial da qualidade de suas relações para criação de valor. Para tanto, fornece dados sobre treinamentos, remuneração e benefícios oferecidos aos funcionários, além de ações realizadas com fornecedores, comunidades fornecedoras, clientes e comunidade externa, além de suas realizações para evitar processos de conflito de interesses com os executivos da empresa. A empresa fornece bastantes informações sobre Governança Corporativa, sendo considerado, um dos Elementos de Conteúdo respondidos de forma mais completa. Porém, não foram encontradas informações que respondem se as medidas de governança adotadas pela empresa superam os requisitos legais, tal qual mencionado no direcionador correspondente.

**Tabela 5 – Direcionadores e grau de atendimento relacionados ao elemento Oportunidades e Riscos**

Oportunidades e riscos: Quais são as oportunidades e os riscos específicos que afetam a capacidade da organização para criar valor no curto, médio e longo prazo e como a organização lida com eles?	Atende	Atende Parc.	Não atende
Identificação dos principais riscos e oportunidades específicos da organização, incluindo aqueles relacionados aos efeitos da organização sobre a disponibilidade, qualidade e acessibilidade continuada de capitais relevantes		atende parc.	
Avaliação sobre a possibilidade de que a oportunidade ou o risco ocorra e a magnitude de seu efeito			não atende

## Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

Etapas específicas adotadas para criar valor a partir das principais oportunidades e para mitigar ou gerenciar os principais riscos, incluindo identificação de objetivos estratégicos, estratégias, políticas, metas e indicadores quantitativos associados		atende parc.	
Abordagem da organização frente a quaisquer riscos que sejam fundamentais para a habilidade contínua da organização em criar valor e que possa ter consequências extremas, ainda que a probabilidade de ocorrência seja considerada pequena		atende parc.	
Percentual de atendimento	0%	75%	25%

**Fonte: IIRC (2013) adaptada pelo autor**

Já a tabela 5 apresenta o Elemento de Conteúdo Oportunidades e Riscos e seus direcionadores. O conteúdo encontrado no relatório Natura 2012, atendeu parcialmente 75% dos indicadores, sendo que nenhum deles foi atendido integralmente. Além disso, 25% dos indicadores não foram atendidos. O tópico Oportunidades e Riscos foi o que ofereceu o menor número de direcionadores atendidos integralmente. A análise para possíveis respostas à questão e o cumprimento dos indicadores foi realizada nos tópicos destacados a seguir. No tópico Gestão de Risco, a empresa apresenta como é feita a sua gestão de riscos e quais são as formas que utiliza para lidar com os riscos identificados (fraudes, conflito de interesses, irregularidades em processos de compras e pagamentos, uso indevido de recursos e outras fraudes externas) tais como, Auditoria Interna, Remuneração da Alta Gestão e Remuneração Variável. Neste ponto, a empresa destaca seus riscos internos, mas não descreve e tampouco informa quais são e quais medidas toma em relação aos seus riscos externos, ou seja, os riscos que afetam o ambiente externo e que podem afetar a criação de valor da empresa e embora a companhia determine quais riscos enfrenta em seu ambiente interno, não fornece uma avaliação sobre a possibilidade de que eles ocorram, nem sobre a magnitude de seus efeitos. Nos tópicos Estratégias e Perspectivas e Gestão da Sustentabilidade, a empresa informa suas ações para garantir sua estratégia de expansão futura, tais como infraestrutura logística, visando aumento de produtividade, investimentos em marketing e treinamento de consultores para aumento da frequência de compra de seus produtos, oferecimento de ofertas combinadas a seus consumidores, além de estar atenta às oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias digitais e em redes sociais. A empresa também demonstrar "enxergar" as oportunidades advindas da inclusão do tema sustentabilidade em todos os seus processos e negócios futuros. Ao apresentar os temas prioritários estabelecidos, tais como qualidade das relações com seus públicos, mudanças climáticas, sociobiodiversidade, territórios prioritários, resíduos sólidos, água, empreendedorismo sustentável, educação e inovação, a empresa demonstra sua preocupação, porém o enfoque dado é exclusivamente em temas relacionados com a sustentabilidade e, dessa forma, são oferecidos poucos indicadores que se relacionam com o desempenho ou a estratégia financeira. O canal de Ouvidoria também se mostra uma oportunidade para ouvir e dialogar com os públicos com os quais se relaciona. Neste tópico, é demonstrado como a empresa trata as manifestações e denúncias recebidas. Outro ponto a destacar é no tópico Colaboradores. A empresa fornece várias informações sobre as ações que pratica em relação aos seus colaboradores, com destaque para treinamentos, benefícios oferecidos, saúde e segurança, além de "aprimorar as portas de entrada da companhia", destacando programa de trainees e estágios. Ao abordar os temas Consultoras e CNOs, Consumidores, Fornecedores, Comunidades Fornecedoras, Comunidades do entorno, Governo e Acionistas, a empresa apresenta seus esforços no gerenciamento de seus relacionamentos e suas atividades de negócios. Porém, ainda que a empresa detalhe seu relacionamento com a sua comunidade externa, não apresenta claramente quais riscos provenientes do ambiente externo poderiam afetar a capacidade de criação de valor da

empresa. Seu enfoque se baseia mais em como a companhia busca minimizar os possíveis impactos provocados no ambiente externo e nas oportunidades que esse ambiente oferece.

**Tabela 6 – Direcionadores e grau de atendimento relacionados ao elemento Estratégia e Alocação de Rec.**

Estratégia e alocação de recursos: Aonde a organização deseja chegar e como?	Atend e	Atende Parc.	Não atende
Objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo da organização		atende parc.	
Estratégias que aplica, ou pretende implementar, para alcançar esses objetivos estratégicos		atende parc.	
Planos de alocação de recursos que possui, ou pretende implementar, para executar sua estratégia		atende parc.	
Como ela medirá realizações e resultados definidos para o curto, médio e longo prazo		atende parc.	
Descrição da articulação entre a estratégia da organização e os planos de alocação de recursos e as informações cobertas pelos demais elementos de Conteúdo		atende parc.	
Como seus planos estratégicos e alocação de recursos relacionam-se ao modelo de negócios da organização e quais mudanças ao modelo de negócios podem ser necessárias para implementar as estratégias selecionadas	atende		
Como seus planos estratégicos e alocação de recursos são influenciadas/respondem ao ambiente externo e às oportunidades e riscos identificados	atende		
Como seus planos estratégicos e alocação de recursos afetam os capitais e acordos de gerenciamento de riscos relacionados aos capitais	atende		
Descrição do que diferencia a organização para proporcionar uma vantagem competitiva e a torna capaz de criar valor no futuro, considerando a função de inovação, como desenvolve e explora seu capital intelectual e em que grau as considerações ambientais e sociais foram incorporadas à estratégia da organização para lhe proporcionar uma vantagem competitiva	atende		
Descrição das principais características e observações advindas de consultas às partes interessadas que foram usadas na formulação de sua estratégia e planos de alocação de recursos		atende parc.	
Percentual de atendimento	40%	60%	0%

**Fonte: IIRC (2013) adaptada pelo autor**

Na tabela 6 são apresentados os direcionadores do Elemento de Conteúdo Estratégia e Alocação de Recursos. O conteúdo apresentado no relatório Natura 2012, atendeu integralmente 40% dos indicadores e parcialmente, 60%. Não houve indicadores não atendidos. A empresa informa que o Sistema de Gestão Natura, em tópico de mesmo nome, reúne os elementos prioritários para a empresa, sendo eles, marca, inovação, sustentabilidade, relações, liderança, indivíduo, desdobramento da estratégia e execução com excelência e aprendizagem, informando também que tais direcionadores foram revisados para se adequarem à missão de evolução contínua. Porém, apesar de oferecer informações sobre seu sistema de gestão, a empresa não identifica claramente os processos que pratica, seus objetivos e estratégias. Nos tópicos Estratégias e Perspectivas e Gestão da Sustentabilidade, a empresa faz uma abordagem qualitativa sobre suas estratégias para expansão futura, mencionando sua infraestrutura logística, investimento em marketing, treinamento e inovação e informa, também, que um dos desafios para sua estratégia é tornar a sustentabilidade um dos principais vetores de inovação e geração de negócios. A empresa declara que o tema já é um componente relevante em seus processos. Também no tópico Temas Prioritários, a empresa estabelece as metas para o ano de 2013, ou seja, no curto prazo. Não está claro se a empresa fornece dados para estratégias de médio e longo prazo. Ademais, mais uma vez, o destaque é exclusivo em temas relacionados com a sustentabilidade. No tópico Inovação, são fornecidos indicadores, tais como valores investidos, percentual de receita investido e número de produtos lançados. Neste ponto, a empresa fornece informações sobre a inovação de seus

produtos considerando as expectativas de seus consumidores e, no item Inovação Aberta, faz menção aos seus capitais intelectual e humano. No tópico Públicos, a empresa aborda o seu capital social e de relacionamentos, dando ênfase aos públicos com os quais se relaciona, destacando a qualidade das relações, contando também com uma lista de eventos que considera como engajamento presencial perante tais públicos, sua abordagem de diversidade de públicos, além de um canal de Ouvidoria. A empresa informa que disponibiliza canais de Ouvidoria a seus públicos, inclusive fornecedores, mas não está claro se informa de que forma tais informações serão utilizadas em seus planos estratégicos e de alocação de recursos. Além de seu canal de Ouvidoria, outra estratégia de negócios adotada é o aumento do número de encontros e ações com os colaboradores, visando tornar mais clara a visão dos objetivos de curto, médio e longo prazo da companhia, no tópico Colaboradores, além de todo investimento em benefícios e treinamentos fornecidos. Nos tópicos Consultoras e CNOs, Fornecedores e Comunidades Fornecedoras, a empresa apresenta suas estratégias de vendas, bem como treinamentos, métodos de seleção de fornecedores, visando o avanço de sua estratégia de suprimentos sustentáveis, pesquisas, os investimentos realizados nas comunidades do entorno e estratégias abordando a comunicação entre públicos e empresa. Além disso, a empresa apresenta como parte de sua estratégia, o Programa Bioqlicar, que promove capacitação e desenvolvimento das comunidades fornecedoras. O que se depreende ao fazer tal análise é que, mesmo diante dos esforços em integrar as considerações ambientais e sociais, não são demonstrados com isso se integra com outros elementos, principalmente os financeiros.

**Tabela 7 – Direcionadores e grau de atendimento relacionados ao elemento Modelo de Negócios**

Modelo de negócios: Qual é o modelo de negócios da organização e quão resiliente ele é?	Atende	Atende Parc.	Não atende
Descrição do modelo de negócios e foco em sua resiliência incluindo os principais insumos ao negócio e como eles se relacionam aos capitais dos quais derivam (sendo aqueles dos quais a organização depende ou que fornece uma fonte de diferenciação para a organização)		atende parc.	
Descrição do modelo de negócios e foco em sua resiliência incluindo suas principais atividades de negócios considerando como a organização se diferencia no mercado, quanto o modelo de negócios depende da geração de receitas após o ponto de vendas inicial, como a organização aborda a necessidade de inovar e como o modelo de negócios foi projetado para se adaptar a mudanças		atende parc.	
Principais saídas, explicando os produtos e serviços que a organização coloca no mercado e os subprodutos e resíduos materiais			não atende
Principais resultados, em termos de capitais, incluindo resultados internos (como receita e fluxo de caixa) e externos (como satisfação do cliente, pagamentos de impostos, fidelidade à marca e efeitos sociais e ambientais)	atende		
Identificação explícita dos principais elementos do modelo de negócios			não atende
Diagrama simples destacando os principais elementos, sustentado por uma explicação clara da relevância desses elementos para a organização			não atende
Fluxo narrativo, fornecendo as circunstâncias específicas à organização			não atende
Identificação das partes interessadas críticas e outras dependências (como matéria prima), principais direcionadores de valor e fatores importantes que afetam o ambiente externo, incluindo fatores sobre os quais ela tem controle		atende parc.	
Posicionamento da organização dentro da cadeia de valor como um todo			não atende
Conexão para informações em outros Elementos de Conteúdo, como estratégia, oportunidades e riscos e desempenho (incluindo KPIs e considerações financeiras, como contenção de custos e receitas)		atende parc.	
Percentual de atendimento	10%	40%	50%

Fonte: IIRC (2013) adaptada pelo autor

Na tabela 7, a qual apresenta o Elemento de Conteúdo Modelo de Negócios e seus direcionadores, o destaque foi para o não atendimento em 50% dos direcionadores, enquanto o atendimento parcial e integral foram de 40% e 10%, respectivamente. Na avaliação do atendimento aos direcionadores e em uma possível resposta à questão, foi analisado o conteúdo apresentado a seguir. O Sistema de Gestão apresentado – sistema este que garante que toda a essência e cultura organizacional, além dos diferenciadores da empresa como marca, relações e desenvolvimento sustentável, estejam presentes em todos os processos da empresa – pode ser considerado como parte da descrição de seu modelo de negócios. Porém, apesar de oferecer informações sobre seu sistema de gestão, a empresa não identifica claramente os processos que pratica, seus objetivos e estratégias. No tópico Sociobiodiversidade, a empresa informa que em 2011, criou o Programa Amazônia e demonstra suas principais ações para o programa em 2012, abordando temas como ciência, tecnologia e inovação e cadeias produtivas sustentáveis das comunidades fornecedoras da região amazônica. Neste ponto é fornecida uma boa visão do modelo de negócios, mas a empresa restringe essa abordagem a uma só área de atuação e não ao modelo como um todo. As informações oferecidas nos tópicos Inovação, Inovação Aberta, Públicos e Ouvidoria também foram consideradas no atendimento aos direcionadores do elemento de conteúdo Modelo de Negócios. As informações são as mesmas destacadas na análise do elemento de conteúdo Estratégia e Alocação de Recursos. Ao abordar os temas Consultoras e CNOs, Consumidores, Fornecedores, Comunidades Fornecedoras, Comunidades do entorno, Governo e Acionistas, a empresa apresenta seus esforços no gerenciamento de seus relacionamentos, e apresenta um panorama de seu modelo de negócios, incluindo seu modelo de vendas e suas melhorias, suas estratégias de vendas, seus canais de comunicação, suas ações de marketing, índices de fidelidade à marca, detalhamento do relacionamento com as comunidades fornecedoras, investimentos nas comunidades do entorno, perfil dos acionistas, dentre outros. Nos tópicos Cadeia de Valor Natural, Geração de Valor Ambiental, Geração de Valor Social e Geração de Valor Econômico, a empresa apresenta um panorama com informações sobre sua cadeia de valor, sobre sua geração de valor ambiental, fornecendo dados como seu inventário de emissões de gases de efeito estufa, suas ações de compensação e o impacto de seus produtos; social, fornecendo dados como a sua distribuição de riquezas aos seus principais públicos e sua matriz de investimento em sustentabilidade; e econômico, apresentando seus resultados principais, como despesas, seu fluxo de caixa, seus resultados nas operações e seu Ebitda. Porém, ainda que a empresa apresente vastos dados que podem ser relacionados com seu modelo de negócios, ela não oferece recursos que aumentam o entendimento ou esclarecem aos *stakeholders* qual é de fato seu modelo de negócios. A Estrutura Conceitual do IIRC enumera alguns recursos que podem ser utilizados pelas empresas com a finalidade de aumentar a eficácia e o entendimento da descrição do modelo de negócios. São eles: identificação explícita dos principais elementos do modelo de negócios; um diagrama simples com os principais elementos; fluxo narrativo lógico, identificação das partes interessadas críticas e outras possíveis dependências, incluindo seus principais direcionadores de valor e fatores importantes que afetam o ambiente externo; posicionamento da companhia na cadeia de valor e conexão para informações em outros Elementos de Conteúdo, como estratégia, oportunidades e riscos e desempenho, incluindo indicadores de desempenho. A empresa não apresenta nenhum fluxo ou diagrama, tampouco informações mais detalhadas sobre sua cadeia de valor, para facilitar o entendimento de seus *stakeholders* de seu modelo de negócios e de seus processos como um todo.

## Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

**Tabela 8 – Direcionadores e grau de atendimento relacionados ao elemento Desempenho**

Desempenho: Em que extensão a organização alcança seus objetivos estratégicos e quais são os resultados em termos de efeitos sobre os capitais?	Atende	Atende Parc.	Não atende
Indicadores quantitativos relacionados a metas, direcionadores de valor e oportunidades e riscos, explicando sua relevância e implicações, bem como os métodos e premissas usados para compilá-los		atende parc.	
Efeitos da organização (positivos e negativos) sobre os capitais, incluindo efeitos materiais sobre aumento e diminuição de capitais na cadeia de valor		atende parc.	
Estado dos relacionamentos com as partes interessadas e como a organização tem respondido às necessidades, interesses e expectativas legítimas das partes interessadas	atende		
Articulações entre o desempenho passado e o atual e entre o desempenho atual e o panorama futuro		atende parc.	
Conectividade do desempenho financeiro com o desempenho relacionado a outros capitais, podendo incluir indicadores quantitativos que combinam medidas financeiras com outros componentes ou explicações narrativas das implicações financeiras dos efeitos significativos sobre outros capitais ou a monetização relacionada a exteriorizações			não atende
Caso não seja viável ou significativo medir quantitativamente movimentos materiais de capitais, são feitas divulgações qualitativas para explicar mudanças na disponibilidade, qualidade ou na acessibilidade de capitais como insumos aos negócios e como seu uso pela organização os aumenta, diminui ou transforma		atende parc.	
Percentual de atendimento	17%	67%	17%

**Fonte: IIRC (2013) adaptada pelo autor**

A tabela 8 apresenta o Elemento de Conteúdo Desempenho e seus direcionadores. Dos direcionadores elaborados para essa questão, a empresa atendeu parcialmente 67% deles e integralmente, apenas 17%, o que equivale a um item. Como forma de responder à pergunta sobre o Desempenho da empresa, foi considerada a tabela Evolução de Nossos Compromissos, na qual a empresa apresenta seus compromissos e metas em sustentabilidade, destacando as metas para 2012, se foram atingidas ou não e as metas para 2013. São oferecidas as metas e compromissos da empresa, conforme orientado na Estrutura Conceitual do IIRC, porém de forma restrita à sustentabilidade. Dados financeiros não são apresentados e, dessa forma, não é demonstrada uma conexão entre dados financeiros e dados não financeiros. O tópico Cadeia de Valor também foi considerado como uma possível resposta à questão. Nele, a empresa apresenta os principais resultados de sua atuação, desde a extração de matéria-prima até o descarte de embalagens, porém não relaciona claramente informações financeiras e não financeiras. Ainda nesse ponto, fornece seu quadro de distribuição de riquezas aos seus principais públicos de relacionamento e também fornece seus principais dados financeiros, demonstrando seu desempenho por meio de seus resultados, despesas, fluxo de caixa e Ebitda, porém fornece poucos, ou de forma pouco clara, indicadores que relacionam as informações dadas com as de natureza não financeira.

**Tabela 9 – Direcionadores e grau de atendimento relacionados ao elemento Panorama Futuro**

Panorama futuro: Quais são os desafios e incertezas que a organização pode encontrar ao perseguir sua estratégia e quais são as possíveis implicações para seu modelo de negócios e seu desempenho futuro?	Atende	Atend e Parc.	Não atende
Informações fundamentadas sobre as expectativas da alta direção e dos encarregados pela governança sobre o ambiente externo da organização que provavelmente será encarado no curto, médio e longo prazo e como isso afetará a organização	atende		
Informações fundamentadas sobre como a organização está atualmente equipada para responder a desafios e incertezas críticas que possam surgir	atende		
Correspondência das expectativas futuras com o panorama competitivo, posicionamento de mercado e riscos	atende		

## Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

Discussão sobre as possíveis implicações, inclusive implicações para o desempenho financeiro futuro, do ambiente externo, das oportunidades e riscos, com uma análise sobre como eles podem afetar que os objetivos estratégicos sejam alcançados			não atende
Discussão sobre as possíveis implicações, inclusive implicações para o desempenho financeiro futuro, da disponibilidade, qualidade e acessibilidade dos capitais que a organização usa ou afeta, inclusive sobre como os principais relacionamentos são gerenciados e por que eles são importantes para a habilidade da organização de criar valor no decorrer do tempo		atende parc.	
Principais premissas assumidas pela organização e possíveis riscos e, quando possível, fornece os principais indicadores, metas de KPIs, previsões, informações relevantes de fontes externas reconhecidas e análises de confidencialidade			não atende
Percentual de atendimento	50%	17%	33%

**Fonte: IIRC (2013) adaptada pelo autor**

E, por último, na tabela 9, estão apresentados os direcionadores relativos ao Elemento de Conteúdo Panorama Futuro. Nesse item foram atendidos integralmente, 50% dos direcionadores, porém com percentual de não atendimento de 33%. Para a questão apresentada, foram selecionadas as mensagens da Presidência do Conselho de Administração e do Comitê Executivo. Nelas, é oferecido um panorama geral da empresa e suas perspectivas futuras, reafirmando compromissos e reconhecendo esforços presentes e futuros. Com as informações apresentadas, os três primeiros direcionadores puderam ser atendidos integralmente, porém a ausência de um maior detalhamento, como uma discussão sobre as implicações que podem afetar os objetivos estratégicos da empresa, além da ausência de premissas e riscos embasados em indicadores, foi responsável pelo atendimento parcial de um direcionadores e o não atendimento de dois direcionadores.

## 5. CONCLUSÃO

O presente estudo buscou identificar o grau de atendimento do Relatório Natura 2012 aos Elementos de Conteúdo fornecidos pela Estrutura Conceitual do IIRC. Dos 54 direcionadores elaborados a partir do Elementos de Conteúdo da Estrutura Conceitual, o percentual de atendimento integral da empresa foi de 41%, enquanto que o atendimento parcial teve um percentual de 39%. Já para os direcionadores não atendidos, o percentual foi de 20%. Em primeiro lugar, cumpre destacar que a Estrutura Conceitual do IIRC analisada não oferece indicadores ou referências objetivas para a elaboração de um relatório integrado. Exatamente por isso, para o desenvolvimento da pesquisa fez-se necessária a estruturação de direcionadores a partir das descrições fornecidas pela Estrutura Conceitual. De modo geral, toda a Estrutura Conceitual está exposta de forma descritiva o que torna as orientações muito amplas e pouco objetivas. Os parâmetros fornecidos são de difícil compreensão e sem a clareza necessária para uma estrutura conceitual. Sendo assim, ao considerar empresas com uma estrutura sólida de *inputs* para a elaboração de suas Demonstrações Financeiras ou seus Relatórios de Sustentabilidade, e que para atender todos os requisitos da Estrutura Conceitual seja necessário que tais empresas alterem o modo como reúnem tais *inputs*, infere-se que as orientações do IIRC são insuficientes de tal modo que as empresas possam encontrar dificuldades na tentativa de elaborar seus relatórios integrados. Apesar das considerações acima, a análise do Relatório Natura 2012 foi realizada também como forma de demonstrar a visão do público externo à empresa com relação às informações fornecidas. Como pontos fortes do relatório, pode-se destacar a relação da empresa com seus *stakeholders*, ao demonstrar entendê-los como parte de sua estratégia de negócio e aproveitar as oportunidades que surgem desses relacionamentos. Também é possível destacar a importância dada pela empresa ao tema Sustentabilidade. No relatório, são apresentados Temas Prioritários em Sustentabilidade, oferecendo a cada um deles, um tópico exclusivo. Outro ponto relevante é a

## Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

preocupação da empresa com os impactos causados ao ambiente externo, preocupação que permeia todo o relatório. Porém, ao analisar quais foram os direcionadores atendidos integral ou parcialmente, o que se depreende é que eles se relacionam às informações geralmente apresentadas em um Relatório de Sustentabilidade. Ou seja, o enfoque do relatório está baseado principalmente nas ações ambientais e sociais que a empresa realiza. São fornecidos alguns dados financeiros, mas basicamente, apenas o que é exigido pelas diretrizes GRI. A Natura disponibiliza a seus usuários somente um resumo das principais informações financeiras no tópico Geração de Valor Econômico, sendo que o grau de informações fornecido é muito “tímido” e isolado das informações não financeiras. A informação deveria ser mais bem trabalhada de forma a integrar outros conteúdos apresentados no relatório, por exemplo, divulgando-se a relação entre o desenvolvimento de comunidades fornecedoras e o desempenho econômico financeiro decorrente de tais investimentos. Ademais, informações contábeis são obrigatoriamente apresentadas nas Demonstrações Financeiras. O que se espera de um relatório integrado é a divulgação efetiva de um “pensamento integrado”, ou seja, “a consideração ativa por parte de uma organização sobre os relacionamentos entre suas diversas unidades operacionais e funcionais e os capitais que a organização usa e afeta” (IIRC, 2013). Nesse sentido, pode-se dizer que o Relatório Natura oferece poucos indicadores relacionando as informações financeiras e não financeiras e percebe-se que mesmo diante dos esforços em integrar as considerações ambientais e sociais, não são demonstrados como elas estão integradas aos outros elementos, principalmente os financeiros. Outro ponto a questionar é a ausência de um claro modelo de negócios. A empresa não oferece um fluxo ou diagrama que apresente seu modelo de negócios e também fornece uma cadeia de negócios que poderia ter sido mais bem explorada em informações financeiras. Dessa forma, pode-se concluir que o Relatório Natura 2012 ainda não apresenta dados suficientes que indicam uma integração de relatórios. A empresa ainda apresenta o relatório com uma divisão clara entre o seu relatório de Sustentabilidade e suas Demonstrações Contábeis. Conforme já mencionado, apresentar tais relatórios separadamente faria sentido se os aspectos financeiros e não financeiros ocorressem de forma independente na empresa. Como isso não ocorre, tais aspectos estão interligados. Há de se esclarecer que em um contexto em que a abordagem em Relatórios Integrados ainda é muito incipiente, é compreensível que as empresas ainda estejam passando por uma fase de adaptação. Por outro lado, é necessário que as exigências dos modelos a que a empresa se dispõe a seguir, sejam de fato cumpridas. Portanto, o Relatório Integrado não deve ser meramente uma peça de marketing para a empresa. A Natura apresenta em seu relatório grande destaque aos seus relacionamentos com seus públicos, porém, a urgência é que além desse destaque social e ambiental, as informações econômicas e financeiras sejam consideradas como parte da relação, principalmente, ao descrever o impacto das ações socioambientais sobre o a posição patrimonial e o desempenho financeiro da empresa. Logicamente que todas essas transformações demandam gastos e tempo para que sejam observadas, mas a sugestão proveniente da pesquisa é que a Natura e as empresas que fazem parte do Programa Piloto do IIRC, realizem um esforço “fiel” ao que propagam em seus discursos e busquem um pensamento integrado por meio de suas realizações e, de fato, adaptem sua forma de divulgação e *disclosure* visando o bem estar da sociedade. Entretanto, como já mencionado, infelizmente a Estrutura Conceitual do IIRC não está contribuindo para um esforço mais ousado por parte das empresas no sentido de promover a integração necessária de informações, visto que suas recomendações são bastante genéricas e não direcionadas objetivamente para que tal integração ocorra. Dentre as limitações do trabalho, destaca-se a impossibilidade de generalização dos resultados, visto que o objeto de estudo foi o Relatório Natura 2012, sendo, portanto, preferida uma investigação científica em

profundidade. Por fim, considera-se como oportunidades para futuras pesquisas a partir da metodologia apresentada neste trabalho, análise dos relatórios das empresas brasileiras integrantes do Programa Piloto, a fim de que tais análises permitam uma comparação entre as informações integradas por essas outras empresas e os resultados deste estudo.

## REFERÊNCIAS

- BM&FBOVESPA. Novo Valor: sustentabilidade nas empresas.[2012?] Disponível em [http://www.bmfbovespa.com.br/empresas/download/guia-de-sustentabilidade.pdf]. Acesso em: 14 jan 2013.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. Pesquisa em Administração. 2. ed. São Paulo-SP: Bookman, 2005. v. 1. 349 p.
- ECCLES, Robert G.; KRZUS, Michael P.. Relatório Único – Divulgação Integrada para uma estratégia sustentável. São Paulo: Saint Paul Editora, 2011.
- ECCLES, Robert G.; PERKINS, Kathleen Miller; SERAFEIM, George. How to Become a Sustainable Company. **Mit Sloan Management Review**, Cambridge, v. 53, n. 4, p.299-316, 2012.
- EXAME.COM. Qual é a importância dos relatórios de sustentabilidade. Jul, 2012. Disponível em [http://exame.abril.com.br/meio-ambiente-e-energia/sustentabilidade/noticias/qual-e-a-importancia-dos-relatorios-de-sustentabilidade]. Acesso em : 8 maio 2013.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Relatórios de Sustentabilidade da GRI: quanto vale essa jornada? 2012. Disponível em [<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuguese-Starting-Points-2-G3.1.pdf>]. Acesso em: 8 maio 2013.
- INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC). Consultation Draft of the International <IR> Framework. 2013. Disponível em [http://www.theiirc.org/consultationdraft2013/]. Acesso em: 14 jan 2013.
- \_\_\_\_\_.2013. Disponível em: [<http://www.theiirc.org/>]. Acesso em: 30 out 2012
- JENSEN, Julia Catharina; BERG, Nicola. Determinants of Traditional Sustainability Reporting Versus Integrated Reporting. An Institutional Approach. **Business Strategy And The Environment**, Thailand, v. 21, n. 5, p.299-316, jul. 2012.
- KPMG. Diretrizes G4 da GRI: quais os efeitos nos relatórios corporativos de sustentabilidade? 2013. Disponível em: [http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos\_Analises/artigo-se-publicacoes/Documents/Diretrizes\_g4\_GRI.pdf]. Acesso em: 9 jul 2013.
- MARCONI, Mariana de A.; LAKATOS, Eva M. Metodologia de Trabalho Científico. 6. ed. São Paulo-SP: Atlas, 2001. v. 4. 219 p.
- NATURA. Relatório Natura 2012: versão completa GRI. 2013. Disponível em [[http://natura.infoinvest.com.br/ptb/4264/RelatorioAnual\\_2012\\_CompletoGRI\\_Port.pdf](http://natura.infoinvest.com.br/ptb/4264/RelatorioAnual_2012_CompletoGRI_Port.pdf)]. Acesso em: 8 maio 2013.
- SOUZA, Júlia Alves e; COSTA, Thiago de Melo Teixeira da. Responsabilidade Social Empresarial e Desenvolvimento Sustentável: Conceitos, Práticas e Desafios para a Contabilidade. **Revista Organizações em Contexto**, São Paulo, v. 8, n. 15, p.213-238, 2012.
- VELLANI, Cassio Luiz; RIBEIRO, Maísa de Souza. Sustentabilidade e contabilidade. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 6, n. 11, p.187-206, 2009.