



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**

**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL –  
PROFIAP**

**EDERSON JORGE MELO DAS CHAGAS**

**RELATÓRIO INTEGRADO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS E  
PRÁTICOS PARA IMPLEMENTAÇÃO EM UM BANCO DE  
DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**Dissertação**

**Recife - Pernambuco**

**2023**

**EDERSON JORGE MELO DAS CHAGAS**

**RELATÓRIO INTEGRADO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS E  
PRÁTICOS PARA IMPLEMENTAÇÃO EM UM BANCO DE  
DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**Orientador: Luiz Flávio Arreguy Maia Filho**

**Coorientador: Marco Aurélio Benevides de Pinho**

Dissertação submetida ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal Rural de Pernambuco como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

**Recife - Pernambuco**

**2023**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Sistema Integrado de Bibliotecas  
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- C433r Chagas, Ederson Jorge Melo das  
Relatório Integrado: fundamentos teóricos e práticos para implementação em um banco de desenvolvimento regional /  
Ederson Jorge Melo das Chagas. - 2023.  
139 f. : il.
- Orientador: Luiz Flavio Arreguy Maia Filho.  
Coorientador: Marco Aurelio Benevides de Pinho.  
Inclui referências e apêndice(s).
- Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Mestrado Profissional em  
Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Recife, 2024.
1. Governança corporativa. 2. Relatório integrado. 3. Disclosure. 4. Partes interessadas. 5. Pensamento integrado. I.  
Filho, Luiz Flavio Arreguy Maia, orient. II. Pinho, Marco Aurelio Benevides de, coorient. III. Título



## UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

### PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

#### MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL – PROFIAP

#### PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONAL

#### RELATÓRIO INTEGRADO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS PARA IMPLEMENTAÇÃO EM UM BANCO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o candidato **EDERSON JORGE MELO DAS CHAGAS** \_\_\_\_\_

Orientadores:

---

Prof. Luiz Flávio Arreguy Maia Filho, Dsc  
Universidade Federal Rural de Pernambuco

---

Prof. Marco Aurélio Benevides de Pinho, Dsc  
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Banca Examinadora:

---

Prof. Jorge Silva Correia Neto, Dsc  
Universidade Federal Rural de Pernambuco

---

Prof. Marcus Augusto Vasconcelos Araújo, Dsc  
Universidade de Pernambuco

---

Profa. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa, Dsc  
Universidade Federal de Campina Grande

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Os dados e informações utilizados neste trabalho (Relatórios de Gestão, Relatórios de Sustentabilidade e Resumo Executivo ASG) são de livre acesso à população e devem ser disponibilizados publicamente no sítio de qualquer empresa pública, como é o caso do Banco do Nordeste do Brasil (BNB), atendendo ao: artigo 8º, parágrafo 4º da Lei Federal nº 13.303 de 30/06/2016, conhecida como Lei das Estatais; ao parágrafo único do art. 70, da Constituição Federal de 1988; à Instrução Normativa TCU nº 84 de 22/04/2020; à Decisão Normativa TCU nº 198 de 23/03/2022. Logo, o autor informa que a presente pesquisa não utiliza qualquer informação interna (restrita ou sigilosa), seja sobre políticas, processos, pessoas, sistemas ou normativos do BNB. Todos os posicionamentos e resultados da pesquisa são de inteira e exclusiva responsabilidade do autor, não representando a opinião da instituição bancária objeto desta pesquisa.

## **DEDICATÓRIA**

A Deus, criador e Senhor de todas as coisas.  
Aos meus filhos Guilherme e Miguel, meus maiores tesouros. A minha esposa Vanessa, meu amor, amiga e companheira de toda uma vida. Aos meus pais, Rosália e Edson, meus melhores professores. E a minha querida Vó, Laura, por todo amor dedicado a mim e a minha família.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, a base de tudo na minha vida, que me concedeu saúde e disposição para buscar os meus objetivos e superar as dificuldades: a Ele a honra, a glória e o louvor!

Agradeço a minha esposa Vanessa, pelo companheirismo, incentivo e apoio em todos os momentos da minha vida. Em especial nessa dissertação, sem ela eu não teria conseguido.

Agradeço a minha mãe Rosa e a minha sogra Tânia, dois anjos na vida da minha família.

Agradeço aos meus filhos Guilherme e Miguel, por serem minha maior fonte de alegria e motivação para lograr êxito no mestrado.

Agradeço aos meus queridos orientadores, professores Luiz Maia e Marco Pinho, pelos valiosos conselhos, pelo cuidado e atenção dispensados na orientação desta dissertação.

Agradeço ao Banco do Nordeste do Brasil (BNB) pelo apoio institucional a essa pesquisa, me concedendo licença de três meses para que eu pudesse concluir a dissertação.

Agradeço aos meus gestores no BNB durante minha dissertação, em especial: Renata Félix, José Émerson e Maria Aparecida Arruda pelo incentivo e suporte necessários para eu conciliar minhas atividades profissionais e acadêmicas.

Agradeço ao PROFIAP e a sua coordenação, os professores José de Lima e Jorge Correia, pela oportunidade de crescer intelectualmente e pessoalmente através das aulas e da relação com toda a equipe de docentes.

Agradeço à Marta, secretária do PROFIAP/UFRPE, por ser sempre solícita às demandas dos discentes.

Agradeço aos colegas de sala de aula, cujo convívio me trouxe muitos ensinamentos.

## **RELATÓRIO INTEGRADO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS PARA IMPLEMENTAÇÃO EM UM BANCO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**RESUMO:** o relatório integrado (RI) é considerado um modelo de relatório corporativo de excelência e de vanguarda. Para estudar o RI, o Banco do Nordeste do Brasil (BNB) foi a instituição escolhida para realização de análises minuciosas em seus relatórios, por ser ele o maior banco de desenvolvimento regional da América Latina. A pesquisa tem como objetivo geral apresentar os principais fundamentos teóricos e práticos que justificam a unificação dos relatórios de gestão, de sustentabilidade e o resumo executivo ASG do BNB em um único relatório de padrão internacional, o RI. Para consecução do objetivo geral foram propostos 5 objetivos específicos, amparados pelas seguintes metodologias: revisão bibliográfica, análise documental, matriz de divulgação de sustentabilidade e o *benchmarking*. As fontes de dados foram: Integrated Reporting examples database, banco de dados *IF.DATA* do Banco Central e os relatórios não-financeiros do BNB e dos bancos que atuam no Brasil. O trabalho empreendeu uma profunda revisão bibliográfica sobre o tema governança corporativa e sobre os tipos de relatórios corporativos, com ênfase no RI, seu histórico e principais conceitos. Como principal resultado este trabalho relacionou 13 fundamentos teóricos e práticos que servem de argumentos para que o BNB implemente o RI, com destaque para: o relatório de sustentabilidade do BNB é inferior em qualidade aos relatórios não-financeiro dos principais bancos brasileiros, apesar da significativa evolução apresentada nos últimos 5 anos; o relatório de gestão do BNB ainda não pode ser considerado um RI, pois atende apenas 8 dos 19 requisitos estipulados pela Estrutura Internacional para Relato Integrado; apenas 19 dos 144 bancos que atuam no Brasil publicam RI; entre os 30 maiores bancos que atuam no Brasil, 14 utilizam RI; bancos públicos como Banco do Brasil, BNDES e Banco de Brasília são exemplos para ao BNB, uma vez que já incorporam seus relatórios de sustentabilidade e de gestão em um único relatório, o RI. Outros resultados importantes se referem ao profundo e amplo panorama apresentado sobre o sistema financeiro brasileiro, para o qual foram apresentados os principais tipos de organização, sua distribuição espacial, seu peso no mercado em termos de ativos, suas origens (pública ou privada, nacional ou estrangeira). O trabalho também contribui para literatura sobre o tema no Brasil ao desenvolver uma análise minuciosa sobre a Estrutura Internacional para Relato Integrado 2021, uma vez que a referida estrutura não possui ainda tradução oficial para o português. **PALAVRAS-CHAVE:** governança corporativa; relatório integrado; *disclosure*; partes interessadas; pensamento integrado.

## **INTEGRATED REPORT: THEORETICAL AND PRACTICAL FOUNDATIONS FOR IMPLEMENTATION IN A REGIONAL DEVELOPMENT BANK**

**ABSTRACT:** The Integrated Report (IR) is considered to be a model of excellence and cutting-edge corporate reporting. In order to study the IR, Banco do Nordeste do Brasil (BNB) was the institution chosen to carry out a detailed analysis of its reports, because it is the largest regional development bank in Latin America. The general objective of the research is to present the main theoretical and practical foundations that justify the unification of BNB's management reports, sustainability reports and ESG executive summary into a single international standard report, the IR. To achieve the general objective, five specific objectives were proposed, supported by the following methodologies: literature review, document analysis, sustainability disclosure matrix and benchmarking. The data sources were: the Integrated Reporting examples database, the Central Bank's IF.DATA database and the non-financial reports of BNB and the banks operating in Brazil. The study undertook an in-depth literature review on the subject of corporate governance and types of corporate reporting, with an emphasis on IR, its history and main concepts. As the main result, this work listed 13 theoretical and practical foundations that serve as arguments for BNB to implement IR, with emphasis on: BNB's sustainability report is inferior in quality to the non-financial reports of the main Brazilian banks, despite the significant progress made in the last 5 years; BNB's management report cannot yet be considered an IR, as it meets only 8 of the 19 requirements stipulated by the international framework for integrated reporting; 19 of the 144 banks operating in Brazil publish IRs; of the 30 largest banks operating in Brazil, 14 use IRs; public banks such as Banco do Brasil, BNDES and Banco de Brasília are examples for BNB, since they already incorporate their sustainability and management reports into a single report, the IR. Other important results refer to the in-depth and broad overview presented of the Brazilian financial system, which includes the main types of organization, their spatial distribution, their weight in the market in terms of assets, and their origins (public or private, national or foreign). The work also contributes to the literature on the subject in Brazil by developing a detailed analysis of the International Integrated Reporting Framework 2021, since this framework does not yet have an official translation into Portuguese. **KEYWORDS:** corporate governance; integrated reporting; disclosure; stakeholders; integrated thinking.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MARCOS HISTÓRICOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	26
FIGURA 2 – SÍNTESE DO CONCEITO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	31
FIGURA 3 – BASE TEMÁTICA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	34
FIGURA 4 – GC E OS RELATÓRIOS CORPORATIVOS	39
FIGURA 5 – EVOLUÇÃO DOS RELATÓRIOS CORPORATIVOS	47
FIGURA 6 – MARCOS HISTÓRICOS DO RELATÓRIO INTEGRADO	54
FIGURA 7 – EVOLUÇÃO DO IDQD DOS RS BNB ENTRE OS ANOS 2017 E 2021	75
FIGURA 8 - PROCESSO DE CRIAÇÃO, PRESERVAÇÃO OU EROÇÃO DO VALOR	86
FIGURA 9 – EXEMPLOS DE ÍCONES DE NAVEGAÇÃO RI NEDBANK	96
FIGURA 10 – EXPLICAÇÃO NARRATIVA DE COMO CRIAR VALOR RI DBS BANK	97
FIGURA 11 – EXEMPLO COMO RELATAR ESTRATÉGIA E ALOCAÇÃO DE RECURSOS	99
FIGURA 12 – EXEMPLO DE SUMÁRIO DO RI 2022 DO BB	100
FIGURA 13 – EXEMPLO DE SUMÁRIO DO RI 2022 DO BANCO XP	100

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CONGLOMERADOS DO SFN	66
TABELA 2 - TIPO DE CONTROLE POR QUANTIDADE DE INSTITUIÇÕES	67
TABELA 3 – TIPO DE CONTROLE POR TAMANHO DO ATIVO TOTAL	67
TABELA 4 – INSTITUIÇÕES DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL	68
TABELA 5 – DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS INSTITUIÇÕES POR REGIÕES DO BRASIL	69
TABELA 6 – SEDES DAS INSTITUIÇÕES DO SFN POR ESTADO DA FEDERAÇÃO	69
TABELA 7 – SEDES DAS INSTITUIÇÕES DO SFN POR CIDADES	70
TABELA 8 – CAPITAL CONTROLADOR DOS BANCOS NO BRASIL	71
TABELA 9 – TAMANHO DO BANCOS CONFORME TIPO DE CONTROLE	72
TABELA 10 – PANORAMA DO DISCLOSURE BANCÁRIO NO BRASIL	73
TABELA 11 – RELATÓRIO DE GESTÃO E OS BANCOS PÚBLICOS	73
TABELA 12 - ESCALA DE QUALIDADE DO RELATÓRIO NÃO-FINANCEIRO	74
TABELA 13 - TAXA DE CRESCIMENTO DO IDQD DO RS BNB ENTRE OS ANOS DE 2017 E 2021	76
TABELA 14 - RANKING MELHORES RELATÓRIOS NÃO FINANCEIROS DOS BANCOS EM 2020	77

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	35
QUADRO 2 – TÓPICOS CHAVE DO TEMA PROPRIEDADE E CONTROLE	36
QUADRO 3 – TÓPICOS CHAVE DO TEMA MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E RESULTADO DA FIRMA	37
QUADRO 4 – TÓPICOS CHAVE DO TEMA DISCLOSURE	37
QUADRO 5 – TÓPICOS CHAVE DO TEMA CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	38
QUADRO 6 – TÓPICOS CHAVE DO TEMA EMPRESAS FAMILIARES	38
QUADRO 7 – EVOLUÇÃO DO RELATÓRIO DE GESTÃO	44
QUADRO 8 – O BNB NO CONTEXTO DO SFN	71
QUADRO 9 – AVALIAÇÃO DO RELATÓRIO DE GESTÃO 2022 DO BNB	78
QUADRO 10 – COMPARATIVO ENTRE OS RELATÓRIOS DO BNB	81
QUADRO 11: NOVO ÍNDICE DA ESTRUTURA RI 2021	83
QUADRO 12 – RESUMO DO CAPÍTULO 1	84
QUADRO 13 – RESUMO DO CAPÍTULO 2	87
QUADRO 14 – RESUMO DO CAPÍTULO 3	89
QUADRO 15 – ELEMENTOS DE CONTEÚDO DO FRAMEWORK	90
QUADRO 16 – RESUMO DO CAPÍTULO 4	91
QUADRO 17 – RESUMO DO CAPÍTULO 5	92
QUADRO 18 – SÍNTESE DAS DIFERENÇAS ENTRE OS FRAMEWORKS 2013 E 2021	93
QUADRO 19 – EXEMPLOS DE RELATOS SOBRE OS PRINCÍPIOS DO FRAMEWORK	95
QUADRO 20 – EXEMPLOS DE RELATOS SOBRE CONCEITOS FUNDAMENTAIS FRAMEWORK	97
QUADRO 21 – EXEMPLOS DE RELATOS SOBRE ELEMENTOS DE CONTEÚDO FRAMEWORK	98
QUADRO 22 – FUNDAMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO RI NO BNB102	

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASG - Ambiental, Social e Governança

BACEN – Banco Central do Brasil

BB - Banco do Brasil

BNB – Banco do Nordeste do Brasil

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CEF - Caixa Econômica Federal

CF – Constituição Federal

CGU – Controladoria Geral da União

CMN - Conselho Monetário Nacional

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

DN – Decisão normativa

DRSC - Diretiva de Relatórios de Sustentabilidade Corporativa

ESG - *Environmental, Social and Governance*

GC - Governança Corporativa

GRI - *Global Report Initiative*

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IDQD - Índice de Desempenho da Qualidade de Divulgação

IFRS *Foundation - International Financial Reporting Standards Foundation*

IIRC - *International Integrated Reporting Council*

IN – Instrução normativa

IoDSA - *Institute of Directors in Southern Africa*

MDS - Matriz de Divulgação de Sustentabilidade

PRSAC - Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática

RA – Relatório de Administração

R-ESG – Relatório ESG

RGE – Relatório de Gestão

RI – Relatório Integrado

RNF – Relatório Não-Financeiro

RS – Relatório de Sustentabilidade

RSC- Responsabilidade Social Corporativa

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

R-RSC – Relatório de Responsabilidade Social Corporativa

SFN – Sistema Financeiro Nacional

OCDE - Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

ONG – Organização Não Governamental

ODS – Objetivo de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

TCU - Tribunal de Contas da União

UE - União Europeia

UPC - Unidade Prestadora de Contas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	17
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	19
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.3 JUSTIFICATIVA	21
1.4 OBJETIVOS	22
1.4.1 <b>Objetivo geral</b>	22
1.4.2 <b>Objetivos específicos</b>	22
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	23
2.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA	23
<b>2.1.1 Contexto e base teórica</b>	23
<b>2.1.2 Marcos históricos</b>	25
2.1.2.1 Ativismo pioneiro de Robert Monks	26
2.1.2.2 Relatório Cadbury	27
2.1.2.3 <i>Triple bottom line</i> (TBL)	28
2.1.2.4 Princípios de governança da OCDE	29
2.1.2.5 Lei Sarbanes-Oxley	30
2.1.2.6 ESG	30
<b>2.1.3 Conceitos de governança corporativa</b>	31
<b>2.1.4 Valores da governança corporativa</b>	33
<b>2.1.5 Estado da arte em governança corporativa</b>	34
2.2. RELATÓRIOS CORPORATIVOS	39
<b>2.2.1 Relatórios Contábeis (RC)</b>	40
<b>2.2.2 Relatório da administração (RA)</b>	41
<b>2.2.3 Relatório de gestão (RGE)</b>	42
<b>2.2.4 Relatório de Responsabilidade Social Corporativa (R-RSC)</b>	45
<b>2.2.5 Relatório de Sustentabilidade (RS) e Relatórios ESG (R-ESG)</b>	48
<b>2.2.6 Relatório Integrado (RI)</b>	49
2.2.6.1 Marcos históricos	49
2.2.6.1.1 Código King de governança corporativa da África do Sul	50
2.2.6.1.2 Accounting for Sustainability (A4S)	51
2.2.6.1.3 International Integrated Reporting Council (IIRC)	52

2.2.6.1.4 Documento IIRC de 2011	52
2.2.6.1.5 <i>Pilot Programme Business Network</i> IIRC	53
2.2.6.1.6 <i>International Integrated Reporting Framework</i>	53
2.2.6.1.7 IFRS Foundation	54
2.2.6.2 Conceitos relacionados ao relatório integrado	55
2.2.6.3 Características do RI	56
2.2.6.4 Vantagens internas do RI para a organização	57
2.2.6.5 Críticas à Estrutura Internacional para Relato Integrado 2013 ( <i>Framework 1.0</i> )	58
2.2.6.6 Outros estudos sobre relatório integrado	59
2.2.6.7 RI no contexto brasileiro	60
<b>3 METODOLOGIA</b>	61
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	61
3.1.2 Classificação da pesquisa	61
3.1.3 Coleta de dados	62
3.1.4 Análise e interpretação de dados	62
3.1.5 Estratégias metodológicas para cada objetivo específico	62
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	66
4.1 ANÁLISE DE CENÁRIO: CONTEXTO ATUAL DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL E DO SETOR BANCÁRIO	66
4.1.1 Panorama do <i>disclosure</i> do setor bancário brasileiro	71
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO	74
4.2.1 Avaliação dos relatórios de sustentabilidade do BNB	74
4.2.2 Avaliação do relatório de gestão do BNB	77
4.2.3 Comparativo entre os três relatórios do BNB	80
4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE COMPARATIVA: <i>FRAMEWORK</i> 2021 VERSUS 2013	81
4.3.1 Sumário Executivo	82
4.3.2 A estrutura da “Estrutura”	83
4.3.3 Utilizando a Estrutura	83
4.3.4 Conceitos Fundamentais	85
4.3.5 Princípios Básicos	88
4.3.6 Elementos de conteúdo	89
4.3.7 Orientações gerais sobre relatórios	91
4.3.8 Glossário e Resumo dos requisitos	92
4.3.9 Principais diferenças entre as Estruturas de 2013 e 2021	92

4.4 MELHORES RELATÓRIOS INTEGRADOS DO MUNDO: UM <i>BENCHMARKING</i> PARA O BNB	94
<b>4.4.1 <i>Integrated Reporting Examples Database</i></b>	94
<b>4.4.2 Exemplos Internacionais</b>	94
<b>4.4.3 Exemplos Nacionais</b>	99
4.5 FUNDAMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO RI NO BNB	101
<b>4.5.1 Questões legais ou normativas para implementação do RI no BNB</b>	101
<b>4.5.2 Por que o BNB deveria implementar o RI?</b>	101
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	104
<b>REFERÊNCIAS</b>	108
APÊNDICE A - REQUISITOS MÍNIMOS PARA ATENDIMENTO AO <i>FRAMEWORK 2.0</i>	124
APÊNDICE B - PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO - SUMÁRIO EXECUTIVO E RECOMENDAÇÕES AO BNB	126

## 1 INTRODUÇÃO

As grandes corporações têm sido cada vez mais instadas a colaborarem com a concretização do desenvolvimento sustentável, em nível local e internacional (Pizzi; Rosati; Venturelli, 2021; Rosati; Faria, 2019). Questões ambientais, tais como: redução da emissão de gases poluentes, destinação de resíduos sólidos, reciclagem, utilização de energias renováveis, utilização consciente da água e dos recursos naturais entre outras; e questões sociais, tais como: diversidade e igualdade de gênero em cargos de gestão, melhores condições de trabalho, capacitação e educação da força de trabalho, combate ao trabalho escravo e à discriminação de gênero, raça ou orientação sexual têm entrado na pauta das ações corporativas em prol do desenvolvimento sustentável (Galletta *et al.*, 2023). Esses temas (ambientais e sociais) se juntaram à governança corporativa para constituir o conceito ASG<sup>1</sup> (Ambiental, Social e Governança) (Raimo *et al.*, 2021).

A Governança Corporativa (GC) é um tema que permeia toda grande instituição devido ao amplo número de grupos de interesses que são influenciados, direta ou indiretamente, pelas atividades corporativas (Veltri; Silvestri, 2020). Nos últimos anos, a elevação da atenção e preocupação das partes interessadas com temas ligados à responsabilidade socioambiental e transparência das empresas acerca de suas práticas ASG têm sido acompanhadas pelo grande número de trabalhos acadêmicos produzidos sobre esses temas (Pandey; Andres; Kumar, 2022).

A GC é a constituição de um conjunto de práticas geradas a partir do tripé: monitoramento, controle e divulgação de informações (IBGC, 2015). O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) relaciona, em seu código de melhores práticas em governança corporativa, 4 (quatro) princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015). Esses princípios visam incentivar as empresas a prestarem conta periodicamente, de forma voluntária, clara e concisa, de informações que elas não estão obrigadas a divulgar, reduzindo a assimetria de informação para seus *stakeholders* e demonstrando a responsabilidade sobre suas ações (positivas e negativas) junto aos seus ambientes de atuação (IBGC, 2015).

Uma das principais formas de demonstrar à sociedade o compromisso de uma organização com o desenvolvimento sustentável e com a temática ASG é divulgar, voluntariamente ou não, relatórios acerca de suas ações. Os principais tipos de relatórios são:

---

<sup>1</sup> ESG é o acrônimo para *Environmental, Social and Governance*, traduzido para o português como ASG (Ambiental, Social e Governança).

relatório de responsabilidade social corporativa (R-RSC), relatório de sustentabilidade (RS), relatório ESG (R-ESG) e relatório integrado (RI) (Chagas *et al.*, 2022).

A Lei Federal nº 13.303 de 30/06/2016, conhecida também como a Lei das Estatais, foi criada a fim de incentivar práticas de governança nas empresas do setor público brasileiro. Dentre suas várias disposições, ela determinou que as empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias, seja na esfera federal, estadual, distrital ou municipal, publiquem anualmente, como requisito de transparência, RI ou RS (BRASIL, 2016). A referida determinação legal é um incentivo para que as empresas governamentais aprimorem seus instrumentos de divulgação de informações às suas partes interessadas, se alinhando às melhores práticas internacionais (Caldeira; Dufloth, 2021).

Um RS é um relatório de atividades da empresa que envolvam temas relacionados à sustentabilidade, gestão ambiental e impactos socioambientais, relatando ações isoladas de cunho socioambiental sem considerar a geração de valor para a empresa ou a sociedade ao longo do tempo (Navarrete-Oyarce *et al.*, 2022). Em comparação ao RS, o RI envolve uma mudança organizacional mais ampla que visa incorporar o pensamento integrado nas decisões estratégicas. O RI informa o propósito de cada ação desenvolvida e qual o impacto para o resultado financeiro e não-financeiro da empresa, além do valor gerado, mantido ou destruído no curto, médio e longo prazo (Landau *et al.*, 2020; Mauro *et al.*, 2020).

O RI tem sido objeto de muitos estudos e avaliações internacionais, sendo considerado o modelo de relatório de excelência no quesito divulgação às partes interessadas (Veltri; Silvestri, 2020; Widyatama; Narsa, 2023). Devido à completude e qualidade das informações repassadas, o RI é considerado pela literatura um substituto natural dos outros relatórios não-financeiros (Chagas *et al.*, 2022). No setor bancário ao redor do mundo, e no Brasil também, muitos bancos têm se utilizado do RI como ferramenta de *disclosure* (divulgação de informações), inclusive como diferencial competitivo (Pigatto *et al.*, 2023).

O Banco do Nordeste do Brasil (BNB), instituição objeto desta pesquisa, é um banco público, constituído sob a forma de sociedade de economia mista, sob controle do Governo Federal, estando sob a égide da Lei nº 13.303 de 2016. O Banco foi escolhido por ser o maior banco de desenvolvimento regional da América Latina e um dos maiores bancos em atuação no Brasil.

O BNB tem a *expertise* de publicar, desde 2009, os seus RS, todos acreditados por auditoria externa (BNB, 2023a). O BNB publica também relatórios de gestão (RGE) anuais pelo menos desde 2000, conforme a relação de RGE disponíveis no sítio da instituição (BNB, 2023b). Seguindo orientação do Tribunal de Contas da União (TCU), desde 2018, os RGE

devem utilizar a metodologia do relato integrado (TCU, 2018). Recentemente, em 2022, o banco passou também a divulgar um Resumo executivo de sua estratégia ASG (BNB, 2023c).

Todos esses mecanismos de divulgação demonstram o compromisso da organização com a transparência e uma melhor divulgação de informações às suas partes interessadas. É natural supor que a alta gestão de uma instituição como o BNB considere, como uma próxima etapa, a unificação de seus três relatórios (RS, RGE e o resumo executivo ASG). Logo, a presente dissertação vai além de suposições, e articula uma série de fundamentos - teóricos e práticos - para a referida unificação. Conforme a Estrutura Internacional para Relato Integrado atualizada em 2021, também conhecida como *Framework 2.0*, os RI devem seguir as premissas do pensamento integrado, que incentiva as organizações a elaboração de um relatório único, integrado, completo, conciso e objetivo para melhor comunicação às partes interessadas (IFRS Foundation, 2021).

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Pesquisas recentes elencaram 6 (seis) frentes de estudo em GC: responsabilidade social corporativa e sustentabilidade; mecanismos de governança; mecanismos de controle e *disclosure*; diversidade do conselho; GC em empresas familiares; e GC no contexto chinês (Andersen, 2019; Pandey; Andres; Kumar, 2022).

O estudo sobre *disclosure*, além de ser uma nova frente de pesquisa dentro da GC, também surge em trabalhos acadêmicos ligados às temáticas da “responsabilidade social corporativa e sustentabilidade” e “monitoramento e performance” (Pandey; Andres; Kumar, 2022). Portanto, os estudos sobre divulgação de informações são importantes para aprimorar a transparência de informações e demonstrar o nível de responsabilidade socioambiental das empresas. O RI é considerado, atualmente, a vanguarda em *disclosure* corporativo (Kassai; Carvalho; Kassai, 2019; Ribeiro et al., 2023).

O setor bancário é um dos setores mais importantes de qualquer economia, uma vez que o crédito, seja para consumo ou investimento, alimenta a demanda, fortalece a produção e contribui para o crescimento econômico. A confiança nos bancos é primordial para que os investidores depositem seus recursos nessas instituições. Logo, a transparência e prestação de contas se tornam primordiais para alavancar a confiança dos clientes. No caso dos bancos públicos, além de passar confiança aos seus clientes, eles têm que demonstrar que estão atendendo aos interesses coletivos sendo bem transparentes ao divulgar informações sobre suas atividades e resultados alcançados. Neste trabalho, o foco de estudo será a divulgação de

informações no setor bancário brasileiro, com destaque para o banco público BNB, maior banco de desenvolvimento regional da América Latina.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Historicamente, as empresas públicas brasileiras estão expostas ao risco de sofrerem com ingerências políticas, desvirtuamento de seus objetivos, ineficiências e corrupção (Maciel, 2017). Ao longo dos anos, os órgãos de controles externos, tais como TCU e CGU (Controladoria Geral da União), vêm se fortalecendo e aprimorando seus mecanismos de fiscalização e controle a fim de minimizar aqueles riscos (Grin, 2020). Instrumentos normativos, legais e supralegais, também têm sido elaborados na busca por maior transparência, controle e melhor governança das estatais brasileiras (Maciel, 2017). A Lei das Estatais é um bom exemplo de iniciativa legislativa que visa melhorar a governança nas empresas públicas, como por exemplo, ao limitar as indicações políticas para cargos de direção e conselhos de administração e ao estipular formas de prestação de contas e maior transparência, garantindo maior controle social e a busca por mais eficiência (Caldeira; Dufloth, 2021; Cristóvam; Bergamini, 2019).

Por exigência da Lei 13.303/2016, o BNB publica anualmente o RS, mas ressalta-se que a Lei faculta a publicação de RS ou RI (BRASIL, 2016). O Banco, por exigência do TCU, publica o RGE, que deve seguir a Estrutura de relato integrado desde 2018 (TCU, 2020a, 2020b, 2023). No entanto, o BNB ainda não incorporou os princípios do pensamento Integrado em seu Planejamento Estratégico 2023-2032, nem no RGE (BNB, 2023b). Além de não utilizar a abordagem de capitais, que apesar de não ser uma imposição da Estrutura para RI (IFRS Foundation, 2021), é utilizada pelos melhores RI do mundo (Ribeiro *et al.*, 2023).

Recentemente, por iniciativa própria, o banco passou a publicar o Resumo executivo ASG, ano 2022. Ou seja, o banco fornece ao público três fontes de informações distintas sobre as ações desenvolvidas por ele. De certa forma, esse é um aspecto positivo, pois demonstra o compromisso da instituição com a transparência e o cumprimento das exigências legais, mas esse compromisso poderia ser apresentado de outra maneira.

Do ponto de vista das partes interessadas, a sobreposição e duplicidade de algumas informações e o “excesso” de relatórios podem desestimular a leitura e a utilização desses instrumentos de transparência. Logo, alguns relatórios corporativos poderiam ser integrados em um único relatório (o relatório integrado). É natural supor que a publicação do RI tenderia a elevar a eficiência do *disclosure*, uma vez que oferece às partes interessadas, em um único

documento, de forma concisa e objetiva, informações financeiras e não-financeiras que estão sendo divulgadas em documentos distintos. Ressalta-se que a divulgação do RI não pressupõe a descontinuidade “automática” dos demais relatórios, mas ele se estabelece como a mais importante opção de obtenção de informação pelas partes interessadas.

Em virtude do problema relatado acima, este trabalho procura responder à seguinte questão: quais são os fundamentos teóricos e práticos que justificam a unificação dos relatórios de gestão, de sustentabilidade e o resumo executivo ASG do Banco do Nordeste do Brasil em um único relatório integrado?

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A divulgação de RI não é apenas uma opção de instrumento de governança para as grandes empresas, ela passou a ser uma exigência de diferencial competitivo, cada vez mais observada pelas partes interessadas (Pigatto *et al.*, 2023; Raimo *et al.*, 2021). Estudos têm demonstrado que os RI possuem uma qualidade de informação superior aos outros tipos de relatórios não financeiros (RS e/ou R-ESG), uma vez que apresentam: uma maior quantidade de informações; relacionam mais diretamente as ações corporativas aos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da ONU (Organização das Nações Unidas); e informam as implicações estratégicas dessas ações no curto, médio e longo prazo (Chagas *et al.*, 2022; Minutiello; Tettamanzi, 2020; Montecalvo; Farneti; De Villiers, 2018).

Outro fator que justifica essa pesquisa é a exigência da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), através de resolução nº14, de 09/12/2020, de que todas as empresas de capital aberto que se decidirem por publicar RI deverão elaborar rigorosamente conforme a estrutura conceitual básica elaborada pelo International Integrated Reporting Council (IIRC) (CVM, 2020). Percebem-se, portanto, múltiplos movimentos sinalizando a necessidade de instituições importantes como o BNB incorporarem o pensamento integrado em sua estrutura estratégica e produzir um RI de padrão internacional, se alinhando ao que há de mais avançado em termos de *disclosure* corporativo, algo defendido neste trabalho.

Teoricamente, o presente trabalho se justifica pela importância de se oferecer um referencial teórico robusto na proposição de avanços nas práticas corporativas de grandes instituições de interesse público. A GC foi apresentada de maneira didática, sistematizada e atualizada, inovando ao propor 6 marcos históricos que deram origem à governança corporativa, enquanto a literatura tradicional, em geral, considera apenas 4 marcos históricos (Rossetti;

Andrade, 2014). O trabalho também se impõe teoricamente ao inovar e demonstrar a evolução do conceito de RGE a partir de um estudo aprofundado dos instrumentos normativos do TCU, algo ainda não disponível na literatura sobre o tema. O conceito de RI foi apresentado de maneira ampla e sistematizada, informando a origem histórica do RI e os principais conceitos envolvidos, sempre referenciado nos principais autores internacionais.

## 1.5 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo geral

Apresentar os principais fundamentos teóricos e práticos que justificam a unificação dos relatórios de gestão, de sustentabilidade e o resumo executivo ASG do Banco do Nordeste do Brasil em um único relatório integrado completo no melhor padrão internacional.

### 1.4.2 Objetivos específicos

A fim de atingir o objetivo geral foram estipulados os seguintes objetivos específicos:

- a) Contextualizar a atuação do BNB a partir da análise de cenário do sistema financeiro nacional (SFN), com destaque para o setor bancário brasileiro, relacionando os tipos de relatórios não-financeiros que são publicados pelos seus pares;
- b) Avaliar a qualidade dos RS e do RGE do BNB;
- c) Apresentar detalhadamente a versão 2.0 (2021) do *Framework* (Estrutura) para RI proposto pelo IRFS Foundation, destacando suas diferenças e evolução em relação à versão 1.0 (2013);
- d) Relacionar as características e fatores de sucesso dos melhores RI do mundo constantes no *Integrated Reporting examples database* (Bando de dados de exemplos de relato integrado) com maior potencial para servirem de *benchmarking* para o BNB, tendo como parâmetro o *framework* 2.0 para RI do IFRS Foundation;
- e) Sintetizar os principais fundamentos teóricos e práticos para a implementação do RI no BNB através da unificação do RS, do RGE e do Resumo executivo ASG.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA

#### 2.1.1 Contexto e base teórica

Ao longo do século XX o sistema capitalista passou por grandes transformações, sobretudo nas empresas, uma vez que muitas delas passaram de pequenas empresas familiares com atuação local e nacional às grandes corporações transnacionais (Silva, 2016). Esse processo ocorreu graças ao desenvolvimento tecnológico da produção, dos meios de comunicação e dos meios de transporte, além dos enormes investimentos propiciados pelo desenvolvimento dos mercados de capitais e à consolidação da sociedade anônima como estrutura corporativa (Rossetti; Andrade, 2014).

Nas empresas familiares, de porte pequeno e médio, propriedade e gestão normalmente se confundem. No entanto, com o agigantamento das empresas (surgimento das grandes e poderosas corporações), a abertura do capital das empresas e a consequente diluição do controle societário, houve uma dissociação entre gestão e propriedade, propiciando soluções para diversos problemas mais complexos de gestão, mas também o surgimento de inúmeros conflitos entre os interesses individuais da alta gestão executiva profissional e os interesses dos diversos acionistas proprietários, além de conflitos entre acionistas majoritários e minoritários (Giacomelli *et al.*, 2017; Rossetti; Andrade, 2014).

Os problemas advindos da separação entre propriedade e gestão foram primeiramente analisados e formulados academicamente no livro seminal *The Modern Corporation and Private Property*, em 1932, de autoria de Adolf Berle e Gardiner Means (Berle; Means, 1932). Neste livro os autores estabelecem as bases da Teoria da Agência ou Conflito de Agência, que viria a se tornar a principal referência teórica da governança corporativa (Durisin; Puzone, 2009; Giacomelli *et al.*, 2017; Silva, 2016). No entanto, muitos outros autores foram importantes na evolução e discussões sobre a Teoria da Agência ao longo do tempo, sobretudo na década de 1970 e 1980, com destaque para Eugene Fama, Benjamin Klein, Michael Jensen e William Meckling (Fama, 1980; Fama; Jensen, 1983a, 1983b; Jensen; Meckling, 1976; Klein, 1985).

Os conflitos de agência envolvem duas partes: de um lado, uma pessoa ou uma organização contratante (chamada de principal). De outro lado, uma pessoa ou organização contratada para executar funções em nome do principal (chamada de agente). O principal

contrata o agente para que este busque os objetivos e resultados de interesse da organização, porém, o agente, em alguns momentos, pode agir em nome de seus próprios interesses individuais em detrimento dos interesses da organização que o contratou; é quando ocorre o chamado “conflito de agência” (Naz *et al.*, 2022; Vitolla; Raimo; Rubino, 2020).

Os conflitos de agência podem advir da ocorrência do risco moral, quando os executivos adotam posturas contrárias ao que foi combinado com seus contratantes, por exemplo: os executivos podem se expor exageradamente ao risco na busca pela rápida valorização das ações; os executivos podem tomar decisões buscando resultados apenas de curto prazo; eles podem aprovar privilégios e remunerações mais altas em seus próprios benefícios (Silva, 2016).

Os conflitos de agência também podem vir do problema da assimetria de informação, seriam exemplos: os dirigentes fraudarem os balanços a fim de inflar os resultados e maximizarem seus bônus; os dirigentes não relatarem as informações de maneira completa e precisa aos acionistas, nem aos demais *stakeholders*, entre muitas outras fontes de conflitos (Giacomelli *et al.*, 2017).

Segundo Rossetti e Fonseca (2014), os conflitos de agência sempre vão existir. Afirmação essa amparada em dois axiomas:

- a) Os contratos incompletos e imperfeitos de Klein: não é possível prever todas as situações na relação contratual entre acionistas e dirigentes (Klein, 1985);
- b) O agente imperfeito de Jensen e Meckling: as pessoas, em algum momento, agem egoisticamente e em proveito do interesse próprio, em detrimento do interesse da organização (Jensen; Meckling, 1976).

A GC nasce como uma resposta aos problemas causados pelos conflitos de agência, com o objetivo de criar um sistema e uma estrutura de relações entre as partes interessadas que limitem os conflitos e criem incentivos para que o agente atue em prol da maximização do desempenho da corporação (Rossetti; Andrade, 2014; Silva, 2016). A GC surge a partir de processos autorregulatórios que visam à proteção dos acionistas e o fortalecimento do mercado de capitais através da elaboração de manuais orientadores para boas práticas de gestão (Thompson; Alleyne, 2023).

Existem outras razões que também justificam o desenvolvimento da GC. Entre elas, está a ineficácia dos conselhos de administração em cumprir seu papel de fiscalizadores das ações

da alta gestão executiva das organizações (Rossetti; Andrade, 2014). Mais recentemente, as demandas de outras partes interessadas passaram a ser consideradas também para a estruturação de uma GC que propicie por parte da organização o atendimento aos inúmeros e legítimos interesses dos empregados, dos fornecedores, dos parceiros comerciais, dos clientes, do governo e da sociedade como um todo, sobretudo em relação às questões socioambientais (Silva, 2016).

A atualização e fortalecimento da GC ao longo do tempo, e seus manuais de boas práticas, quase sempre é antecedida por crises no ambiente corporativo que ameaçam a confiança dos investidores no mercado de capitais (Ahmad *et al.*, 2023; Bebhuk; Cohen; Ferrell, 2009). São exemplos de crises ou escândalos corporativos que promoveram ajustes nos manuais de governança: escândalo da Enron (2001), fraudes contábeis da Parmalat (2003) e a crise do *subprime* nos EUA (2008/2009).

### **2.1.2 Marcos históricos**

Durante todo o século XX houve discussões acadêmicas e no meio corporativo acerca das consequências surgidas das transformações das corporações, suas relações com as partes interessadas, o surgimento dos conflitos de agência e a elaboração de formas de regular e combater os problemas de agência. No entanto, é apenas na década de 1990 que a GC moderna ganha forma como disciplina de estudo e como política para supervisão e fiscalização das atividades empresariais (Prado, 2023). A literatura lista 4 marcos históricos que moldaram a GC (Prado, 2023; Rossetti; Andrade, 2014; Silva, 2016). Este trabalho acrescenta mais 2 marcos históricos: o *Triple bottom line* e o surgimento do ESG.

Os marcos históricos estão ilustrados na Figura 1 em forma de linha do tempo, de maneira a melhorar o entendimento dos acontecimentos ao longo dos anos; são eles: o ativismo pioneiro de Robert Monks (década de 1980/90); o Relatório Cadbury (1992); o conceito de *Triple bottom line* (1997); os princípios de governança da OCDE (1999); a Lei Sarbanes-Oxley (2002); e o surgimento do ESG (2004). O estabelecimento de marcos pela literatura acadêmica visa tão somente demonstrar didaticamente como foi a construção da GC (Rossetti; Andrade, 2014).

FIGURA 1 - MARCOS HISTÓRICOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA



Fonte: o autor (2023)

### 2.1.2.1 Ativismo pioneiro de Robert Monks

Robert Monks era um investidor americano (acionista minoritário em algumas companhias), empresário e executivo bem-sucedido, advogado, autor de diversos livros sobre GC e defensor da boa governança (Silva, 2016). Monks via com preocupação o distanciamento dos acionistas (proprietários) em relação às decisões tomadas pelos dirigentes das companhias. Ele defendia uma maior aproximação entre os acionistas, o conselho de administração e a diretoria executiva (Prado, 2023). Monks acreditava que as empresas que dispunham de um monitoramento eficaz por parte dos acionistas gerariam mais valor e riqueza do que as demais empresas (Rossetti; Andrade, 2014).

Motivado pela revelação de inúmeras práticas prejudiciais exercidas pelos administradores de grandes corporações, Monks passou a mobilizar grupos de acionistas, investidores institucionais (fundos, por exemplo) e órgãos reguladores, a fim de se estimular a criação de estruturas de fiscalização, controle, prestação de contas, monitoramento e intervenção nas empresas, que viria a ser chamada de “governança corporativa”. Em 1991, Robert Monks empregou pela primeira vez a expressão “governança corporativa” e, em 1995, ele lançou o primeiro livro com o título de Governança Corporativa, em parceria com Nell Minow (Monks; Minow, 1995; Rossetti; Andrade, 2014).

O pensamento analítico de Monks foca mais em dois valores fundamentais da boa governança: o *fairness* (senso de justiça) e a *compliance* (conformidade legal). Tal pensamento é resumido no livro *Power and accountability* (Monks; Minow, 1992), e se divide da seguinte forma:

- a) **Torre de Babel:** ele defendia a construção de uma teoria base, norteadora, que servisse como bússola para os mais diferentes profissionais que atuavam no ambiente corporativo, mas que não falavam a mesma “língua”, como por exemplo: contadores, economistas, advogados, analistas, administradores;
- b) **Prestação de contas versus autopreservação:** a autopreservação dos gestores executivos normalmente se contrapõe à necessidade de uma prestação de contas mais eficaz;
- c) **Conflitos de agência:** ele reconhece que esse é o problema crucial a ser solucionado;
- d) **Prevalência da “inteligência organizada”:** em situações de conflitos entre interesses opostos, a organização sempre decidirá pela sua própria preservação. Um bom exemplo ocorre em situações de risco para desastres ambientais, quando muitas organizações negligenciam informações ou investimentos em prol da maximização do lucro;
- e) **Relações público-privado:** a constante necessidade do equilíbrio entre regulação governamental e autorregulação;

#### 2.1.2.2 Relatório Cadbury

O Conceito de GC como é conhecido atualmente é fruto de um longo processo de construção, amadurecimento e atualização ao longo do tempo. O ativismo pioneiro de Monks foi essencial para impulsionar os órgãos reguladores a elaborarem os primeiros manuais de boas práticas sobre GC.

Após forte pressão de grupos de interesses, o Banco da Inglaterra, em conjunto com o Instituto de Contadores Certificados (Institute of Chartered Accountants, em inglês), criou a comissão liderada por Adrian Cadbury, que visava elaborar um Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa. Em 1992, o documento *Financial Aspects of Corporate Governance* (Aspectos Financeiros da Governança Corporativa) foi lançado, ficando também conhecido como *Cadbury Report* (Prado, 2023).

Esse documento é considerado o primeiro código de boas práticas de governança publicado no mundo, servindo de incentivo para que outros países também elaborassem seus respectivos códigos (Rossetti; Andrade, 2014). O relatório Cadbury centrou-se em dois

princípios de boa governança: *accountability* (prestação de contas) e *disclosure* (divulgação de informações para mais transparência) (Rossetti; Andrade, 2014).

### 2.1.2.3 *Triple bottom line* (TBL)

O modelo do *triple bottom line* (TBL) tem servido de base para proposições que ampliam quais seriam os reais objetivos das corporações e, por consequência, amplia também o escopo da GC (Hussain; Rigoni; Orij, 2018). Segundo o TBL, os objetivos das organizações deveriam sair do único e exclusivo objetivo (econômico) da maximização dos resultados para seus proprietários e incorporar objetivos (sociais e ambientais) que também atendam aos interesses das mais diversas partes interessadas (Hammer; Pivo, 2017; Rossetti; Andrade, 2014). O conceito de TBL apareceu pela primeira vez no livro seminal “*Cannibals with forks the triple bottom line of 21st century business*” (Canibais com garfos: o resultado final triplo dos negócios do século XXI), lançado em 1997 pelo consultor e escritor britânico John Elkington (Elkington, 1997).

O TBL, conhecido também como tripé da sustentabilidade, incorporou no ambiente empresarial um conceito de desenvolvimento sustentável que se ampara em três dimensões, no qual os objetivos corporativos deveriam se equilibrar entre resultados financeiros e não-financeiros, tais como: resultados econômicos, resultados ambientais e resultados sociais (Hamidi; Worthington, 2023). O TBL defende que o desempenho da empresa deve ser avaliado considerando os 3P’s (Cajazeira; Barbieri, 2016):

- a) **Prosperidade** (dimensão econômica): na qual a organização deve desenvolver sua atividade de forma a gerar lucro;
- b) **Pessoas** (dimensão social): considera o bem-estar gerado pela organização para a sociedade na qual ela está inserida e, internamente, para seus colaboradores;
- c) **Planeta** (dimensão ambiental): a organização deve levar em conta o impacto ambiental gerado pelas suas atividades, visando minimizar os danos e investindo em sustentabilidade.

O modelo TBL teve grande repercussão tanto nos meios acadêmicos, como no meio empresarial, influenciando também nas políticas públicas. A ONU adotou o TBL como

orientação para elaboração dos 17 ODS que constam na Agenda 2030 (Hamidi; Worthington, 2023). O TBL também influenciou diretamente o conceito de ESG, e esse conceito tem provocado inúmeros avanços e revisões nos modelos e manuais de boas práticas em governança corporativa e influenciado também os relatórios não-financeiros (Hussain; Rigoni; Orij, 2018).

#### 2.1.2.4 Princípios de governança da OCDE

Em 1999, a Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) lançou o *Principles of corporate governance* (Princípios da governança corporativa), que serviu de base para a construção dos códigos de governança em mais de 150 países (Rossetti; Andrade, 2014). As principais conclusões do documento da OCDE sobre governança foram (OECD, 1999):

- a) Cada país deve ter liberdade para elaborar manuais de boas práticas em governança de acordo com sua cultura e suas características econômicas, embora haja elementos comuns a todos os países;
- b) As boas práticas de governança podem garantir competitividade às corporações, sobretudo devido aos mercados globalizados e mais exigentes;
- c) Os governos precisam criar estruturas regulatórias de maneira parcimoniosa, para não interferirem na eficiência dos mercados e no equilíbrio dos diversos interesses das partes interessadas;
- d) A regulamentação deve ser decidida em conjunto entre os órgãos reguladores, as corporações e os acionistas, conforme a especificidade de cada país;
- e) Os princípios de governança, se bem aplicados pelas empresas, trazem solidez aos mercados de capitais e proporcionam desenvolvimento econômico, na medida em que elevam a confiança dos investidores;
- f) Os princípios de governança não são estáticos, devendo estar sempre em evolução, conforme ocorram mudanças significativas na forma de atuação das corporações e no seu ambiente de negócios.

#### 2.1.2.5 Lei Sarbanes-Oxley

Aprovada nos EUA, em 2002, devido à comoção causada pelo escândalo contábil da Enron em 2001, a Lei Sarbanes-Oxley (chamada também de SOX) é considerada uma das mais importantes leis regulatórias do capitalismo moderno, promoveu ampla regulação da vida corporativa, fundamentada nas boas práticas de governança, e influenciou a elaboração de leis semelhantes em diversos países (Prado, 2023). A lei estabeleceu critérios muito mais rigorosos para prestação de contas, auditoria e controle interno, além de fortes penalidades em caso de descumprimento, tanto para os conselhos de administração quanto para as diretorias executivas (Rossetti; Andrade, 2014). A lei se baseia nos seguintes princípios de governança:

- a) *Compliance*, conformidade legal;
- b) *Accountability*, prestação de contas;
- c) *Disclosure*, divulgação de informações;
- d) *Fairness*, senso de justiça.

#### 2.1.2.6 ESG

O conceito ESG surgiu pela primeira vez em 2004 em um relatório da ONU intitulado “*Who Cares Wins*” (Quem se importa ganha). Sob a liderança do então secretário geral da ONU, Kofi Annan, o documento foi endossado por 20 entre os maiores e mais importantes conglomerados financeiros de todo o mundo, dentre eles estava o Banco do Brasil (United Nations, 2004). O ESG se baseia em três pilares (Xia, 2022):

- a) **Ambiental** (*Environmental*): diz respeito à gestão dos recursos naturais utilizados pelas empresas para desenvolver suas atividades. Se refere também aos resíduos gerados, como eles são tratados e destinados. Trata também dos efeitos das externalidades geradas sobre o meio ambiente;
- b) **Social** (*Social*): considera como as organizações administram as questões sociais junto às suas partes interessadas, como por exemplo, as relações trabalhistas com

os colaboradores, o trato com as comunidades, o respeito aos fornecedores e aos clientes, questões de diversidade, entre outras;

- c) **Governança corporativa** (*Governance*): é o pilar mais estratégico, que se preocupa com o sistema de governança da organização, e está relacionado à estrutura do conselho de administração (composição, mandatos, diversidade, formas de acesso), à forma de liderança da alta gestão executiva, transparência e prestação de contas, além da ética nos negócios.

### 2.1.3 Conceitos de governança corporativa

Existem muitas definições para GC, dependendo do aspecto em que é dada maior ênfase. No entanto, existem termos que são comuns a quase todas as definições encontradas na literatura: princípios, boas práticas e modelos, monitoramento e controle, relações, estrutura e sistema (Silva, 2016), conforme ilustrado na Figura 2, que representa uma síntese de como o conceito de GC é constituído.

FIGURA 2 – SÍNTESE DO CONCEITO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA



Fonte: o autor (2023)

Embora já tenham sido antecipadas – em certa medida – em seções anteriores do presente trabalho, seguem as principais definições de GC:

- a) *Cadbury Report*: “A governança corporativa é o **sistema e a estrutura** de poder que regem os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e **controladas**” (Cadbury Committee, 1992);
- b) OCDE: um **sistema** pelo qual as corporações são geridas e **controladas**. Esse sistema estabelece uma **estrutura** que atribui direitos e responsabilidades às diversas partes integrantes da corporação (conselho de administração, diretoria executiva, acionistas e outros), além de estabelecer regras mais rígidas para tomada de decisões e criar mecanismos para acompanhamento do desempenho corporativo (OCDE, 1999);
- c) Monk e Minow (2004), no livro intitulado “Governança Corporativa”: a GC trata de como as companhias são **estruturadas** e dirigidas. Toda decisão tomada dentro da organização é determinada pelo sistema de governança corporativa. Se esse **sistema** é eficiente, ele age como “freios e contrapesos” entre os interesses de longo prazo e de curto prazo, e os interesses dos executivos, do conselho de administração, dos acionais e dos *stakeholders* em geral;
- d) IBGC (IBGC, 2015): “sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os **relacionamentos** entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle”.

Além daquelas definições dos documentos “clássicos” em CG, seguem também outras definições que têm sido adotadas na literatura:

- a) Silva (2016): define GC como um conjunto de **boas práticas** que visa proteger, através da otimização de desempenho, os interesses de diversas partes interessadas, principalmente, dos investidores, empregados e credores;
- b) Hitt, Ireland e Hoskisson (2019): “**estrutura** de gestão que busca maximizar a relação entre o retorno dos acionistas e os benefícios auferidos pelos executivos. Neste sentido,

envolve a estratégia das corporações, as operações, a geração de valor e a destinação de resultados”;

- c) Giacomelli *et al.* (2017): define GC como sendo um conjunto de práticas amparadas em **princípios** que objetiva otimizar as relações entre estratégia, resultados, tomada de decisão e gestão.

#### 2.1.4 Valores da governança corporativa

A força que impulsionou o surgimento da governança corporativa foi o conflito de interesses entre os proprietários das corporações (principal) e os executivos administradores (agentes). No entanto, as organizações empresariais possuem muitos outros *stakeholders* que também possuem seus interesses influenciados pelas decisões tomadas pelos acionistas e/ou dirigentes das corporações (Gonzales, 2012).

Logo, as pressões (externas e internas) de empregados, fornecedores, clientes, parceiros comerciais e governos vêm incentivando o amadurecimento dos objetivos da governança corporativa, a fim de que as corporações possam equilibrar os mais diversos interesses das partes interessadas (Giacomelli *et al.*, 2017; Gonzales, 2012; Silva, 2016). Legislações trabalhistas, ambientais, de defesa da concorrência e de defesa do consumidor são alguns exemplos de forças externas que vêm moldando a GC e, conseqüentemente, a forma de atuação das organizações ao longo do tempo (Rossetti; Andrade, 2014).

Em virtude da necessidade de se equilibrar esse amplo espectro de interesses das partes interessadas, a GC foi incorporando valores básicos, amadurecidos ao longo do tempo através dos marcos históricos já tratados anteriormente. A literatura acadêmica, em sua maioria, relaciona 4 valores considerados a base da GC (Rossetti; Andrade, 2014; Giacomelli *et al.*, 2017) – não coincidentemente, os mesmos associados à SOX, discutida em seção anterior:

- a) **Compliance**: rígido cumprimento das normas internas e externas, tanto normas legais, quanto infralegais;
- b) **Accountability**: incentivo à utilização das melhores técnicas de contabilidade e auditoria;

- c) **Disclosure:** fornece às partes interessadas informações relevantes relacionadas aos resultados, oportunidades e riscos que envolvem a organização (ambiente externo). O presente trabalho, ao estudar os RI, é focado neste valor da GC;
- d) **Fairness:** busca tratar os acionistas de maneira equitativa, a fim de dar mais representatividade e empoderamento aos acionistas minoritários.

### 2.1.5 Estado da arte em governança corporativa

A pesquisa sobre GC cresceu consideravelmente após os escândalos envolvendo a Enron em 2001 (Bebchuk; Cohen; Ferrell, 2009). O levantamento realizado na *Web of Science* por Pandey, Andres e Kumar (2022), apenas para artigos publicados em inglês, comprova essa afirmação: para o ano de 2001 foram encontrados 114 artigos sobre o tema GC, enquanto para o ano de 2020 foram encontrados 1764 artigos, e entre 2001 e 2020 foram catalogados cerca de 12.500 artigos que tratam de GC.

Pandey, Andres e Kumar (2022) fizeram uma ampla revisão bibliométrica e análise sistemática da literatura na área da governança corporativa referente a 20 anos de pesquisa acadêmica (entre 2001 e 2020). Segundo aqueles autores, 6 temas podem ser considerados a base temática da pesquisa em GC, sendo a referida base ilustrada na Figura 3, conforme ordem de importância: fundamentos teóricos da governança corporativa; propriedade e controle; mecanismos de GC e resultado da firma; *disclosure*; conselho de administração; e empresas familiares.

FIGURA 3 – BASE TEMÁTICA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA



Fonte: o autor (2023)

O tema 1, “Fundamentos teóricos”, é a área da GC onde há mais pesquisas e publicações de impacto. Para exemplificar: os 190 artigos publicados nesta área, em revistas de alta qualidade, geraram cerca de 40 mil citações (Pandey; Andres; Kumar, 2022). Os tópicos chave desses fundamentos teóricos residem na parte estratégica da organização e tratam das teorias formadoras da GC, são elas: Teoria da agência, Teoria da dependência de recursos, Teoria dos escalões superiores, Teoria da firma, Teoria institucional, Teoria da sinalização, Teoria das partes interessadas e a Teoria da administração. O Quadro 1 demonstra mais detalhadamente do que se trata cada uma dessas teorias e quais foram os autores/obras seminais e de referência que deram início a essas ideias.

QUADRO 1 – FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

TÓPICO CHAVE	OBRAS SEMINAIS	DEFINIÇÃO BÁSICA
Teoria da agência	Berle; Means, 1932; Jensen; Meckling, 1976; Fama, 1980; Fama; Jensen, 1983a, 1983b.	Abordagem econômica da GC, estuda a relação entre propriedade e controle dentro uma organização, demonstrando que quase sempre há conflitos entre os interesses dos administradores e os interesses dos proprietários da firma (problemas de agência).
Teoria da dependência de recursos	Pfeffer; Salanick, 1978.	Toda organização depende de recursos externos, conforme o seu ambiente de atuação, para atingir seus objetivos. Tal dependência se impõem como restrição e como desafio para os administradores, estimulando o aprimoramento das suas capacidades. A expertise adquirida pela firma tem papel central nessa teoria.
Teoria dos escalões superiores	Hambrick; Mason, 1984.	Segundo essa teoria, os resultados e desempenho organizacional podem ser antecipados ou até previstos em função das características definidoras (demográficas) dos principais gestores da organização.
Teoria da firma	Coase, 1937; Cyert; March, 1963.	É a teoria base da microeconomia. Trata de como as organizações (firmas/empresas) utilizam insumos para produzir, e como vendem seus produtos ou serviços. É a teoria de comportamento da firma.
Teoria institucional	Meyer; Rowan, 1977.	As organizações implementam práticas arraigadas em seu ambiente organizacional e/ou institucionalizadas na sociedade. Mas essas práticas nem sempre são as melhores para a organização.
Teoria da sinalização	Spence, 1973.	Estudo o comportamento da empresa a partir de sinais que ela fornece para o mercado e suas partes interessadas. O objetivo é diminuir a assimetria de informação a partir da interpretação da sinalização da empresa.
Teoria das partes interessadas (teoria dos <i>stakeholders</i> )	Freeman; Reed, 1983; Freeman, 1984.	Principal premissa: as organizações devem ser geridas a fim de equilibrar os interesses das diversas partes interessadas.
Teoria da custódia ou da administração ( <i>stewardship theory</i> )	Davis; Schoorman; Donaldson, 1997.	É um contraponto à Teoria da agência, utilizando-se de uma abordagem psicológica e sociológica, busca demonstrar que os indivíduos nem sempre são egoístas e individualistas, podendo agir em prol do interesse coletivo e organizacional.

Fonte: o autor (2023)

O tema 2, “propriedade e controle” como mecanismos de governança corporativa, é o segundo mais pesquisado (publicado), porém, é o tema com a maior citação média por artigo, cerca de 243 citações por artigo, considerando os 117 artigos encontrados sobre esse tema (Pandey; Andres; Kumar, 2022). Os tópicos chave relacionados ao tema “propriedade e controle” estão discriminados no Quadro 2 conjuntamente com as obras seminais que lhe deram início.

QUADRO 2 – TÓPICOS CHAVE DO TEMA PROPRIEDADE E CONTROLE

TÓPICO CHAVE	OBRAS SEMINAIS
Proteção aos investidores e o valor da firma	La Porta <i>et al.</i> , 1998; Shleifer e Vishny, 1997.
Concentração de propriedade	La Porta <i>et al.</i> , 1999.
Separação dos direitos de propriedade e controle	Claessens <i>et al.</i> , 2000.
Efeitos das características de propriedade sobre os resultados das firmas	Morck <i>et al.</i> , 1988.
Tipos de proprietários e suas implicações para a governança e desempenho financeiro	Chen <i>et al.</i> , 2009; Aggarwal <i>et al.</i> , 2009; Bebchuk; Roe, 1999; Demsetz e Villalonga, 2001.
Acesso ao financiamento externo	La Porta <i>et al.</i> , 1997.
Tunelamento e propping	Friedman <i>et al.</i> , 2003; Johnson <i>et al.</i> , 2000
Dividendos e expropriações	Faccio <i>et al.</i> , 2001
Conexões políticas da firma	Faccio, 2006; Faccio <i>et al.</i> , 2006; Khwaja e Mian, 2005; Li <i>et al.</i> , 2008; Shleifer e Vishny, 1997.

Fonte: o autor (2023)

Para o tema 3, “mecanismos de GC e resultado da firma”, destacam-se os seguintes tópicos chaves: o efeito dos mecanismos de GC no retorno das ações; política da firma e investimentos; estrutura de capital e questões de GC; decisões de financiamento em empresas e sua relação com mecanismos de GC (Pandey; Andres; Kumar, 2022). Tais tópicos estão diretamente envolvidos com aspectos das finanças da organização. Os tópicos chave relacionados ao tema “mecanismos de GC e resultado da firma” estão discriminados no Quadro 3 conjuntamente com as obras seminais que lhe deram início.

QUADRO 3 – TÓPICOS CHAVE DO TEMA MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E RESULTADO DA FIRMA

<b>TÓPICO CHAVE</b>	<b>OBRAS SEMINAIS</b>
Efeito dos mecanismos de GC no retorno das ações	Bebchuk <i>et al.</i> , 2009; Gompers <i>et al.</i> , 2003;
Política da firma e investimentos	Myers; Majluf, 1984.
Estrutura de capital e questões de GC	Jensen, 1986.
Decisões de financiamento em empresas e sua relação com mecanismos de GC	Harford <i>et al.</i> , 2008.

Fonte: o autor (2023)

Para o tema 4, “*disclosure*”, destacam-se os seguintes tópicos chave pesquisados: gestão de ganhos e acréscimos discricionários; fraude nas demonstrações financeiras e integridade contábil; assimetria de informação; implicações metodológicas da pesquisa sobre divulgação. Esses tópicos chave estão muito relacionados à área contábil, sendo na maioria das vezes publicados em periódicos voltados à contabilidade (Pandey; Andres; Kumar, 2022).

O estudo das divulgações é uma forma de se avaliar a estrutura de governança de uma empresa. Quanto melhor a governança, melhor será seu processo e seu produto (relatórios) de divulgação às partes interessadas, reduzindo a assimetria de informação e mitigando o risco de fraudes financeiras e contábeis (Pandey; Andres; Kumar, 2022). Os mecanismos de governança e suas influências sobre o *disclosure* é um importante exemplo de como a divulgação está relacionada à GC: formas de composição do conselho e da diretoria, existência de comitê de auditoria, maior participação dos acionistas minoritários na tomada de decisão, entre outros mecanismos, impactam a qualidade dos relatórios. Os tópicos chave estão discriminados no Quadro 4, conjuntamente com as obras seminais que lhe deram início.

QUADRO 4 – TÓPICOS CHAVE DO TEMA *DISCLOSURE*

<b>TÓPICO CHAVE</b>	<b>OBRAS SEMINAIS</b>
Gestão de ganhos e acréscimos discricionários	Dechow <i>et al.</i> , 1995, 1996; Dechow; Dichev, 2002; Klein, 2002; Kothari <i>et al.</i> , 2005
Assimetria de informações	Healy; Palepu, 2001.
Fraude de demonstração financeira e integridade de relatórios contábeis	Beasley, 1996; Anderson <i>et al.</i> , 2004
Implicações metodológicas da pesquisa sobre divulgação	Heckman, 1979; Petersen, 2009

Fonte: o autor (2023)

O tema 5 se refere ao “conselho de administração” e ao papel que ele desempenha em relação à GC, sobretudo para controlar as decisões da diretoria e mitigar alguns dos problemas

de agência. Os principais tópicos chave pesquisados sobre esse tema são: o efeito do conselho de administração no desempenho da empresa e na GC; a composição do conselho e fatores determinantes; seleção do conselho. Os tópicos chave estão discriminados no Quadro 5, conjuntamente com as obras seminais que lhe deram início.

QUADRO 5 – TÓPICOS CHAVE DO TEMA CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

<b>TÓPICO CHAVE</b>	<b>OBRAS SEMINAIS</b>
Efeito do conselho de administração no desempenho da empresa e na GC	Hermalin; Weisbach, 1991.
Composição do conselho e fatores determinantes	Rosenstein; Wyatt, 1990 ; Weisbach, 1988; Agrawal; Knoeber, 1996.
Seleção do conselho	Hermalin & Weisbach, 1998.

Fonte: o autor (2023)

O sexto e último grande tema sobre GC é o estudo sobre “empresas familiares”. É um tema, maioria das vezes, estudado sob o ponto de vista estratégico (Pandey; Andres; Kumar, 2022). O tema pode ser dividido basicamente em três tópicos chave: o efeito da propriedade familiar na GC e na tomada de decisões da empresa; o efeito da propriedade familiar no desempenho da empresa; os conflitos de agência em empresas familiares. Os tópicos chave estão discriminados na Quadro 6, conjuntamente com as obras seminais que lhe deram início.

QUADRO 6 – TÓPICOS CHAVE DO TEMA EMPRESAS FAMILIARES

<b>TÓPICO CHAVE</b>	<b>OBRAS SEMINAIS</b>
O efeito da propriedade familiar na GC e na tomada de decisões da empresa	Anderson; Reeb, 2003; Villalonga; Amit, 2006.
O efeito da propriedade familiar no desempenho da empresa	Gómez-Mejía <i>et al.</i> , 2007.
Conflitos de agência em empresas familiares	Anderson <i>et al.</i> , 2003; Schulze <i>et al.</i> , 2003.

Fonte: o autor (2023)

## 2.2. RELATÓRIOS CORPORATIVOS

Foi demonstrado anteriormente que o estudo da governança corporativa pode ser dividido em 6 temas, sendo o estudo do “*disclosure*” um desses temas, e objeto de atenção nessa dissertação. Foi visto também que o processo de comunicação junto às partes interessadas gera um tipo de “produto final”: os relatórios. Esses relatórios, uma vez elaborados por sociedades anônimas (corporações), podem ser chamados de relatórios corporativos. É importante destacar que esses relatórios podem ser produzidos por qualquer tipo ou tamanho de empresa. No entanto, como o BNB é uma corporação, neste trabalho, será utilizado o termo “relatórios corporativos” quando forem feitas referências genéricas aos relatórios como um todo.

Os principais relatórios corporativos serão discutidos nas seções subsequentes, são eles: relatórios contábeis (RC), relatórios de administração (RA), relatórios de gestão (RGE - específico para organizações públicas federais), relatórios de responsabilidade social corporativa (RSC), relatórios de sustentabilidade (RS), relatórios ESG (R-ESG) e relatórios integrados (RI). A Figura 4 representa como é a disposição do tema central deste trabalho, o RI, dentro da pesquisa sobre GC.

FIGURA 4 – GC E OS RELATÓRIOS CORPORATIVOS



Fonte: o autor (2023)

### 2.2.1 Relatórios Contábeis (RC)

A contabilidade é a linguagem padrão nos negócios (Kassai; Carvalho; Kassai, 2019). A ciência contábil entrega aos seus usuários inúmeros “produtos finais” em forma de relatórios contábeis (também chamados de demonstrações contábeis), que servem para informar aos tomadores de decisão de dentro e de fora da organização (Marion, 2017). O Brasil, assim como a maioria dos países desenvolvidos ou em desenvolvimento, adota desde 2010, de maneira integral, as normas internacionais de contabilidade (*International Financial Reporting Standards - IFRS*) (Múrcia *et al.*, 2015). Com a adoção das normas contábeis internacionais, as empresas são obrigadas a produzir os seguintes relatórios contábeis:

- a) Balanço patrimonial (BP);
- b) Demonstração do resultado do exercício (DRE);
- c) Demonstração do resultado abrangente (DRA);
- d) Demonstração das mutações do patrimônio líquido (DMPL);
- e) Demonstração do valor adicionado (DVA);
- f) Demonstração de fluxos de caixa (DFC).

Os relatórios contábeis sempre foram guiados por uma visão financista ou financeira, na qual a empresa teria que possuir o objetivo precípua de gerar lucro para os acionistas e elevar o valor das ações a longo prazo (Marion, 2017). Com o advento de conceitos como TBL e ESG, que relacionam a governança corporativa à sustentabilidade, apenas os relatórios contábeis não são mais suficientes para contar às partes interessadas a “história completa” acerca do desempenho da organização, pois as organizações passaram a ser de multipropósito, buscando atender também aos inúmeros interesses legítimos dos demais *stakeholders* (Xia, 2022).

Os relatórios contábeis continuam sendo obrigatórios (devido às exigências legais e normas internacionais) e importantes, sobretudo para tomada de decisões e prestação de contas financeiras, patrimoniais e fiscais. Mas surgiu nas últimas décadas uma forte pressão exercida pelas partes interessadas pedindo a elaboração de relatórios corporativos mais abrangentes, que

incluíssem também informações não-financeiras, propiciando o advento de novos tipos de relatórios (Chagas *et al.*, 2022). O primeiro deles é o relatório de administração (RA), que já é considerado um avanço em relação às demonstrações contábeis padrão.

### **2.2.2 Relatório da administração (RA)**

No Brasil, o relatório da administração (RA) é uma exigência da Lei das Sociedades Anônimas (S/A), Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Brasil, 1976). O RA é uma forma de prestação de contas dos administradores perante os acionistas da companhia e é objeto de apreciação pela assembleia geral de acionistas, do conselho de administração e do conselho fiscal (Brasil, 1976).

Conforme a Lei das S/A, o RA deve tratar pelo menos sobre (Brasil, 1976):

- a) “Os negócios sociais e os principais fatos administrativos do exercício findo” (art. 133);
- b) Informações sobre debêntures (art. 55);
- c) Informações sobre a “política de reinvestimento de lucros e distribuição de dividendos” (art. 118);
- d) “Relacionar os investimentos da companhia em sociedades coligadas e controladas e mencionar as modificações ocorridas durante o exercício” (art. 243).

O RA ainda é pautado muito mais por uma visão financeira acerca dos resultados da organização, e ainda deixa de lado os resultados ambientais e sociais da organização, sendo considerado, juntamente com os relatórios contábeis, um relatório de primeira geração, conforme representado na Figura 5. No entanto, houve um avanço em termos da qualidade da informação fornecida às partes interessadas, uma vez que os RA não trazem apenas os números “frios” dos relatórios contábeis, eles trazem análise econômico-financeira, análise de balanços e índices de desempenho; atualmente, algumas organizações têm usado até gráficos e infográficos no RA (Marion, 2017).

### 2.2.3 Relatório de gestão (RGE)

A elaboração e publicação do relatório de gestão (RGE) teve seu início instituído pela Instrução normativa (IN) TCU nº 12, de 24/04/1996, que estabelecia “normas de organização e apresentação de tomadas e prestações de contas e Rol de Responsáveis” e determinava a obrigatoriedade da publicação do RGE no âmbito federal (TCU, 1996). Acerca do RGE, a referida IN ainda não trazia uma definição, mas informou alguns elementos mínimos que deveriam constar no relatório, conforme pode ser visto no Quadro 7.

A IN nº 12 destacava também elementos de publicação específicos para cada tipo de órgão, quais sejam: administração direta; autarquias e fundações; empresas públicas e sociedades de economia mista; órgãos e entidades que arrecadem ou gerenciem contribuições parafiscais; fundos constitucionais e de investimentos; outros fundos; e contratos de gestão (TCU, 1996).

A IN nº 12 de 24/04/1996 passou por algumas modificações e atualizações ao longo do tempo, com destaque para a IN SFC nº 2, de 20/12/2000, emitida pela Secretaria Federal de Controle Interno do TCU. Essa IN da SFC estabelecia “normas de organização e apresentação das tomadas e prestações de contas dos gestores de recursos públicos, no âmbito do Poder Executivo Federal”, e trazia como principal inovação a necessidade de a Unidade Prestadora de Contas (UPC) de informar no RGE o impacto socioeconômico de suas operações (TCU, 2000). UPC é uma unidade ou conjunto de unidades da administração pública federal obrigadas a prestar contas junto ao TCU. Aquele acréscimo de informação sobre impacto socioeconômico já demonstrava, à época, uma preocupação do TCU em ampliar o escopo do relatório, passando de apenas uma prestação de contas financeira/orçamentária/patrimonial para uma prestação de contas mais abrangente, alinhada com visões mais modernas de governança corporativa.

Em 2004, ocorre uma grande síntese acerca do RGE e do processo de prestação de contas das UPC, a saber: a IN TCU Nº 47 de 27/10/2004 revogou 14 instruções normativas, inclusive a instrução que deu início ao RGE, a IN nº 12 de 1996; revogou 4 decisões normativas (DN) e revogou 6 resoluções (TCU, 2004). Mas a IN nº 47 ainda não definiu de forma explícita o que era um RGE, algo que só ocorreu em 2008.

Em 2008, foi editada a IN TCU Nº 57, de 27/08/2008. Essa IN tratava quase que exclusivamente sobre RGE, pois estabelecia “normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas da administração pública federal...” (TCU, 2008). Pela primeira vez, o TCU apresentava uma definição do que era um RGE, conforme detalhado no Quadro 7. Nos termos do artigo 70 da

constituição federal (CF) de 1988, os órgãos públicos federais ou órgão/entidades/fundos que receberam recursos públicos federais devem prestar contas ao TCU (Brasil, 1988). O RGE é um dos instrumentos escolhido pelo órgão fiscalizador (TCU) para essa prestação de contas, e sua forma e conteúdo são determinados anualmente via decisão normativa (DN) do TCU.

A IN TCU N° 63, de 01/09/2010, revogou a IN n° 57, e trouxe uma definição muito mais precisa do que é um RGE, conforme também pode ser visto no Quadro 7: basicamente um relatório de gestão é um conjunto de documentos de diferentes naturezas/tipos que tem por objetivo oferecer uma visão sistêmica sobre o desempenho da UPC (TCU, 2010). A IN n° 63 também inovou ao definir melhor os tipos de RGE que podem ser apresentados (TCU, 2010):

- a) Relatório de gestão individual: trata de uma única unidade jurisdicionada;
- b) Relatório de gestão consolidado: trata de mais de uma unidade jurisdicionada;
- c) Relatório de gestão agregado: trata de mais de uma unidade jurisdicionada e se for conveniente ao Tribunal avaliar a gestão por meio do confronto dos relatórios de cada unidade do conjunto.

A partir da DN TCU n° 170, de 19/09/2018, ainda sob a égide da IN 63, com base no Acórdão n° TC 022.858/2018-0, o TCU passou a exigir que o RGE fosse apresentado em forma de relato integrado, já para os RGE referentes ao exercício 2018, “especificando a forma, os conteúdos e os prazos de apresentação” (TCU, 2018). Além disso, a DN trouxe uma relação de sugestão para redação de grandes temas no RGE amparada no *Framework 1.0*, de 2013, lançado pelo IIRC, e Diretrizes para elaboração do RGE, também baseadas no *Framework 1.0*, tais como: concisão, materialidade, conectividade da informação, abordagem estratégica entre outras (TCU, 2018).

Atualmente, o RGE é disciplinado pela IN TCU n° 84, de 22/04/2020, que revogou a IN n° 63 e estabeleceu “normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal, para fins de julgamento pelo Tribunal de Contas da União” (TCU, 2020a). A IN n° 84 reafirma que os RGE devem ser elaborados na forma de relato integrado e em conformidade com os elementos de conteúdo estabelecidos em decisão normativa específica do próprio TCU. A referida IN também trouxe uma definição clara e, sobretudo, atualizada sobre o que o TCU entende ser relato integrado e relatório de gestão:

- 1) **Relato integrado:** é uma nova abordagem para o processo de relatar. O relatório integrado, produto desse processo, tem como objetivo integrar a informação financeira e não-financeira. Esta informação deve ser concisa e abrangente, e compreender a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas das organizações (TCU, 2020a);
- 2) **Relatório de Gestão:** documento elaborado pelos responsáveis pela UPC, que tem como objetivo principal oferecer uma visão clara para a sociedade sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da UPC, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor público em curto, médio e longo prazos, além de demonstrar e justificar os resultados alcançados em face dos objetivos estabelecidos (TCU, 2020a).

QUADRO 7 – EVOLUÇÃO DO RELATÓRIO DE GESTÃO

(Continua)

INSTRUMENTO NORMATIVO	CONTEÚDO/CONCEITO DO RGE
INSTRUÇÃO NORMATIVA TCU nº 12, de 24/04/1996	Deveria tratar pelo menos dos seguintes assuntos: 1. execução dos programas de trabalho; 2. indicadores de gestão que permitam aferir a eficiência, eficácia e economicidade; 3. medidas de correção para fins de alcance de objetivos anteriormente não realizados; 4. prestar contas acerca da transferência de qualquer tipo de recursos; 5. a fiscalização e o controle exercidos sobre as entidades fechadas de previdência privada patrocinadas.
INSTRUÇÃO NORMATIVA SFC nº 2, de 20/12/2000	Inova ao acrescentar a necessidade de a unidade prestadora de contas informar no RGE o impacto socioeconômico de suas operações.
INSTRUÇÃO NORMATIVA TCU nº 47, de 27/10/2004.	Realiza uma grande síntese sobre RGE e o processo de prestação de contas dos órgãos públicos perante o TCU.
INSTRUÇÃO NORMATIVA TCU nº 57, 27/08/2008	Os relatórios de gestão referidos devem contemplar todos os recursos orçamentários e extraorçamentários utilizados, arrecadados, guardados ou geridos pelas unidades jurisdicionadas, ou pelos quais elas respondam, incluídos os oriundos de fundos de natureza contábil recebidos de entes da administração pública federal ou descentralizados para execução indireta.

## QUADRO 7 – EVOLUÇÃO DO RELATÓRIO DE GESTÃO

(Conclusão)

INSTRUMENTO NORMATIVO	CONTEÚDO/CONCEITO DO RGE
INSTRUÇÃO NORMATIVA TCU n° 63, 01/09/2010	Definia RGE como um conjunto de: documentos, informações e demonstrativos de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional ou patrimonial, organizado para permitir a visão sistêmica do desempenho e da conformidade da gestão dos responsáveis por uma ou mais unidades jurisdicionadas durante um exercício financeiro
DECISÃO NORMATIVA TCU n° 170, de 19/09/2018	Início da exigência de apresentação do RGE em forma de relato integrado.
INSTRUÇÃO NORMATIVA TCU n° 84, de 22/04/2020	Define relato integrado e relatório de gestão.
DECISÃO NORMATIVA TCU n° 198, 23/03/2022	Atualiza os elementos de conteúdo sugeridos para os órgãos e entidades prestadoras de contas, adequando-os à nova estrutura 2.0 do RI.

Fonte: o autor (2023)

Por último, através da DN TCU n° 198, 23/03/2022, os elementos de conteúdo do RGE foram atualizados para fins de adequação à nova estrutura internacional de relato integrado, o *Framework 2.0*, lançado em 2021 pela IFRS Foundation em substituição à estrutura anterior (TCU, 2022). A relação dos principais instrumentos normativos sobre relatórios de gestão e suas principais contribuições para o conceito desse tipo de relatório está no Quadro 7.

### 2.2.4 Relatório de Responsabilidade Social Corporativa (R-RSC)

A responsabilidade social corporativa (RSC) é uma vertente específica da responsabilidade empresarial (RSE). A RSE corresponde ao compromisso de uma empresa de qualquer tipo ou tamanho para com os temas sociais, éticos, ambientais e de governança, enquanto a RSC se refere a esses mesmos compromissos especificamente para empresas de capital aberto, as corporações (Cajazeira; Barbieri, 2016). Ao longo do tempo, os conceitos de RSC e RSE se tornaram quase que sinônimos, prevalecendo a utilização do RSC, uma vez que o movimento de responsabilidade social nos negócios começou nas sociedades anônimas (Rossetti; Andrade, 2014). As grandes corporações sofrem uma maior pressão dos acionistas, dos investidores e dos órgãos reguladores por um maior compromisso social perante suas partes interessadas (Dhaliwal *et al.*, 2011).

Segundo Cajazeira e Barbieri (2016), a responsabilidade social nas empresas já é uma realidade devidamente consolidada, sendo tal fato atestado por:

- a) Grande número de empresas que publicam comunicações sobre o tema;
- b) Códigos de ética lançados voluntariamente pelas empresas;
- c) Estabelecimento de programas de responsabilidade social empresariais;
- d) Normas voluntárias de amplo aceite e aderência, como:
  - SA 8000: norma voluntária internacional voltada às questões trabalhistas, baseadas nas convenções da Organização Internacional do Trabalho;
  - AA 1000: norma internacional com foco na qualidade do *disclosure*;
  - ISO 26000: padrão internacional que oferece diretrizes para responsabilidade social nas empresas;
  - NBR 16001: norma nacional que estabelece requisitos mínimos para a criação de um sistema de gestão da responsabilidade social.

Além desses exemplos acima, especificamente para o setor financeiro brasileiro, pode-se destacar a resolução CMN nº 4.945, de 15/9/2021, do Conselho Monetário Nacional (CMN), que “dispõe sobre a Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PRSAC) e sobre as ações com vistas à sua efetividade”. Essa resolução exige que todas as instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil (BACEN) devem estabelecer e publicar nos seus sítios suas respectivas PRSAC (CMN, 2021).

A ideia de RSC ganhou grande notoriedade a partir da década de 1970, com base no amplo debate público e acadêmico sobre qual deveria ser o verdadeiro objetivo das empresas (Cajazeira; Barbieri, 2016). Em um artigo de grande repercussão, publicado no importante jornal americano *The New York Times*, o proeminente economista Milton Friedman, ganhador do prêmio Nobel de Economia em 1976, afirmou categoricamente que o único objetivo ou razão de ser de uma empresa é gerar lucros para seus donos (Friedman, 1970). Essa afirmação motivou uma série de respostas acadêmicas e respostas práticas que acabaram por impulsionar

a efetiva aplicação da responsabilidade social dentro das empresas (Carroll, 1991; García-Rivas *et al.*, 2023).

A comunicação é a última etapa do processo para se atingir os objetivos da RSC (Porter, 2006). Essa comunicação se refere às informações disponibilizadas pelas empresas às suas partes interessadas, informações essas sobre seus compromissos econômicos, sociais e ambientais (Rawlins, 2008; Du; Vieira, 2012). As comunicações possuem um valor estratégico para a organização, podendo se tornar um meio de aquisição de vantagem competitiva devido à elevação da reputação e do fortalecimento da legitimidade junto aos seus *stakeholders* (Du; Vieira, 2012).

Da década de 1970 até o início dos anos 2000, o principal meio de comunicação do RSC foi através dos relatórios de responsabilidade social corporativa (R-RSC), que retratavam principalmente aspectos sociais e ambientais, e ganharam muita força na década de 1990 (Kolk; Pinkse, 2010). Os R-RSC não possuíam uma padronização na sua elaboração, o que dificultava uma comparação entre os praticantes; eles também não incorporavam plenamente os conceitos mais modernos de sustentabilidade (García-Rivas *et al.*, 2023). De qualquer forma, os R-RSC já configuravam um grande avanço em relação aos relatórios contábeis e aos RA, uma vez que traziam informações novas quase nunca divulgadas às partes interessadas, podendo ser considerados relatórios de segunda geração, conforme ilustrado na Figura 5, abaixo, do qual falaremos nas próximas seções.

FIGURA 5 – EVOLUÇÃO DOS RELATÓRIOS CORPORATIVOS



Fonte: o autor (2023)

### 2.2.5 Relatório de Sustentabilidade (RS) e Relatórios ESG (R-ESG)

Com o advento de iniciativas como: a Global Reporting Initiative (GRI); o Pacto Global e a Agenda 2030 das Nações Unidas; regulamentações internacionais, como a Directiva 214/35UE e a sua transposição para o ordenamento jurídico dos países membros da União Europeia; e a junção dos conceitos de responsabilidade social com o conceito de desenvolvimento sustentável, dando origem ao tripé da sustentabilidade (TBL), os R-RSC deram lugar a uma nova geração de relatórios corporativos (Figura 5): os RS/R-ESG (Cajazeira; Barbieri, 2016; García-Rivas *et al.*, 2023).

Segundo Kassai, Carvalho e Kassai (2019), os primeiros relatórios de sustentabilidade surgiram ainda na década de 1980, em um movimento muito tímido, passando a incluir além das informações econômicas, informações não-financeiras, tais como as de impactos sociais e ambientais. No entanto, o grande impulso aos RS surge do final da década de 1990 para o início dos anos 2000, com a criação da GRI.

A GRI é uma ONG (Organização Não Governamental) sediada na Holanda, fundada em 1997, com o intuito de impulsionar a elaboração dos RS em todo o mundo (Cajazeira; Barbieri, 2016). A GRI tem como objetivo criar mecanismos para garantir um maior compromisso e responsabilidade das empresas acerca das questões ambientais, sociais e econômicas; então, no ano 2000, foram lançadas as diretrizes GRI (G1), consideradas “a primeira estrutura global para relatórios de sustentabilidade” (GRI, 2023). Ao longo do tempo essas diretrizes foram passando por atualizações e aprimoramentos, tais como: GRI 2, 2002; GRI 3, 2006; GRI 4, 2013; em 2016, as diretrizes foram transformadas em padrões (*standards*); e em 2021, o padrão GRI passou por uma grande atualização para ser aplicada aos relatórios a partir do exercício 2022 (GRI, 2023).

Atualmente, mais de 10.000 organizações espalhadas por mais de 100 países publicam RS utilizando o padrão GRI, sendo esse o padrão mais utilizado no mundo para elaboração de RS/R-ESG (KPMG, 2022). Os RS surgiram como uma maneira voluntária de as empresas comunicarem aos seus *stakeholders* seus compromissos com a sustentabilidade, mas, ao longo do tempo, normas e regulamentos em diversos países têm transformado a publicação de RS obrigatória (Zhang; Xu; Li, 2023). Por exemplo, na Europa, com o estabelecimento da Diretiva de Relatórios de Sustentabilidade Corporativa (DRSC) da UE (União Europeia), a partir do exercício 2024, mais de 50 mil empresas estabelecidas naquele continente deverão publicar RS/R-ESG (KPMG, 2022).

Os RS, além das informações voltadas à sustentabilidade, também incluem informações importantes acerca dos objetivos estratégicos da organização (Gagné, 2018); da alocação de recursos e insumos (Bower, 2017); da gestão de mudanças (García-Rivas *et al.*, 2023); e da avaliação, monitoramento e processo de comunicação com partes interessadas (Gamerschlag; Möller; Verbeeten, 2011).

Os RS e os R-ESG são muitas vezes utilizados como relatórios substitutos entre si, tanto por praticantes, quanto por acadêmicos, órgãos reguladores e empresas asseguradoras, uma vez que possuem o mesmo objetivo e são elaborados em sua maioria com base no padrão GRI, tendo como única diferença o fato de o R-ESG retratar as estratégias e resultados ESG da organização (KPMG, 2022). Ambos os relatórios podem ser chamados de relatórios de 3º geração, conforme ilustrado na Figura 5, pelos seguintes motivos: esses relatórios se destacam por tratar os aspectos ambientais e sociais de maneira associada aos aspectos econômicos da organização, conforme preceitua o tripé da sustentabilidade, e mais recentemente envolvendo a governança das empresas, conforme preceitua o movimento ESG (Massari; Giannoccaro, 2023); eles possuem um alto grau de padronização que permite uma melhor qualidade da informação e a comparabilidade ao longo do tempo e entre as diversas organizações nos mais diversos países do mundo (Gunawan; Permatasari; Sharma, 2022;).

Por outro lado, o RI difere dos demais relatórios corporativos devido ao foco que ele dá à capacidade que as organizações têm de criar valor ao longo do tempo, dando ênfase ao pensamento integrado (IIRC, 2013; IFRS Foundation, 2021; Jayasiri; Kumarasinghe; Pandey, 2022). O objetivo principal do RI é justamente comunicar aos provedores de capital financeiro como uma organização cria, preserva ou corrói valor no curto, médio e longo prazo, explicando também quais são e como são utilizados os capitais, além de informar como as organizações interagem com seu ambiente externo (IFRS Foundation, 2021). Devido a essas características adicionais, o RI pode ser considerado um relatório de quarta geração (Figura 5).

## **2.2.6 Relatório Integrado (RI)**

### **2.2.6.1 Marcos históricos**

O relatório integrado (RI) surgiu da necessidade de aprimoramento dos relatórios corporativos para enfrentar os desafios do século XXI (A4S, 2023). O objetivo do RI é oferecer às partes interessadas informações mais completas e abrangentes, incorporando não só as informações financeiras, mas também as informações sociais, ambientais e de governança para

informar o processo de criação, preservação ou corrosão de valor da organização ao longo do tempo (Aras; Furtuna; Kazak, 2022; Vitolla, Raimo, Rubino, 2020).

Todas as informações relevantes para serem relatadas devem constar em um único relatório de maneira concisa, dinâmica e com integração entre as informações, ao contrário das atuais comunicações corporativas “volumosas, desconexas e estáticas” (Kassai; Carvalho; Kassai, 2019). Antes de detalhar um pouco mais o conceito de RI, serão comentados a seguir os marcos históricos que deram origem ao RI.

#### 2.2.6.1.1 Código King de governança corporativa da África do Sul

Segundo Kassai, Carvalho e Kassai (2019), a primeira iniciativa internacional que deu origem ao RI ocorreu na Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+10), realizada em 2002, na cidade de Joanesburgo, África do Sul. Naquele ano, através de iniciativas pioneiras de Mervyn King, por ocasião do lançamento do segundo Código King (ou relatório King) de governança corporativa da África do Sul que ocorreu durante a Cúpula, foi incorporado no código o termo *Integrated Sustainability Reporting* (relatório integrado de sustentabilidade) (IoDSA, 2002). O novo relatório integrado de sustentabilidade, posteriormente chamado apenas de relatório integrado, foi baseado no modelo da *Global Reporting Initiative* (GRI) e na abordagem Triple Bottom Line (Kassai; Carvalho; Kassai, 2019).

O renomado jurista Mervyn King, ex-juiz da suprema corte da África do Sul, foi o primeiro presidente da Comissão de Governança Corporativa da África do Sul, criada pelo Instituto de Diretores da África do Sul (Institute of Directors in Southern Africa - IoDSA), e responsável por liderar a elaboração do primeiro código de governança corporativa a ser seguido por todas as empresas listadas em bolsa de valores naquele país (IoDSA, 1994). Posteriormente, a comissão ficou conhecida como Comissão King e os códigos lançados por ela como Código (ou Relatório) King.

Os Códigos King possuem quatro versões, conforme detalhado abaixo:

- a) **Código King I** (1994): primeiro código de boas práticas e diretrizes para governança corporativa na África do Sul, já exigia a divulgação de relatórios corporativos mais amplos (IoDSA, 1994);

- b) **Código King II** (2002): promove a atualização do King I ao acrescentar temas como sustentabilidade e gerenciamento de risco. Também é considerado o primeiro código de governança corporativa no mundo a incorporar o conceito de relatório integrado de sustentabilidade, tomando por base o conceito de cidadania corporativa. O King II sugeriu como deveria ser um relatório não-financeiro (RNF) e quais informações importantes não deveriam faltar (IoDSA, 2002);
- c) **Código King III** (2009): introduziu o termo “*integrated reporting*” (relato integrado) e determinou a obrigatoriedade da elaboração e divulgação do RI, a partir de março de 2010, para as empresas com papéis negociadas na bolsa de valores de Joanesburgo, tornando a África do Sul o primeiro país no mundo a exigir formalmente a publicação do RI anualmente (IoDSA, 2009);
- d) **Código King IV** (2016): realizou uma atualização do King III a fim de incorporar os ODS da ONU e de tomar como base a primeira Estrutura Internacional para Relato Integrado lançada em 2013 pelo IIRC (IoDSA, 2016).

#### 2.2.6.1.2 *Accounting for Sustainability* (A4S)

A *Accounting for Sustainability* (contabilidade para sustentabilidade), também conhecida como Projeto “A4S”, é uma rede criada em 2004 pelo então Príncipe de Gales, atualmente o Rei Chales III do Reino Unido (A4S, 2023). A A4S visa inspirar líderes empresariais e acadêmicos a construírem negócios mais sustentáveis (Kassai; Carvalho; Kassai, 2019). Nesse intuito, destacam-se três objetivos (A4S, 2023):

- a) Influenciar os líderes empresariais para adoção de negócios sustentáveis;
- b) Modificar o processo de tomada de decisão dos detentores do capital financeiro, com o intuito de levar em consideração as questões sociais e ambientais nas decisões financeiras;
- c) Influenciar e ampliar a ação na comunidade contábil e financeira global.

Uma mensagem provocativa do então Príncipe de Gales, em 2004, gerou uma grande motivação na comunidade contábil e empresarial em busca de um relatório corporativo mais completo, moderno e condizente com a realidade do século XXI: “estamos enfrentando os desafios do século XXI com, na melhor das hipóteses, sistemas de tomada de decisões e relatórios do século XX” (Kassai; Carvalho; Kassai, 2019). A A4S foi um dos pilares para fundação do IIRC, que viria a estruturar a forma de se fazer RI no mundo, tendo o Príncipe Charles presidido a primeira reunião do IIRC, em Londres (Veltri; Silvestri, 2020).

#### 2.2.6.1.3 International Integrated Reporting Council (IIRC)

O International Integrated Reporting Council (IIRC), traduzido para o português como Conselho Internacional do Relato Integrado, foi “uma coalizão global de reguladores, investidores, empresas, definidores de padrões, profissionais da área contábil, acadêmicos e ONGs” responsável pela elaboração da primeira Estrutura Internacional para Relato Integrado, o *Framework 1.0*, em 2013, tendo sido substituído pela IFRS Foundation, a partir de agosto de 2022, como a instituição responsável pela normatização do relatório integrado internacionalmente (IFRS Foundation, 2021).

O IIRC foi criado em agosto de 2010, em Londres, sob a liderança do Rei Charles III, responsável por presidir a primeira reunião e teve como seu primeiro presidente o jurista Mervyn King (Kassai; Carvalho; Kassai, 2019). O IIRC foi criado com um único propósito: criar uma estrutura de relatório aceita internacionalmente, para fins de montar as bases para um novo modelo de relatório que permitisse às organizações fornecer comunicações concisas sobre como criam valor ao longo do tempo (Deloitte, 2023).

#### 2.2.6.1.4 Documento IIRC de 2011

Em setembro de 2011, a IIRC lançou um documento seminal o “*Towards integrated reporting: communicating value in the 21st century*” (Rumo ao relato integrado: comunicando valor no século 21) (IIRC, 2011). Esse documento deu início às discussões sobre a construção da primeira Estrutura para relato integrado, o *Framework 1.0* lançado em 2013 (Vitolla; Raimo; Rubino, 2019).

O IIRC reuniu profissionais líderes mundiais nos mais diversos setores (corporativo, financeiro, auditoria, contabilidade, acadêmico, regulatório entre outros), a fim de lançar as bases de um novo modelo de relatório que pudesse refletir a complexidade da sociedade, dos

negócios e dos desafios (sociais e ambientais) do século XXI, o relatório integrado (IIRC, 2011; Veltri; Silvestri, 2020). O documento para discussão, lançado pelo IIRC, apresentava a lógica por trás do RI e uma proposta para a primeira Estrutura Internacional para Relato Integrado (o *Framework*), além de estabelecer metas e prazos para concretização prática dessa elaboração (IIRC, 2011).

#### 2.2.6.1.5 *Pilot Programme Business Network IIRC*

Estabelecido em outubro de 2011, o *Pilot Programme Business Network IIRC*, foi um programa Piloto de dois anos para um grupo de mais de 100 empresas, distribuídas em 25 países, que trabalharam como uma rede de organizações de pares, trocando conhecimentos e compartilhando experiências em relatórios integrados (Deloitte, 2023; IIRC, 2023b). O Brasil foi o segundo país que mais teve empresas participantes no projeto piloto para implementação do RI, ficando atrás apenas do Reino Unido (IIRC, 2013b). Os resultados e experiências dos dois anos de trabalho desenvolvido pelo projeto piloto permitiram a elaboração da primeira Estrutura Internacional para Relato Integrado em 2013 (Vitolla; Raimo; Rubino, 2019).

#### 2.2.6.1.6 *International Integrated Reporting Framework*

O *International Integrated Reporting Framework* (Estrutura Internacional para Relato Integrado), chamado neste trabalho de *Framework* ou Estrutura, foi publicado pela primeira vez em dezembro de 2013 (IIRC, 2013). Originalmente publicado em inglês, o *Framework* 1.0 (versão 2013) foi traduzido para mais 6 idiomas (francês, italiano, português, coreano, chinês e chinês tradicional). Em 2021, a Estrutura passou pela sua primeira atualização, dando origem ao *Framework* 2.0 (versão 2021). Até o momento essa versão foi traduzida do inglês para outros 5 idiomas: italiano, espanhol, japonês, Russo e Romeno (IR, 2023b).

O *Framework* é uma estrutura baseada em princípios e múltiplos capitais, que visa incentivar a rápida implementação do relatório integrado ao redor do mundo através da divulgação de informações financeiras e não-financeiras relacionadas à sustentabilidade, já tendo sido empregado em 75 países. O propósito da Estrutura é propiciar uma melhor comunicação às partes interessadas sobre a criação, preservação e corrosão de valor dentro das organizações (IR, 2023a).

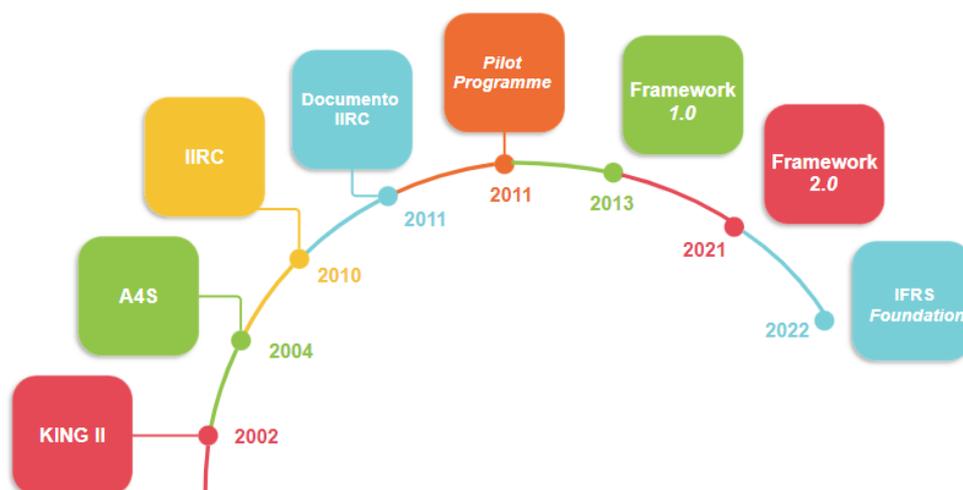
### 2.2.6.1.7 IFRS Foundation

Sediada nos EUA, a International Financial Reporting Standards Foundation (IFRS Foundation), é uma organização sem fins lucrativos criada para desenvolver padrões de divulgação contábil e de sustentabilidade de alta qualidade, compreensíveis, aplicáveis e globalmente aceitos. A partir de agosto de 2022, o IIRC foi incorporado pela IFRS Foundation (Integrated reporting, 2023). As normas são desenvolvidas por dois conselhos normativos:

- a) *International Accounting Standards Board* (IASB): estabelece as Normas de Contabilidade IFRS;
- b) *International Sustainability Standards Board* (ISSB): estabelece as Normas de Divulgação de Sustentabilidade IFRS. O IASB e o ISSB são conjuntamente responsáveis pela Estrutura de Relato Integrado.

A Figura 6 traz a representação gráfica da linha do tempo dos marcos históricos mais importantes desde a origem do RI até o presente momento.

FIGURA 6 – MARCOS HISTÓRICOS DO RELATÓRIO INTEGRADO



Fonte: o autor (2023)

### 2.2.6.2 Conceitos relacionados ao relatório integrado

A seguir serão apresentados os principais conceitos que envolvem o RI: definições de RI; o que é relato integrado; o que é pensamento integrado; o que são os capitais.

a) **Relatório integrado** (*integrated report*), seguem abaixo as principais definições:

a.1) **IIRC** (2011): reúne informações relevantes sobre a estratégia, governança, desempenho e perspectivas de uma organização de forma a refletir o contexto comercial, social e ambiental no qual ela opera. Ele fornece uma representação clara e concisa de como uma organização demonstra sua administração e como cria e sustenta valor. O Relatório Integrado deve ser o principal relatório da organização;

a.2) **IFRS Foundation** (2021): é um documento conciso sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas de uma organização, no contexto de seu ambiente externo, levam à criação, preservação ou corrosão de valor no curto, médio e longo prazo;

a.3) **KING III** (IoDSA, 2009): é uma representação holística e integrada do desempenho da organização em relação às suas finanças e sua sustentabilidade. A ênfase está na substância em detrimento da forma, e a integração não deve ser reduzida apenas à manifestação em termos físicos de um documento;

a.4) **TCU** (2020): é um instrumento de divulgação de informações financeiras e não-financeiras às partes interessadas de uma organização, constituindo-se no produto final de um processo de elaboração interativo de toda a organização em suas decisões estratégicas, o pensamento integrado.

b) **Relato integrado** (*integrated reporting*): é o processo que leva a organização a reportar a informação de maneira integrada (informação financeira e não-financeira) amparado pelo pensamento integrado, enquanto o relatório integrado é a “peça” final ou “produto” final do processo (*Integrated Reporting*, 2023d). Portanto, *integrated report* é diferente de *integrated reporting*, apesar de muitos pesquisadores tratá-los, erroneamente, como sinônimos.

c) **Pensamento integrado** (*integrated thinking*): é a real importância que uma organização dá às relações entre suas diversas unidades operacionais, como também aos capitais que elas usam ou são afetados por elas (IFRS Foundation, 2021). A fim de levar a uma tomada de decisão integrada e ações que consideram a criação de valor, o pensamento integrado pondera sobre a conexão e interdependência entre os diversos fatores que influenciam na capacidade que uma organização tem de criar, preservar ou corroer valor ao longo do tempo (IIRC, 2013; IFRS Foundation, 2021). O RI visa incentivar a aplicação prática do pensamento integrado nas organizações (Brusca; Labrador; Larran, 2018; Veltri; Silvestri, 2015).

d) **Capitais** são:

“Estoques de valor dos quais todas as organizações dependem para seu sucesso; servem como insumos de seu modelo de negócios e aumentam, diminuem ou se transformam devido às atividades empresariais e produção da organização” (IFRS Foundation, 2021, p. 53).

Os capitais são 6 (seis) e devem ser considerados na tomada de decisão (capital financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento e natural) (Pigatto *et al.* 2023).

### 2.2.6.3 Características do RI

As informações que devem constar no RI podem ser tanto de caráter qualitativo, quanto quantitativo; a combinação de ambos melhora o relato acerca da capacidade de a organização gerar valor (IFRS Foundation, 2021). Um RI não é uma compilação de informações que constam em outros relatórios corporativos, ele deve demonstrar a conectividade entre as informações a fim de divulgar como a organização gera valor (IIRC, 2013; IFRS Foundation, 2021).

Conforme o parágrafo 1.17 do *Framework 2.0*, qualquer relatório que se pretenda apresentar como um RI e fazer referência ao cumprimento do *Framework* deve atender rigorosamente aos 19 requisitos mínimos, ressalvados a indisponibilidade de informação confiável, proibições legais e possível dano concorrencial (IIRC, 2013; IFRS Foundation, 2021). Os requisitos estão relacionados no Apêndice A.

O relato integrado é um processo de mudança cultural “dos sistemas de gestão, de comunicação e de governança” de uma organização (Kassai; Carvalho; Kassai, 2019), devendo ser relatadas as informações materiais que influenciam a criação, preservação ou corrosão do valor ao longo do tempo (IFRS Foundation, 2021). Essa mudança de cultura é a partir de um movimento do tipo “de cima para baixo” (*top down*), no qual os membros do conselho de administração e da diretoria executiva incorporam os valores do pensamento integrado à estratégia da empresa e influenciam toda a organização (Ahmed, 2023; Kassai; Carvalho; Kassai, 2019).

O RI eleva a transparência e a qualidade da prestação de contas de uma organização para com a sociedade (Ackers; Adebayo, 2022; Ribeiro *et al.*, 2023; Jayasiri; Kumarasinghe; Pandey, 2022). A divulgação de RI tem sido importante não só para o setor privado, empresas do setor público em vários países do mundo também têm se beneficiado deste instrumento de *disclosure* (Ackers; Adebayo, 2022; Mauro *et al.*, 2020; Montecalvo; Farneti; De Villiers, 2018). Uma outra questão importante relacionada ao RI é sua relação com os ODS-ONU. Estudos têm demonstrado que os RI apresentam um grau de alinhamento maior das organizações em relação à consecução dos objetivos de desenvolvimento sustentáveis da ONU (Chagas *et al.*, 2022; Nicolo *et al.*, 2022).

#### 2.2.6.4 Vantagens internas do RI para a organização

Diversos estudos têm apontado os inúmeros pontos positivos do RI para o desenvolvimento organizacional:

- a) Melhoria da comunicação interna entre o nível estratégico e o nível tático e operacional (Brunelli; Sciascia; Baù, 2023);
- b) Entendimento mais claro dos benefícios do funcionamento da organização baseado na criação de valor (Veltri; Silvestri, 2020);
- c) Tomadas de decisão mais esclarecidas baseadas em informações mais completas (Adams, 2015; Montemari; Chiucchi, 2018);
- d) Elevação da confiança nas relações com os acionistas, através melhoria na qualidade da comunicação corporativa (Bernardi; Stark, 2018; Cosma; Soana; Venturelli, 2018);

- e) Quebra de resistências entre departamentos, gerando maior colaboração e implantação de uma visão holística acerca da organização (Fernandes; Barbosa, 2022);
- f) Eliminação dos “silos” departamentais, que fazem que os atuais relatórios tragam informações de maneira conjunta, porém, não interconectadas ou integradas (Barth *et al.*, 2017);

#### 2.2.6.5 Críticas à Estrutura Internacional para Relato Integrado 2013 (*Framework 1.0*)

Evidentemente, a primeira Estrutura, lançada em 2013, sofreu algumas críticas, seja da área acadêmica, seja dos praticantes ou das empresas de asseguração e auditoria. A literatura sobre o tema critica o fato de o *Framework 1.0* oferecer uma definição vaga sobre os conceitos “pensamento integrado” e “criação de valor”, tornando-se uma barreira à implementação do RI (Dumay *et al.*, 2017; Feng; Cummings; Tweedie, 2017).

Uma dificuldade para implementação do pensamento integrado é que ele deve substituir parte da cultura organizacional da empresa, no entanto, empresas com culturas organizacionais fortes terão mais dificuldades em aceitar a mudança (Dumay; Dai, 2017). Acerca dos capitais, a dificuldade é como se daria o *trade-off* entre os 6 capitais e qual o método de medição a ser utilizado (Cheng *et al.*, 2014; Dumay *et al.*, 2017; Maroun, 2018).

Segundo alguns autores, um outro conceito que mereceria uma definição melhor seria o conceito de materialidade para informações financeiras e não-financeiras (Fasan & Mio, 2017). Segundo alguns autores, a subjetividade na definição de materialidade faz com que as empresas passem a utilizar o termo com significados diversos (Cerbone & Maroun, 2020).

Outra fonte de críticas advém do fato de as empresas relutarem em divulgar o seu modelo de negócios, pois, geralmente, isso significa divulgar informações comercialmente sensíveis (Dumay, La Torre, & Farneti, 2019). As empresas têm dificuldade em explicar o modelo de negócios de forma concisa (Lai, Melloni, & Stacchezzini, 2017). Segundo Dumay *et al.* (2017), mesmo na África do Sul, onde o processo de RI já está mais avanço, existem muitas empresas que dizem produzir com base no relato integrado, mas não cumprem por completo a Estrutura. Segundo um estudo de 2017 sobre as empresas participantes do projeto piloto do IIRC, apenas 50% das empresas cumpriam integralmente o *Framework 1.0* (Chen; Perrin, 2017).

#### 2.2.6.6 Outros estudos sobre relatório integrado

Os últimos 10 anos tem observado um grande crescimento no número de trabalhos acadêmicos sobre relatório integrado (Jayasiri, Kumarasinghe; Pandey, 2022; Hyk; Vysochan; Vysochan, 2022). Sendo que os últimos 5 anos concentraram cerca de 86% de todos artigos produzidos sobre o tema (Jayasiri, Kumarasinghe; Pandey, 2022).

Teoricamente, tomando por base a teoria das partes interessadas, os estudos sobre RI possuem duas perspectivas principais: a normativa e a descritiva (Donaldson; Preston, 1995; Vitolla; Raimo; Rubino, 2019). Na visão normativa, os artigos publicados demonstram ou indicam o mundo ideal, seguindo as seguintes linhas de pesquisa: vantagens do RI (aspectos positivos) e desvantagens do RI (limites). Na visão descritiva, os artigos publicados relatam o mundo real, como ele é de fato, seguindo às linhas de pesquisa: perspectiva histórica do RI, processo de implementação do RI, avaliação empírica do RI (Vitolla; Raimo; Rubino, 2019).

Dentre os inúmeros artigos publicados sobre RI, destacam-se importantes revisões sobre o tema. Por exemplo: Ahmed (2023) empreendeu uma revisão sistemática no contexto das empresas listadas na África do Sul com o objetivo de entender como os mecanismos de governança influenciam a qualidade do RI, além de analisar se o RI afeta os ODS. Os principais resultados encontrados demonstram que: o RI tem um papel fundamental na consecução dos ODS pelas organizações; a independência e o tamanho do conselho de administração e a independência do comitê de gestão de risco estão correlacionados às melhoras práticas de RI, pois elevam o nível de controle, diminuem a assimetria de informação e melhoram o *disclosure*; o autor também encontrou que o porte da empresa possui influência direta nas práticas de RI: quanto maior a empresa, melhor as práticas de governança e maior a tendência em publicar RI (Ahmed, 2023).

Em uma revisão feita Jayasiri, Kumarasinghe e Pandey (2022), que avaliou 210 trabalhos publicados em 64 periódicos no período de 12 anos (entre 2009 e 2020), os autores acharam que no início as pesquisas sobre RI eram mais normativas; porém, nos últimos anos, as pesquisas ficaram mais empíricas. As grandes empresas de capital aberto ainda são as principais elaboradoras de RI e são o principal contexto de estudo em 50% dos estudos sobre o tema (Jayasiri; Kumarasinghe; Pandey, 2022).

A publicação do RI pelas universidades também é um importante objeto de estudo na literatura sobre o tema. Os RI de universidades nos mais diversos países já foram avaliados. Por exemplo, quatro universidades públicas brasileiras tiveram a qualidade de seus RGE avaliados (partindo da hipótese que os RGE poderiam ser considerados RI), e o resultado demonstrou a

baixa qualidade dos relatórios da amostra, sugerindo a necessidade de uma maior concisão nos relatórios e uma melhor acessibilidade ao documento (Ribeiro *et al.*, 2023).

Universidades públicas também foram estudadas no contexto da Turquia (Aras; Furtuna; Kazak, 2022), da Itália (Iacuzzi *et al.*, 2020) e da Espanha (Brusca; Labrador; Larran, 2018). Outro estudo teve como amostra 10 universidades europeias, sendo 9 públicas e 1 privada, distribuídas na Espanha, Itália, Suíça e Reino Unido (Gutiérrez-Goiria *et al.*, 2021).

Sun *et al.* (2023) avaliaram e compararam os RI de duas universidades japonesas e três universidades da África do Sul publicados no ano de 2019. Para os autores, não houve uma narrativa adequada do processo de criação de valor dentro das universidades, logo, eles consideraram de baixa qualidade os RI das universidades dos dois países, com leve superioridade das universidades Sul-africanas (Sun *et al.*, 2023). Esses estudos demonstram que a divulgação de RI pelas universidades ainda precisa evoluir e amadurecer. E a maioria dos estudos ainda se concentram em universidades públicas.

Acerca do setor financeiro, vários estudos têm demonstrado que o tamanho e a lucratividade da instituição financeira influenciam positivamente a quantidade da divulgação de informações não-financeiras e a qualidade do RI (Sierra-García, 2015; Vitolla *et al.*, 2020).

#### 2.2.6.7 RI no contexto brasileiro

O Brasil está entre os quatro países que mais publicam RI no mundo, à frente estão a África do Sul, a Espanha e o Japão (Fernandes; Barbosa, 2022). No país, as empresas estatais federais são obrigadas a publicarem RS ou RI anuais em função da Lei das Estatais (Brasil, 2016); todas as empresas de capital aberto que quiserem publicar RI, desde 01/01/2021, devem seguir a Orientação CPC 09 – Relato Integrado, que segue rigorosamente o *Framework* em vigor (CVM, 2020). Além disso, as UPC que publicam RGE, conforme orientação do TCU, também devem seguir o modelo de relato integrado (TCU, 2020).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 MÉTODO DE PESQUISA**

O presente capítulo apresentou a definição do método utilizado, quais tipos e fontes de dados foram utilizados na pesquisa, como se deu sua obtenção e quais as técnicas de análise e interpretação de dados foram utilizadas. O método utilizado nesta pesquisa foi o método monográfico, este amparado por uma revisão bibliográfica como procedimento metodológico (Gil, 2019; Matias-Pereira, 2019). Segundo Marconi e Lakatos (2021), o método monográfico é o estudo de determinados indivíduos, grupos ou organizações, por exemplo, a fim de analisar todos fatores ou aspectos específicos relacionados a esses com o objetivo de obter uma generalização.

Segundo Chagas, Moraes e Maia Filho (2022), em uma amostra de 100 dissertações analisadas na área das ciências sociais aplicadas, 65% utilizaram-se do método monográfico. O estudo daqueles autores também destacou que 14% das dissertações utilizaram a revisão bibliográfica como procedimento metodológico (Chagas; Moraes; Maia Filho, 2022).

##### **3.1.2 Classificação da pesquisa**

A pesquisa, segundo seus objetivos, pode ser classificada como sendo uma pesquisa de caráter descritivo por descrever elementos de governança corporativa do mercado financeiro, do Banco do Nordeste e dos RI em geral (Gil, 2019). Segundo a natureza dos dados utilizados, essa foi uma pesquisa mista, uma vez que os resultados foram apresentados tanto em termos verbais (qualitativa), quanto em números e medidas estatísticas (quantitativa) (Gil, 2019).

É um tipo de pesquisa não interferente, baseada na revisão bibliográfica e na análise documental, e não há a interferência do pesquisador na geração dos dados, sendo utilizados dados secundários para alimentação da pesquisa (Gil, 2019). A pesquisa possui como objetivo geral a apresentação dos principais fundamentos teóricos e práticos que justificam a unificação dos relatórios de gestão, de sustentabilidade e o resumo executivo ASG do Banco do Nordeste do Brasil em um único relatório integrado completo no melhor padrão internacional. Os referidos fundamentos foram construídos e apresentados através do referencial teórico do trabalho e a partir dos resultados relacionados a cada objetivo específico, permitindo, ao final, a elaboração de um quadro geral sintetizando os principais fundamentos teóricos e práticos.

### 3.1.3 Coleta de dados

A coleta dos dados foi feita por fontes documentais (análise documental) retiradas dos mais diferentes tipos de relatórios publicados pelas grandes empresas (RI, RS e R-ESG) e por consulta ao banco de dados do BACEN, o IF.Data, e ao Integrated Reporting examples database.

Em estudo sobre as metodologias utilizadas nas dissertações sobre o tema microcrédito, na área das ciências sociais aplicadas, com uma amostra de 100 dissertações, foi identificado o seguinte: 47% das dissertações utilizaram análise documental; 34% fizeram consulta a bancos de dados como método de coleta de dados; em 22% das dissertações analisadas, a revisão bibliográfica também foi utilizada com o objetivo de coleta de dados (Chagas; Moraes; Maia Filho, 2022). Ou seja, a metodologia da presente dissertação coaduna com os principais métodos já utilizados em áreas afins ao tema pesquisado.

### 3.1.4 Análise e interpretação de dados

A pesquisa utilizou dados secundários. A análise e interpretação desses dados foram feitas utilizando-se de análise estatística (estatística descritiva). A análise estatística é muito comum na área das ciências sociais aplicadas. Por exemplo, em dissertações sobre microcrédito foi constatado que 58% das dissertações utilizavam a análise estatística para interpretação dos dados (Chagas; Moraes; Maia Filho, 2022). Segundo Gil (2022), é interessante classificar uma pesquisa pelo tipo de delineamento que ela possui, uma vez que assim é possível depreender quais métodos e técnicas foram adotados para coleta e análise de dados, para análise e interpretação dos resultados, por exemplo.

### 3.1.5 Estratégias metodológicas para cada objetivo específico

- a) **Objetivo específico 1:** Contextualizar a atuação do BNB a partir da análise de cenário do sistema financeiro nacional (SFN), com destaque para o setor bancário brasileiro, relacionando os tipos de relatórios não-financeiros que são publicados pelos seus pares;

A estratégia de pesquisa utilizada foi a análise documental. Através da análise dos relatórios não-financeiros publicados nos sítios de todos os bancos brasileiros foi possível

relacionar quais os tipos de relatórios foram publicados, quantos utilizam RI e qual o perfil dos bancos que utilizam RI. Outra estratégia utilizada foi o acesso ao banco de dados IF.DATA mantido pelo BACEN, através do qual foram extraídas as informações relevantes para contextualizar o BNB dentro do SFN e do setor bancário.

b) **Objetivo específico 2:** Avaliar a qualidade dos RS e do RGE do BNB.

Para atingir esse objetivo foram escolhidas 2 estratégias. Para avaliar o RS do BNB, uma vez que o relatório segue o padrão internacional GRI, foi utilizada a matriz de divulgação de sustentabilidade desenvolvida (MDS) por Tsalis *et al.* (2020). Essa matriz já foi aplicada em estudo internacional avaliativo dos bancos brasileiros apenas para o ano de 2020 (estudo transversal), e o BNB fez parte daquela amostra (Chagas *et al.*, 2022). Nesta dissertação, foi realizada uma avaliação longitudinal ao longo de 5 anos, a fim de entender a evolução da qualidade do RS do BNB. O período de avaliação compreende os anos de 2017 a 2021, uma vez que até 2016 a versão GRI utilizada era a diretriz G4, mas a partir de 2017 passou a ser utilizado o padrão *Standard* (GRI, 2023). Para o ano de 2022, o BNB ainda não havia publicado o RS até a elaboração desta dissertação.

A MDS é uma matriz totalmente baseada no padrão GRI para relatórios de sustentabilidade, essa matriz relaciona com os 17 ODS da ONU os 89 tópicos materiais possíveis de divulgação segundo o padrão GRI, gerando um total de 207 indicadores (tópicos de divulgação – TD) passíveis de divulgação em um RS, segundo a MDS (Tsalis *et al.*, 2020).

A matriz possui o seguinte sistema de medição: se um determinado TD não foi mencionado no RS, esse TD recebe pontuação “zero”; se o TD foi mencionado de forma qualitativa, recebe pontuação “um”; se o TD foi mencionado de forma quantitativa, recebe pontuação “dois”. A soma das pontuações individuais de cada um dos 207 TD resulta no Indicador de Desempenho de Qualidade da Divulgação (IDQD), que vai de 0 a 414 pontos. Quanto maior for esse indicador, mais sustentável é considerada a organização e melhor é a qualidade de seu relatório (Chagas *et al.*, 2022; Tsalis *et al.*, 2020).

Para avaliar o RGE do BNB, uma vez que esse relatório deve seguir o padrão de relato integrado por determinação do TCU, foi realizada uma leitura minuciosa no RGE a fim de identificar se o RGE do BNB atende aos 19 requisitos mínimos de divulgação de um RI. Esses requisitos são estipulados pelo *framework 2.0* e são condição necessária para que um relatório possa ser considerado um RI (IFRS *Foundation*, 2021).

Em relação ao resumo executivo ASG, ele não foi objeto de avaliação neste trabalho, uma vez que foi publicado a primeira vez em 2023, referente ao ano de 2022, e não possui qualquer parâmetro para avaliação: por não seguir um padrão de elaboração, por exemplo, como o GRI; por não estar amparado em uma exigência normativa, tal como as exigências do TCU para o RGE que estabelece o relato integrado como referência de elaboração; e, também, por não ser possível a comparação ao longo do tempo, uma vez que o atual documento é o primeiro resumo executivo ASG publicado pelo BNB.

- c) **Objetivo específico 3:** apresentar detalhadamente a versão 2.0 (2021) do *framework* (Estrutura) para RI proposto pelo IRFS Foundation, destacando suas diferenças e evolução em relação à versão 1.0 (2013);

A estratégia escolhida foi a análise documental através da qual foram analisados simultaneamente os dois *frameworks* (versão 1.0 de 2013 e versão 2.0 de 2021), chamados em português de “Estrutura internacional para relato integrado”. Ao final dessa análise, foi elaborado um quadro geral comparativo, no qual constam as principais alterações empreendidas na versão atual da Estrutura para RI.

- d) **Objetivo específico 4:** Relacionar as características e fatores de sucesso dos melhores relatórios integrados do mundo constantes no Integrated Reporting examples database (Bando de dados de exemplos de relato integrado) com maior potencial para servirem de *benchmarking* para o BNB, tendo como parâmetro o *framework* 2.0 para RI do IFRS Foundation;

Segundo Oliveira (2015), *benchmarking* é o processo no qual uma empresa tenta aprender com ou copiar uma outra empresa que faz algo melhor (atividade, produto, processos, técnicas de gestão, relatórios, por exemplo). O objetivo é aprimorar e superar a empresa que serviu de inspiração. Segundo Camp (1993), *benchmarking* é um processo de aprendizado. Existe um grande consenso de que grandes melhorias advêm da comparação, sobretudo em relação aos melhores e de que o *benchmarking* pode ser utilizado em qualquer setor da economia (Bobitan; Diana; Valentin, 2023).

O conceito de *benchmarking* foi introduzido no mundo dos negócios por Camp (1989) como importante ferramenta de gestão de desempenho a fim de conseguir a melhoria contínua

nos negócios. Ele é uma ferramenta que se preocupa mais com os resultados práticos do que com a teoria (Anand; Kodali, 2008; Dodd *et al.*, 2023).

A literatura relaciona três tipos de *benchmarking* (Dodd *et al.*, 2023; Talapatra; Uddin, 2019):

- *Benchmarking* métrico: a comparação é realizada toda com base em métricas;
- *Benchmarking* de processos: é o mais caro e demorado, envolve uma comparação de todo o processo de negócio (estudo de caso);
- *Benchmarking* de diagnóstico: comparação baseada em dados para identificar e solucionar problemas. Neste trabalho, será utilizado esse tipo de *benchmarking*. Uma vez que os dados já estão disponíveis no banco de dados de exemplos de RI e serviram de informação e exemplos para uma futura implementação do RI pelo BNB.

Evidentemente, existem diferentes “fontes de inspiração” para se realizar uma análise de *benchmarking*: setores ou processos de referência e alta performance dentro da própria organização; empresas de excelência que exercem atividades diferentes; e empresas concorrentes líderes e de alto desempenho (Newell; Nanda; Moss, 2023). Neste trabalho, foram utilizados como exemplos para o BNB, para fins de comparação e aprendizado (*benchmarking*), Relatórios integrados do setor financeiro.

- e) **Objetivo específico 5:** sintetizar os principais fundamentos teóricos e práticos para a implementação do RI no BNB através da unificação do RS, do RGE e do Resumo executivo ASG.

Este objetivo se coaduna com o objetivo geral deste trabalho. A estratégia metodológica utilizada foi elaborar uma síntese dos fundamentos teóricos e práticos encontrados ao longo de toda a dissertação, através da confecção de um quadro geral de fundamentos a serem apresentados ao BNB como fonte de informação para tomada de decisão acerca da unificação de seus RGE, RS e Resumo executivo ASG em um único relatório corporativo, o RI.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 ANÁLISE DE CENÁRIO: CONTEXTO ATUAL DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL E DO SETOR BANCÁRIO

O SFN, na posição de 12/2021, era composto por 1471 instituições dos mais diversos segmentos e tamanhos. Juntas, essas instituições detêm um ativo total da ordem de R\$ 12,2 trilhões, esse é o tamanho do mercado financeiro brasileiro (Banco Central do Brasil [BACEN], 2022). No SFN existem 73 conglomerados, que juntos congregam 223 instituições, equivalente a 15,16% das 1471 instituições autorizadas a funcionar pelo BACEN. No entanto, em termos de ativos, essas mesmas 223 instituições detêm 80,57% dos ativos do mercado, conforme demonstrado na Tabela 1.

A instituição objeto de estudo nesta dissertação, o BNB, não faz parte de qualquer conglomerado. Enquanto os dois maiores bancos públicos do país, o Banco do Brasil (BB), com 4 instituições, e a Caixa Econômica Federal (CEF), com 2 instituições, apesar de estarem entre os cinco maiores conglomerados financeiros do Brasil em termos de ativos, são conglomerados pequenos em número de instituições (BACEN, 2022). A Tabela 1 também apresenta a relação dos 5 maiores conglomerados financeiros do Brasil, são eles: BB, Itaú, Bradesco, CEF e Santander (BACEN, 2022).

TABELA 1 – CONGLOMERADOS DO SFN

<b>QUANTIDADE DE CONGLOMERADOS</b>	Existem 73 conglomerados atuando no SFN.
<b>ATIVO TOTAL DOS CONGLOMERADOS</b>	Ativo de R\$ 9.847.170.061,00. Equivale a 80,57% do ativo total do SFN, que é de R\$ 12.221.167.330,00.
<b>QUANTIDADE DE INSTITUIÇÕES EM CONGLOMERADOS</b>	223 instituições de um total de 1471 instituições que atuam no SFN.
<b>MAIORES CONGLOMERADOS EM NÚMERO DE INSTITUIÇÕES</b>	Itaú com 18 instituições; Bradesco com 14; Santander com 11; BTG com 10.
<b>MAIORES CONGLOMERADOS EM ATIVO</b>	Banco do Brasil: R\$1.865.632.734,00; Itaú: R\$ 1.795.639.615,00; Bradesco: R\$ 1.562.168.028,00; Caixa: R\$ 1.449.058.829,00; Santander: R\$ 1.038.201.630,00

Fonte: o autor (2023)

A Tabela 2 demonstra a distribuição das instituições por tipo de controle (origem do capital controlador). A grande maioria das instituições do mercado financeiro, 1301 instituições, possui controle privado nacional, o que equivale a 88,44% do total de 1471. O capital privado estrangeiro atua em 133 instituições, ou seja, 9,04%. E o capital público (federal, estadual, municipal ou distrital) detém o controle em apenas 37 instituições, equivalendo a 2,52% das instituições totais. O BNB, instituição objeto desta pesquisa, é um banco público federal.

TABELA 2 - TIPO DE CONTROLE POR QUANTIDADE DE INSTITUIÇÕES

TIPO DE CONTROLE	QUANTIDADE DE INSTITUIÇÕES	PROPORÇÃO
Privado Nacional	1301	88,44%
Privado Estrangeiro	133	9,04%
Público	37	2,52%
Total	1471	100,00%

Fonte: o autor (2023)

A Tabela 3 aprofunda a análise ao demonstrar a distribuição dos tipos de capital controlador em termos de ativos totais. As 1301 instituições controladas pelo capital privado nacional detêm 47,19% dos ativos (R\$ 5,7 trilhões). Enquanto as instituições cujo controle é público, apesar de representar apenas 2,52% (37) do número total de empresas, concentram 36,05% do ativo total do mercado, o que equivale a R\$ 4,4 trilhões. Esses números demonstram o alto grau de importância, o “peso”, do setor público no mercado financeiro nacional. O BNB é o quinto maior banco público do Brasil, ficando atrás apenas do BB, CEF, BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e Bannisul (BACEN, 2022).

Em relação às empresas cujo controle é privado estrangeiro, essas possuem uma importante representatividade, uma vez que somam 16,76% dos ativos do mercado (Tabela 3), aproximadamente R\$ 2,05 trilhões, apesar de totalizar 9,04% (133) do número total de instituições que atuam no SFN, conforme Tabela 2.

TABELA 3 – TIPO DE CONTROLE POR TAMANHO DO ATIVO TOTAL

TIPO DE CONTROLE	ATIVOS TOTAIS (x 1000)	PROPORÇÃO
Privado Nacional	R\$ 5.767.009.325	47,19%
Privado Estrangeiro	R\$ 2.048.256.235	16,76%
Público	R\$ 4.405.901.770	36,05%
Total	R\$ 12.221.167.330	100,00%

Fonte: o autor (2023)

Analisando o mercado financeiro sob a ótica de categorias ou tipos de instituições (Tabela 4), destaca-se que quase 58% das 1471 organizações que atuam no SFN são Cooperativas de crédito (853). Em termos de bancos, o Brasil possui 176 bancos (11,96%) nas suas mais diversas classificações (bancos múltiplos, bancos comerciais, bancos de câmbios, bancos de investimento, bancos de desenvolvimento, bancos múltiplos cooperativos e caixa econômica), sendo 14 o número de bancos públicos individuais, sem considerar participações em conglomerados (BACEN, 2022). Da Tabela 4 destaca-se também o número de Sociedades Distribuidoras (99) e Corretoras (65) de títulos e valores mobiliários. Uma categoria interessante a destacar também é o número de Agências de fomento, o Brasil possui 16. Essas ligadas a governos estaduais.

A Tabela 4 também traz a distribuição das categorias de instituições em termos de ativos. A categoria bancos diversos detêm mais de 88% (R\$ 10,8 trilhões) de todo ativo do mercado financeiro e as cooperativas de crédito possuem juntas 4,4% do ativo total (R\$ 539 bilhões). Fica evidente a grande importância dos bancos dentro do mercado financeiro nacional. No caso do BNB, esse possui um ativo de R\$ R\$ 60.302.034,00 (BACEN, 2022).

TABELA 4 – INSTITUIÇÕES DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

TIPOS DE INSTITUIÇÕES	QUANTIDADE	PROPORÇÃO	ATIVOS TOTAIS (x1000)	PROPORÇÃO
Cooperativa de crédito	853	57,99%	R\$ 539.705.206,00	4,4162%
Bancos diversos	176	11,96%	R\$ 10.836.086.487,00	88,6665%
Sociedade Distribuidora de Títulos e Valores mobiliários	99	6,73%	R\$ 31.067.510,00	0,2542%
Sociedade Corretora de Títulos e Valores mobiliários	65	4,42%	R\$ 104.421.306,00	0,8544%
Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento	61	4,15%	R\$ 212.068.365,00	1,7353%
Sociedade Corretora de Câmbio	54	3,67%	R\$ 1.519.434,00	0,0124%
Sociedades de Crédito Direto	45	3,06%	R\$ 1.892.492,00	0,0155%
Instituições de pagamento	37	2,52%	R\$ 418.532.613,00	3,4247%
Sociedade de Crédito ao Microempreendedor	30	2,04%	R\$ 1.509.369,00	0,0124%
Sociedade de Arrendamento Mercantil	18	1,22%	R\$ 49.853.739,00	0,4079%
Agência de Fomento	16	1,09%	R\$ 12.979.267,00	0,1062%
Sociedades de Empréstimo entre Pessoas	10	0,68%	R\$ 34.104,00	0,0003%
Companhia hipotecária	5	0,34%	R\$ 804.940,00	0,0066%
Associação de poupança e empréstimos	1	0,07%	R\$ 10.688.053,00	0,0875%
Sociedade de Crédito Imobiliário	1	0,07%	R\$ 4.445,00	0,0000%
<b>TOTAL</b>	<b>1471</b>	<b>100,00%</b>	<b>R\$ 12.221.167.330,00</b>	<b>100,0000%</b>

Fonte: o autor (2023)

O estudo e/ou análise da distribuição espacial (geográfica) das atividades econômicas e suas respectivas organizações/instituições é um importante termômetro do nível de desenvolvimento socioeconômico de uma determinada região comparativamente a outras regiões (Bezerra, 2021). Por isso, a Tabela 5 detalha a distribuição espacial das sedes das 1471 instituições que fazem parte do SFN. As regiões mais desenvolvidas são as que possuem o

maior número de sedes de instituições do mercado financeiro. O Sudeste lidera com 59,89% das instituições, seguido pela região Sul com 24,41%. A região Nordeste, onde está localizada a sede do BNB, detém apenas 6,19% das instituições.

TABELA 5 – DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS INSTITUIÇÕES POR REGIÕES DO BRASIL

REGIÃO	INSTITUIÇÕES	PROPORÇÃO
SUDESTE	881	59,89%
SUL	359	24,41%
CENTRO OESTE	99	6,73%
NORDESTE	91	6,19%
NORTE	41	2,79%
<b>TOTAL</b>	<b>1471</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: o autor (2023)

Para uma distribuição das instituições analisada por estado da federação (Tabela 6) destacam-se os estados de São Paulo com 541 instituições, Minas Gerais (210) e Rio Grande do Sul (143) como os estados que possuem mais sedes de instituições do mercado financeiro. No outro extremo, Amapá (1), Tocantins (2) e Acre (3) são os estados que possuem menos instituições do mercado financeiro. O estado do Ceará, onde está localizada a sede do BNB, possui 11 instituições.

TABELA 6 – SEDES DAS INSTITUIÇÕES DO SFN POR ESTADO DA FEDERAÇÃO

ESTADO	INSTITUIÇÕES	ESTADO	INSTITUIÇÕES
AC	3	PB	105
AL	7	PE	13
AM	4	PI	5
AP	1	PR	106
BA	29	RJ	98
CE	11	RN	5
DF	27	RO	17
ES	32	RR	2
GO	39	RS	143
MA	6	SC	110
MG	210	SE	3
MS	11	SP	541
MT	22	TO	2
PA	12	<b>TOTAL</b>	<b>1471</b>

Fonte: o autor (2023)

Em relação à distribuição das instituições por cidades onde estão localizadas as sedes, a Tabela 7 relaciona as 10 cidades do Brasil que mais possuem sedes de instituições financeiras

(IF's) instaladas. Como é previsto pela literatura, as maiores e mais importantes cidades concentram o maior número de IF's instaladas (Bezerra, 2021). 356 instituições, quase um quarto das IF's (24,20%), estão localizados na cidade de São Paulo. Em seguida vem o Rio de Janeiro com 80, Belo Horizonte com 51 e Porto Alegre com 50. A cidade de Osasco, localizada no estado de São Paulo, é a única cidade que não é capital de estado entre as 10 maiores cidades em número de IF's. À título de complemento de informação: a cidade de Fortaleza, onde está sediado o BNB, possui 10 IF's e a cidade do Recife possui 9 (BACEN, 2022).

TABELA 7 – SEDES DAS INSTITUIÇÕES DO SFN POR CIDADES

<b>CIDADES</b>	<b>INSTITUIÇÕES</b>	<b>PROPORÇÃO</b>
SAO PAULO	356	24,20%
RIO DE JANEIRO	80	5,44%
BELO HORIZONTE	51	3,47%
PORTO ALEGRE	50	3,40%
CURITIBA	32	2,18%
BRASILIA	27	1,84%
OSASCO	20	1,36%
VITORIA	18	1,22%
FLORIANOPOLIS	18	1,22%
GOIANIA	17	1,16%
OUTRAS	802	54,52%
<b>TOTAL</b>	<b>1471</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: o autor (2023)

O Quadro 8 apresenta um resumo do BNB dentro do contexto do SFN e do setor bancário brasileiro. O BNB é um banco público federal, que possui carteira múltipla. Sua sede está localizada em Fortaleza, capital do estado do Ceará. O BNB não faz parte de conglomerado financeiro, possui um ativo da ordem de R\$ 60 bilhões de reais, classificando-o como o quinto maior banco público do Brasil entre 14 bancos públicos individuais (estaduais e federais). Esse ativo considerável do BNB também o coloca entre os maiores bancos entre todos os 176 bancos individuais que existem no SFN, sendo o BNB considerado o vigésimo maior banco.

QUADRO 8 – O BNB NO CONTEXTO DO SFN

CAPITAL	Público Federal
TIPO DE INSTITUIÇÃO	Banco Múltiplo
LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA (SEDE)	Fortaleza - CE
CONGLOMERADO	Não
ATIVO	R\$ 60.302.034,00
CLASSIFICAÇÃO ENTRE BANCOS PÚBLICOS	5° (quinto) entre 14 bancos públicos
CLASSIFICAÇÃO ENTRE TODOS OS BANCOS	20° (vigésimo) entre 176 bancos no Brasil

Fonte: o autor (2023)

#### 4.1.1 Panorama do *disclosure* do setor bancário brasileiro

O Brasil possui 176 bancos individuais. No entanto, algumas *holdings* financeiras (conglomerados) possuem mais de um banco em seu grupo empresarial. Para fins de análise de *disclosure*, a consolidação dos bancos individuais em suas respectivas *holdings* é importante, uma vez que os relatórios financeiros e os relatórios não-financeiros (RNF) são elaborados de forma consolidada em nome de todas as empresas do grupo empresarial. Dessa forma, pode-se dizer que existem 144 instituições bancárias no Brasil. A Tabela 8 demonstra a distribuição dos 144 bancos conforme o tipo de capital controlador. Aproximadamente 47% dos bancos que atuam no Brasil (68) possuem controle estrangeiro. Esse número é muito próximo à proporção de bancos controlados pelo capital privado nacional, 43,75% (63). Em relação ao capital público (federal ou estadual), este controla 9% dos bancos (13).

TABELA 8 – CAPITAL CONTROLADOR DOS BANCOS NO BRASIL

TIPO DE CONTROLE	QUANTIDADE DE BANCOS	PROPORÇÃO
Privado Nacional	63	43,75%
Privado Estrangeiro	68	47,22%
Público	13	9,03%
Total	144	100,00%

Fonte: o autor (2023)

A Tabela 9 analisa o setor bancário da perspectiva do tamanho (ativo total) dos bancos conforme seus respectivos tipos de capital controlador. O setor privado nacional corresponde à 42,31% do setor bancário brasileiro, compatível com a quantidade de bancos demonstrada na Tabela 8 anteriormente, 43,75% dos bancos. Em relação aos bancos cujo capital controlador tem origem fora do país, apesar de representar 47,22% no número de bancos atuando no Brasil (Tabela 8), os bancos estrangeiros detêm apenas 17,27% do ativo total do mercado bancário. Essa “timidez” dos bancos internacionais contrasta com a influência dos bancos públicos, que

apesar de representar 9% no número de bancos (Tabela 8), detêm 40,42% do ativo total do mercado bancário brasileiro.

TABELA 9 – TAMANHO DO BANCOS CONFORME TIPO DE CONTROLE

TIPO DE CONTROLE	ATIVOS TOTAIS (x 1000)	PROPORÇÃO
Privado Nacional	R\$ 4.584.608.008	42,31%
Privado Estrangeiro	R\$ 1.871.440.912	17,27%
Público	R\$ 4.380.037.567	40,42%
Total	R\$ 10.836.086.487	100,00%

Fonte: o autor (2023)

Este trabalho realizou um amplo levantamento e estudo dos RNF de todos os bancos que atuam no Brasil. Foram verificados os sítios das 144 instituições bancárias ou *holdings* e os resultados são apresentados na Tabela 10. Cerca de 53% dos bancos (76) publicam pelo menos um tipo de RNF (por exemplo: RI, RS ou R-ESG), sendo que alguns bancos publicam mais de um tipo. Aquele número chama atenção, uma vez que quase metade dos bancos não publicam qualquer tipo de RNF, apenas demonstrações financeiras exigidas por lei. Outro dado importante é a concentração da divulgação de informações não-financeiras entre os maiores bancos. Dos 40 maiores bancos em termos de ativo, 39 publicam pelo menos um tipo de RNF. Apenas o conglomerado do Banco BMG que não publica RNF. O BNB, como já informado anteriormente, publica o RS.

A informação mais importante da Tabela 10 responde à seguinte pergunta: quantos bancos publicam RI no Brasil? A resposta é que apenas 13,19% dos bancos (19 de 144) publicam RI. Já, dentre aqueles que publicam RNF, um quarto publica RI (25%). No caso do RI também há uma concentração entre os maiores bancos. Dos 19 bancos que publicam RI: 14 estão entre os 30 maiores ativos do setor bancário brasileiro; outros 4 são grandes bancos estrangeiros, logo possuem RI em função da *holding* internacional; e 1 é um banco público estadual, o Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S.A. Ao passar a publicar o RI, o Banco do Nordeste entrará para um grupo seletivo de instituições bancárias que publicam esse tipo de relatório no Brasil.

Ainda sobre a Tabela 10, pode-se concluir que o RS é o tipo de relatório favorito entre aqueles bancos que publicam algum tipo de documento não-financeiro para informar às suas partes interessadas. Ou seja, quase metade (48,68%) dos bancos que publicam RNF divulgam RS. Segundo a Tabela 10, 19 bancos entre todos os bancos publicam R-ESG. Conforme visto no referencial teórico deste trabalho, o R-ESG e RS podem ser considerados um relatório de

mesma geração. Logo, a soma dos bancos que publicam esses dois relatórios totaliza 56, mais de um terço de todos os bancos.

Acerca do padrão GRI, a Tabela 10 informa que 63,16% (48 de 76) dos bancos que publicam algum tipo de RNF utilizam esse padrão para elaboração dos seus relatórios. Esses resultados corroboram também para o setor bancário o levantamento global realizado pela KPMG (2022), ao comprovar a ampla utilização do padrão GRI entre os elaboradores de RNF no Brasil.

TABELA 10 – PANORAMA DO DISCLOSURE BANCÁRIO NO BRASIL

	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>TOTAL DE BANCOS</b>	<b>PROPORÇÃO DE BANCOS QUE PUBLICAM</b>
RNF	76	68	144	52,78%
RI em relação ao total	19	125	144	13,19%
RI em relação RNF	19	57	76	25,00%
RS em relação ao total	37	107	144	25,69%
RS em relação ao RNF	37	39	76	48,68%
R-ESG em relação ao total	19	125	144	13,19%
R-ESG em relação ao RNF	19	57	76	25,00%
GRI em relação ao RNF	48	28	76	63,16%

Fonte: o autor (2023)

A Tabela 11 traz alguns números sobre o RGE entre os bancos públicos. Dos 13 bancos públicos, 5 são federais, 7 estaduais e 1 Distrital (Banco de Brasília – BRB). Os bancos estaduais não são obrigados a publicar RGE, apenas os bancos federais e distrital, por envolver recursos públicos federais. Logo, dos 6 bancos que devem publicar RGE, 3 não publicam: o Banco do Brasil, BNDES e BRB. Na análise dos relatórios desses 3 bancos tira-se um bom exemplo para o BNB: os RGE desses bancos estão dentro dos seus respectivos RI, formando um único relatório, exatamente a proposta desta dissertação para o BNB.

TABELA 11 – RELATÓRIO DE GESTÃO E OS BANCOS PÚBLICOS

<b>BANCOS PÚBLICOS</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PUBLICAM RGE</b>
FEDERAL	5	3
ESTADUAL	7	NSA
DISTRITAL	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>3</b>

Fonte: o autor (2023)

## 4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

### 4.2.1 Avaliação dos relatórios de sustentabilidade do BNB

O BNB publica RS pelo menos desde 2009, conforme consulta à página da instituição na internet (BNB, 2022). A publicação do RS passou a ser obrigatória a partir de 2016, com a Lei das Estatais, mas essa lei faculta às empresas públicas publicar o RS ou o RI (Brasil, 2016). No entanto, o BNB optou por continuar a publicar os RS, e esses seguem há muitos anos o padrão internacional GRI. Pesquisa recente realizada pelo autor, publicada em revista internacional, avaliou a qualidade dos RNF (RS, R-ESG e RI) dos 11 maiores bancos do Brasil, para o exercício de 2020, dentre os bancos avaliados também estava o BNB. O objetivo da pesquisa era descobrir o grau de alinhamento das ações corporativas aos ODS da ONU e como essas ações eram relatadas às partes interessadas (Chagas *et al.*, 2022).

Com base na metodologia utilizada naquele estudo, ficou demonstrado que os RI são superiores em qualidade de divulgação em relação aos demais tipos de relatórios, sendo o RS do BNB classificado apenas em 9º lugar dentre os 11 bancos avaliados (Chagas *et al.*, 2022).

No presente trabalho, com o objetivo de proceder uma avaliação longitudinal e avaliar a evolução dos RS do BNB ao longo do tempo, foi utilizada a mesma metodologia utilizada no trabalho de Chagas *et al.* (2022), que é a matriz de divulgação de sustentabilidade (MDS) desenvolvida por Tsalis *et al.* (2020). A Tabela 12 traz a escala de qualidade do RNF desenvolvida por Chagas *et al.* (2022b) com base nas faixas de pontuação da MDS. Para cada faixa de pontuação foi atribuída uma qualidade. Ou seja, para relatórios que obtiverem um escore de IDQD até 100, o relatório é considerado de muito baixa qualidade. No outro extremo, para relatórios que obtiverem escore acima de 300, os relatórios são considerados de alta qualidade.

TABELA 12 - ESCALA DE QUALIDADE DO RELATÓRIO NÃO-FINANCEIRO

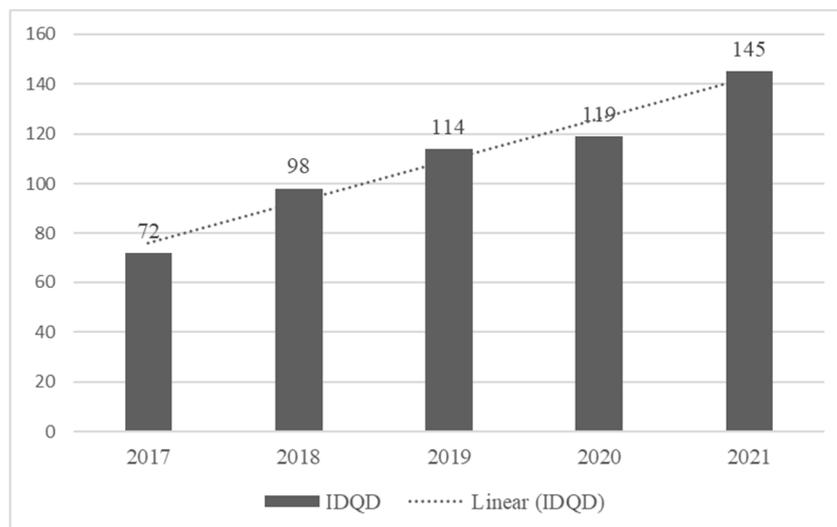
PONTUAÇÃO IDQD	QUALIDADE DO RELATÓRIO
301-414	ALTA
207-300	MÉDIA
101-206	BAIXA
0-100	MUITO BAIXA

Fonte: Chagas *et al.* (2022)

A Figura 7 traz os resultados da avaliação realizada nos RS divulgados pelo BNB nos últimos 5 anos disponíveis (2017 a 2021). O período escolhido se refere a todos os exercícios após a implementação da Agenda 2030 da ONU, agenda essa iniciada em 2016 e que propõe a perseguição de 17 objetivos de desenvolvimento sustentáveis (ODS) e 169 metas a serem alcançados por governos, empresas, ONGs e sociedade civil até 2030 (United Nations, 2015).

Pela Figura 7 percebe-se que o relatório do BNB evoluiu de faixa de qualidade (de “muito baixa” qualidade para “baixa” qualidade), quando sua pontuação de 72 pontos (2017) passou para 114 pontos (2019). O relatório continuou evoluindo até atingir sua pontuação máxima no último ano analisado, 145 pontos em 2021, sendo ainda considerado um relatório de baixa qualidade conforme a escala de qualidade (Figura 7).

FIGURA 7 – EVOLUÇÃO DO IDQD DOS RS BNB ENTRE OS ANOS 2017 E 2021



Fonte: o autor (2023)

Os esforços de melhoria do *disclosure* do BNB têm surtido alguns efeitos positivos sobre a qualidade do seu RS ao longo dos últimos 5 anos, como fica evidenciado pela evolução do seu IDQD (Figura 7). A Tabela 13 traz a taxa de crescimento do IDQD do RS do BNB no período analisado. Da referida tabela é possível extrair que o IDQD cresceu a uma taxa de aproximadamente 20% ao ano e alcançou uma evolução de mais de 100% dentro do período, saindo de 72 pontos em 2017 e atingindo 145 pontos em 2021. No entanto, mesmo com a evolução no período, ressalta-se que a pontuação do RS do BNB de 145 pontos ainda é considerada baixa, conforme escala da Tabela 9.

TABELA 13 - TAXA DE CRESCIMENTO DO IDQD DO RS BNB ENTRE OS ANOS DE 2017 E 2021

ANO	TAXA
<b>2018</b>	36,11%
<b>2019</b>	16,32%
<b>2020</b>	4,39%
<b>2021</b>	21,85%
NO PERÍODO	<b>101,39%</b>
MÉDIA	19,67%

Fonte: o autor (2023)

A Tabela 14 destaca o resultado da avaliação que foi realizada por Chagas *et al.* (2022) nos RNF referentes ao ano 2020 dos 11 maiores bancos que atuam no Brasil. Dela se destaca o fato de que em 2020 só havia dois bancos cujos relatórios são classificados como sendo de média qualidade: Bradesco (241 pontos) e Citibank (207 pontos). Sete bancos possuíam pontuação na faixa de baixa qualidade e para dois bancos seus relatórios eram considerados de muito baixa qualidade.

A despeito da evolução da qualidade do RS demonstrada no Figura 7, o RS do BNB ainda pode ser considerado um relatório de baixa qualidade e encontra-se muito longe da qualidade (pontuação) dos melhores RNF publicados pelos maiores bancos do Brasil. Um ponto a destacar na Tabela 10 é a diferença de 200% percento entre a pontuação do melhor relatório, que é RI do banco Bradesco (241 pontos), e a pontuação do RS do BNB (119 pontos).

Tal fato demonstra o tamanho do desafio a ser enfrentado pelo Banco do Nordeste se ele quiser oferecer aos seus *stakeholders* um RNF de vanguarda, de alta qualidade e que figure entre os melhores entre seus pares, no caso, o setor bancário brasileiro. A pontuação média de IDQD dos bancos que publicam RI é de 151 pontos, enquanto a pontuação média dos bancos que não publicam RI é de 141 pontos (Chagas *et al.*, 2022). Esse também é um dos motivos para o presente trabalho propor a implementação do RI em substituição ao RS no BNB.

TABELA 14 - RANKING MELHORES RELATÓRIOS NÃO-FINANCEIROS DOS BANCOS EM 2020

ORDEM	BANCOS	IDQD	TIPO DE RELATÓRIO
1	<b>BRADESCO</b>	241	Relatório Integrado
2	<b>CITIBANK</b>	207	Relatório ESG
3	<b>ITAÚ</b>	184	Relatório Integrado
4	<b>BANCO DO BRASIL</b>	165	Relatório Integrado
5	<b>J.P. MORGAN</b>	145	Relatório ESG
6	<b>SICREDI</b>	142	Relatório de Sustentabilidade
7	<b>SANTANDER</b>	136	Relatório Integrado
8	<b>BNDES</b>	121	Relatório Integrado
9	<b>BANCO DO NORDESTE</b>	119	Relatório de Sustentabilidade
10	<b>BTG PACTUAL</b>	93	Relatório de Sustentabilidade
11	<b>CAIXA</b>	70	Relatório Integrado

Fonte: Chagas *et al.* (2022), adaptada

Por fim, destaca-se que a avaliação utilizando a metodologia MDS, empreendida nesta seção, não foi estendida para o RGE e para o Resumo executivo ASG do BNB, pois esses documentos não utilizam o padrão GRI, não sendo possível a aplicação da referida Matriz.

#### 4.2.2 Avaliação do relatório de gestão do BNB

Como foi visto no referencial teórico, como sociedade de economia mista controlada pelo governo federal, o BNB é obrigado a prestar contas ao TCU através da apresentação anual do RGE (TCU, 2020). Atualmente, a apresentação do RGE ao TCU é estabelecida pela IN TCU nº 84, de 22/04/2020 e regulamentado pela DN TCU nº 198, 23/03/2022 (TCU, 2020; 2022). Essa DN exige que o RGE seja apresentado conforme a Estrutura de relato integrado, e apresenta os elementos de conteúdo mínimos que deverão constar em um RGE a ser apresentado ao TCU. Esses “elementos de conteúdo” do TCU guardam relação com o *framework* 2.0, sofrendo algumas adaptações para a realidade brasileira e para a realidade do setor público (TCU, 2022).

O intuito da avaliação do RGE nesta dissertação não é verificar a adequação do RGE do BNB às exigências normativas do TCU, uma vez que esse órgão de controle externo já possui essa atribuição. O intuito desta avaliação busca ir além: verificar se o RGE do BNB atende aos 19 requisitos mínimos para ser considerado um RI (os requisitos estão relacionados no Apêndice A), conforme o *framework* 2.0 para RI (IFRS Foundation, 2021).

Os resultados da avaliação estão no Quadro 9, que apresenta o seguinte: os requisitos para RI, indicando o parágrafo em que eles estão localizados no *framework* 2.0; e os conteúdos relatados no RGE do banco para cada um daqueles requisitos RI, indicando a página onde se encontra o referido conteúdo, se houver, e se o requisito foi atendido pelo RGE do BNB referente ao exercício 2022. Ressalta-se que esse tipo de avaliação não foi realizado também para o RS e para o Resumo executivo ASG do BNB, pois esses documentos não fazem menção a estarem seguindo a Estrutura Internacional para relato integrado, logo, é dispensável a verificação se eles atendem aos requisitos mínimos para RI.

QUADRO 9 – AVALIAÇÃO DO RELATÓRIO DE GESTÃO 2022 DO BNB

REQUISITOS PARA SER CONSIDERADO RELATÓRIO INTEGRADO			
PARÁGRAFO <i>FRAMEWORK</i> 2.0	PÁGINAS RGE BNB	PARÁGRAFO <i>FRAMEWORK</i> 2.0	PÁGINAS RGE BNB
1.12	pág. 1	3.54	diversas páginas
1.17	NÃO ATENDE	4.4	págs. 8, 9 e 10
1.18	NÃO ATENDE	4.8	NÃO ATENDE
1.20	NÃO ATENDE	4.10	págs. 12 e 13; 46 a 54
3.3	diversas páginas	4.24	págs. 23 a 31
3.6	NÃO ATENDE	4.28	ATENDE PARCIAL: pág. 8
3.10	ATENDE PARCIAL: págs: 9; 15 a 22	4.31	págs. 33 a 46
3.17	NÃO ATENDE	4.35	págs. 54, 57, 59, 70, 73
3.36	NÃO ATENDE	4.41	NÃO ATENDE
3.39	NÃO ATENDE	<b>REQUISITOS ATENDIDOS</b>	<b>8 de 19</b>

Fonte: o autor (2023)

Após uma leitura cuidadosa e minuciosa do RGE 2022 do BNB, seguem os comentários sobre cada um dos requisitos RI:

- a) o RGE atende ao parágrafo 1.12: é possível identificar a referida comunicação corporativa como sendo um relatório;
- b) o RGE **NÃO ATENDE** ao parágrafo 1.17: o RGE não pode ser considerado um RI uma vez que não cumpre os 19 requisitos exigidos pela Estrutura RI, cumprindo apenas 8 requisitos, conforme Quadro 9;
- c) o RGE **NÃO ATENDE** ao parágrafo 1.18: não informa se houve ou não a indisponibilidade de informações e, se for o caso, as medidas tomadas;

- d) o RGE **NÃO ATENDE** ao parágrafo 1.20: não há qualquer declaração dos responsáveis pela governança ou do dirigente máximo do banco garantindo a integridade do RGE como sendo um RI; também não há opinião sobre o grau de aderência do RGE à estrutura RI, nem tampouco informa se há impedimento legal ou normativo para a ausência da declaração de responsabilidade dos responsáveis pela governança;
- e) o RGE atende ao parágrafo 3.3: é possível identificar durante todo o relatório a visão estratégica do banco e sua capacidade de gerar valor;
- f) o RGE **NÃO ATENDE** ao parágrafo 3.6: não se observa no relatório uma imagem holística da combinação, da interrelação e das dependências entre os fatores que afetam a capacidade da organização de gerar valor ao longo do tempo;
- g) o RGE atende ao parágrafo 3.10: demonstra o relacionamento com o governo, com os clientes, com parte da comunidade e com os funcionários;
- h) o RGE **NÃO ATENDE** ao parágrafo 3.17: o relatório não trata de materialidade das informações divulgadas;
- i) o RGE **NÃO ATENDE** ao parágrafo 3.36: o relatório do banco não pode ser considerado um relatório conciso, pois utiliza-se de 88 páginas, mas não fornece todas as informações mínimas requeridas pelo *framework 2.0*. Por exemplo, a utilização de elementos gráficos e infográficos tornaria o relatório mais conciso;
- j) o RGE **NÃO ATENDE** ao parágrafo 3.39: o relatório não trata de materialidade das informações divulgadas;
- k) o RGE atende ao parágrafo 3.54: sim, existem diversas informações passíveis de serem analisadas ao longo do tempo e que podem ser comparadas com outras organizações;
- l) o RGE atende ao parágrafo 4.4: é apresentado de maneira clara o que o BNB faz e as suas condições de atuação;

- m) o RGE **NÃO ATENDE** ao parágrafo 4.8: não fica claro de que forma a estrutura de governança do banco atua para apoiar o processo de geração de valor no curto, médio e longo prazo;
- n) o RGE atende ao parágrafo 4.10: detalha o modelo de negócios do BNB;
- o) o RGE atende ao parágrafo 4.24: informar os riscos e oportunidades, e como o BNB lida com eles;
- p) o RGE **ATENDE PARCIALMENTE** ao parágrafo 4.28: é apresentada a visão do banco, mas não é informado como se pretende chegar lá;
- q) o RGE atende ao parágrafo 4.31: o relatório demonstra os principais resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização;
- r) o RGE atende ao parágrafo 4.35: o relatório traz inúmeras perspectivas acerca dos desafios e ações futuras a serem tomadas pelo banco;
- s) o RGE **NÃO ATENDE** ao parágrafo 4.41: não informa a maneira como os temas materiais são escolhidos, quantificados e analisados para serem relatados.

Os resultados da avaliação do RGE demonstram que o fato de o BNB apresentar um RGE ao TCU se baseando no modelo de relato integrado não garantiu ao banco a elaboração de um RI, uma vez que o RGE do BNB atende apenas 8 dos 19 requisitos mínimos exigidos pelo *Framework 2.0* da IFRS Foundation, corroborando com o resultado encontrado por Ribeiro *et al.* (2023) quando eles analisaram os RGE de universidades públicas federais. Logo, os resultados reforçam os argumentos a favor da implementação do RI no BNB.

#### **4.2.3 Comparativo entre os três relatórios do BNB**

Após uma minuciosa leitura do RGE e do RS do BNB, para fins de avaliação, conforme apresentado nas seções anteriores, o Resumo executivo ASG também foi objeto de leitura e reflexão. O Quadro 10 apresenta um comparativo entre os três relatórios analisados e um RI em relação a alguns aspectos importantes. O resultado da análise constatou a repetição de informações que poderiam estar integradas em único relatório.

Os três relatórios do BNB, juntos, totalizam 205 páginas. Um RI do BNB poderia ser confeccionado com aproximadamente 100 páginas, talvez menos, se seguir o exemplo de outros importantes bancos que publicam RI: Santander (64 páginas), Banco de Brasília (73 páginas), Itaú (82 páginas), e Banco XP (113 páginas). Observa-se também a repetição da fala do presidente nos três relatórios. Dos três relatórios, apenas o RS se baseia no padrão GRI, possui asseguração externa e utiliza infográfico para melhorar a qualidade da informação relatada.

QUADRO 10 – COMPARATIVO ENTRE OS RELATÓRIOS DO BNB

CARACTERÍSTICAS DOS RELATÓRIOS	DE			PARA
	Relatório de Sustentabilidade	Relatório de Gestão	Resumo Executivo ASG	Sugestão para NOVO Relatório Integrado
Quantidade de páginas	101	88	16	O mais conciso possível, não existe um número ideal de páginas.
Palavra do Presidente	SIM	SIM	SIM	Sim, deve continuar a constar a mensagem do dirigente máximo da organização.
Palavra dos responsáveis pela Governança	NÃO	NÃO	NÃO	Sim, caso o Presidente não emita declaração de responsabilidade acerca da integridade e o grau de aderência do relatório à Estrutura RI.
Cumprir os 19 requisitos da Estrutura para RI?	NÃO	NÃO	NÃO	Só poderá ser considerado e chamado relatório integrado se cumprir os 19 requisitos previstos no <i>framework 2.0</i> .
Se baseia no pensamento integrado?	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
Utiliza os conceitos de capitais?	NÃO	NÃO	NÃO	Apesar de não ser uma imposição da Estrutura, é aconselhável seguir
Possui asseguração externa?	SIM	NÃO	NÃO	SIM
Utiliza Padrão GRI?	SIM	NÃO	NÃO	SIM
Fala sobre ODS?	SIM	NÃO	SIM	SIM
Utiliza Infográficos?	SIM, pouco	NÃO	NÃO	Quanto mais elementos gráficos, melhor tende a ser a qualidade da informação apresentada. Logo, é aconselhável o uso de infográficos.
Requer mudança na estrutura organizacional	NÃO	NÃO	NÃO	SIM

Fonte: o autor (2023)

#### 4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE COMPARATIVA: *FRAMEWORK 2021 VERSUS 2013*

Em 2021 a Estrutura passou pela sua primeira revisão. Logo, um dos objetivos deste trabalho é apresentar detalhadamente como é a Estrutura e demonstrar quais foram os principais avanços da versão 2021 em relação à primeira versão de 2013, avanços esses que são importantes para a implementação prática do RI.

O prefácio da Estrutura é muito completo e já traz um panorama do que trata o documento, quais os objetivos e os principais conceitos que serão abordados. Os prefácios de ambas as versões são praticamente idênticos, a única frase acrescida e que diferencia a Estrutura 2021 é:

“O relato integrado é parte de um sistema de relato corporativo em evolução. Esse sistema é viabilizado por estruturas e padrões abrangentes, abordando a medição e a divulgação em relação a todos os capitais, regulamentação adequada e garantia eficaz” (IFRS Foundation, 2021, p.3).

#### 4.3.1 Sumário Executivo

O sumário executivo da Estrutura 2013 e 2021 são idênticos e trazem um resumo sobre o que é: um relatório integrado, os conceitos básicos de capitais, pensamento integrado, os princípios guias e os elementos de conteúdo, além de relacionar os objetivos da Estrutura (IIRC, 2013; IFRS Foundation, 2021). O *Framework* 2021 mantém a visão de longo prazo de que o pensamento integrado possa ser a base das principais decisões, tanto no setor privado quanto no setor público, e o relato integrado seja o padrão para relatos corporativos. Pretende-se, a partir do princípio da conectividade da informação, que as organizações deixem de publicar “comunicações numerosas, desconexas e estáticas” (IIRC, 2013; IFRS Foundation, 2021).

Os objetivos básicos da Estrutura permanecem iguais e são 4 (quatro):

- a) qualificar a informação fornecida aos provedores de capital financeiro, elevando a eficiência da alocação de capital;
- b) incentivar um relato corporativo mais coeso e eficiente, que contenha as informações completas acerca da capacidade da organização de gerar valor no curto, médio e longo prazo;
- c) elevar a responsabilidade e o gerenciamento de uma base mais ampla de capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento e natural) e incentivar o conhecimento sobre suas interdependências;
- d) dar suporte às ações, às tomadas de decisão e ao pensamento integrado, focando na geração de valor ao longo do tempo.

### 4.3.2 A estrutura da “Estrutura”

A Estrutura 2013 possui 4 capítulos divididos em 2 partes. Enquanto a Estrutura 2021 possui 5 capítulos divididos também em 2 partes, conforme demonstrado no Quadro 11. Ambos possuem também um sumário executivo, um glossário e um apêndice que resume os requisitos para cumprimento da Estrutura. A diferença sutil em termos de divisão é que a seção I (Orientações gerais sobre relatórios) deixou de fazer parte do capítulo 4 (Elementos de conteúdo) e passou a ser um capítulo autônomo na Estrutura 2021: capítulo 5 - Orientações gerais sobre relatórios (IIRC, 2013; IFRS Foundation, 2021).

QUADRO 11: NOVO ÍNDICE DA ESTRUTURA RI 2021

<b>Sumário Executivo</b>	
<b>Parte 1: Introdução</b>	
Capítulo 1	Utilizando a Estrutura
Capítulo 2	Conceitos fundamentais
<b>Parte 2: o Relatório Integrado</b>	
Capítulo 3	Princípios básicos
Capítulo 4	Elementos de conteúdo
Capítulo 5	Orientações gerais sobre relatórios
<b>Glossário</b>	
<b>Apêndice – Resumo dos requisitos</b>	

Fonte: o autor (2023)

### 4.3.3 Utilizando a Estrutura

O capítulo 1 (Utilizando a Estrutura) do *Framework 2.0* apresenta um panorama básico sobre o RI e a maneira de aplicá-lo, sendo dividido em 8 seções: a seção A apresenta o conceito de relatório integrado; a seção B informa quais os objetivos da Estrutura; a seção C informa qual o propósito e os usuários do relatório integrado; seção D apresenta o tipo de abordagem da Estrutura; seção E apresenta o formato do RI e sua relação com outras informações; a seção F como a Estrutura deve ser aplicada.

Na Seção G (Responsabilidade por um Relatório Integrado) do capítulo 1, o *Framework 2.0* inova ao acrescentar os parágrafos 1.21, 1.22, 1.23 e 1.24. Esses parágrafos resumidamente tratam:

1.21: informa que o grau de atendimento à Estrutura é feito a partir do cumprimento aos requisitos e que organizações em processo de implantação de RI devem informar quais requisitos não foram atendidos e quais os motivos;

1.22: traz esclarecimentos acerca do cumprimento do parágrafo 1.20, deixando claro que a composição ou estruturação da governança pode ser diferente entre empresas e países. Entretanto, o importante é que os responsáveis pela governança, seja qual órgão for, garantam a integridade das informações do RI;

1.23: é importante esclarecer aos usuários do RI os procedimentos realizados para se chegar às informações do relatório, tais como: sistemas, procedimentos, controles e as funções dos responsáveis pela governança;

1.24: a divulgação dos processos é incentivada para demonstrar a garantia da integridade do RI.

Os detalhes sobre o capítulo 1 são encontrados no Quadro 12, que relaciona sinteticamente os pontos mais relevantes do capítulo e suas respectivas localizações dentro da Estrutura.

QUADRO 12 – RESUMO DO CAPÍTULO 1

<b>Destaques do capítulo 1</b>	
Setores onde a Estrutura é aplicável	Privado, público e ONG's (parágrafo 1.4).
Principal objetivo do RI	A capacidade de geração de valor de uma organização ao longo do tempo (parágrafo 1.7).
Usuários do RI	Todas as partes interessadas (parágrafo 1.8)
Tipo de abordagem da Estrutura	Baseada princípios (parágrafo 1.9).
O que a Estrutura não prescreve?	Indicadores chaves de desempenho, métodos de medição ou publicação de assuntos específicos (parágrafo 1.10).
Tipo de informações do RI	Qualitativa e quantitativa (parágrafo 1.11).
Formas de apresentação do RI	Relatório independente ou uma parte de outro relatório (parágrafo 1.15).
O que a Estrutura exige?	Exige a publicação de Requisitos mínimos para poder ser considerado um relato integrado de acordo com a Estrutura (parágrafo 1.17).
Área responsável pelo RI	Governança Corporativa da organização (parágrafo 1.20).

Fonte: o autor (2023)

#### 4.3.4 Conceitos Fundamentais

O capítulo 2 do *Framework 2.0* é um dos mais importantes, pois trata dos conceitos fundamentais que sustentam os requisitos e as orientações da Estrutura. O capítulo é dividido em 4 seções: a seção A oferece uma introdução aos conceitos fundamentais; seção B fala sobre o processo de criação, preservação e erosão de valor para a organização e para os *stakeholders*; a seção C discorre sobre os capitais; e a seção D fala sobre o processo através do qual há a criação, preservação e erosão de valor.

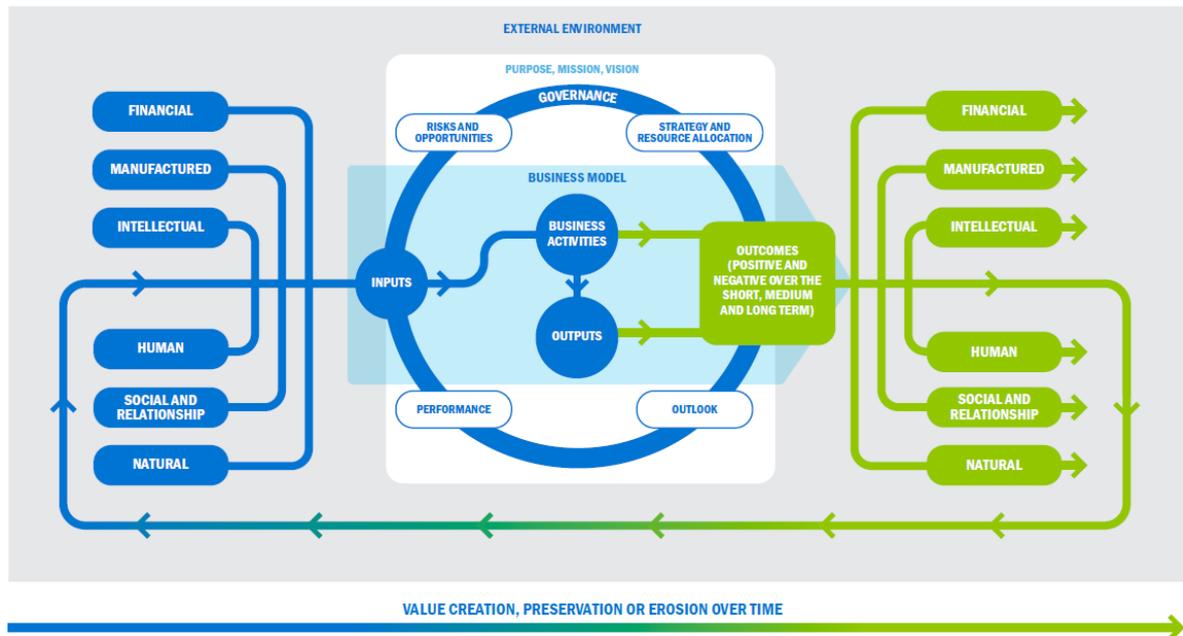
No capítulo 2 as mudanças foram mais significativas que no capítulo 1, se comparado ao *Framework 1.0*:

- a) substituição do termo “geração de valor” em vários trechos do capítulo 2, assim como ocorre em toda a Estrutura 2021, pelo termo "criação, preservação e erosão o valor", a fim de deixar mais claro o processo de transformação do valor dentro das organizações;
- b) inserção de uma frase nova no início do parágrafo 2.20 para destacar o seguinte:

“...embora as organizações tenham o objetivo de criar valor, o estoque geral de capital também pode sofrer uma redução líquida ou não sofrer nenhuma mudança líquida. Nesses casos, o valor é corroído ou preservado.” (IFRS Foundation, 2021);

- c) no capítulo 2 é apresentada a Figura 8, que demonstra o processo de criação, preservação ou erosão do valor dentro das organizações. A figura passou por uma atualização no seu “núcleo” a fim de destacar que os impactos (*outcomes*) podem advir tanto das atividades empresariais (*business activities*), quanto das saídas (*outputs*). Os impactos são as consequências (positivas ou negativas), internas e/ou externas, sobre os capitais. Os *outputs* são produtos, serviços, subprodutos e resíduos, conforme o parágrafo 2.23 da Estrutura 2021 (IFRS Foundation, 2021).

FIGURA 8 - PROCESSO DE CRIAÇÃO, PRESERVAÇÃO OU EROÇÃO DO VALOR



Fonte: IFRS Foundation (2021, p.22)

Evidentemente, a Figura 8 merece uma explicação maior, que pode ser encontrada entre os parágrafos 2.20 e 2.29 do *Framework 2.0*. Basicamente, o processo de criação, preservação e erosão de valor funciona da seguinte forma: o lado esquerdo da figura relaciona os 6 capitais possíveis que a organização pode utilizar. Esses capitais podem interagir entre si ou podem ser escolhidos individualmente para servir de entrada ou insumos (*inputs*) utilizados conforme seja o modelo de negócios (*business model*); o ambiente externo (*external environment*) é o contexto de atuação da organização; propósito, missão e visão (*purpose, mission and vision*) tratam da intenção da organização como um todo; os responsáveis pela governança (*governance*) devem criar a estrutura de supervisão como apoio ao processo de geração de valor.

Os detalhes sobre o capítulo 2 são encontrados na Quadro 13, que relaciona sinteticamente os pontos mais relevantes do capítulo e suas respectivas localizações dentro da Estrutura 2021.

## QUADRO 13 – RESUMO DO CAPÍTULO 2

<b>Destaques do capítulo 2</b>	
O que são os capitais?	São os recursos e as relações usados e afetados pela organização (parágrafo 2.3); Os capitais são repositórios de valor que aumentam, diminuem ou se transformam por meio de atividades e impactos da organização (parágrafo 2.11).
Quais são os capitais?	Financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento e natural (parágrafo 2.3).
Qual o foco do RI?	O ambiente externo que afeta a organização; os capitais utilizados pela organização; e a interação da organização com o ambiente externo e os capitais para gerar valor ao longo do tempo (parágrafo 2.3).
Como o valor criado, preservado ou erodido se manifesta?	Se manifesta por meio de acréscimos, decréscimos ou transformações de capitais causados por atividades econômicas e os resultados da organização (parágrafo 2.4).
Quais partes estão inter-relacionadas ao valor criado, preservado ou erodido?	A própria organização e as outras partes interessadas (parágrafo 2.4).
Capacidade de criar valor	Está relacionada ao valor que a organização gera para os outros, quais sejam: empregados, fornecedores, parceiros comerciais, governo, sociedade e outros (parágrafo 2.6).
O que relatar?	Quando interações, atividades e relacionamentos forem relevantes (materiais) à capacidade de uma organização de gerar valor para si mesma, devem ser incluídos no relatório integrado (parágrafo 2.7).
Importância de relatar externalidades	Podem acarretar um aumento líquido ou redução líquida no valor contido nos capitais (parágrafo 2.8).
É obrigatório utilizar a classificação de capitais ao relatar via RI?	Organizações que elaboram relato integrados não precisam obrigatoriamente adotar esta classificação (parágrafo 2.10).
Capital financeiro	É obtido por meio de financiamentos, tais como dívidas, ações ou subvenções, ou gerado por meio de operações ou investimentos (parágrafo 2.15).
Capital Manufaturado	Objetos físicos manufaturados (diferentes de objetos físicos naturais) disponíveis a uma organização para uso na produção de bens ou na prestação de serviços (parágrafo 2.15).
Capital Intelectual	São intangíveis organizacionais baseados em conhecimento (parágrafo 2.15).
Capital Humano	São as competências, habilidades e experiência das pessoas e suas motivações para inovar (parágrafo 2.15).
Capital Social e de Relacionamento	São as instituições e os relacionamentos dentro e entre comunidades, grupos de partes interessadas e outras redes, e a capacidade de compartilhar informações para melhorar o bem-estar individual e coletivo (parágrafo 2.15).
Capital Natural	São todos os recursos ambientais renováveis e não renováveis e processos ambientais que fornecem bens ou serviços que apoiam a prosperidade passada, presente e futura de uma organização (parágrafo 2.15).

Fonte: o autor (2023)

### 4.3.5 Princípios Básicos

O capítulo 3 trata dos princípios básicos. A Estrutura utiliza uma abordagem baseada em princípios para informar os elementos básicos de conteúdo de um relatório integrado. Os princípios são a base para qualquer elaboração e preparação de um RI, além de informar “quais” e “como” as informações serão apresentadas. São 7 (sete) os princípios e eles não foram alterados na Estrutura 2021:

- a) **Foco estratégico e orientação para o futuro:** informar a estratégia da organização, relacionando com a capacidade de geração de valor e o uso dos capitais;
- b) **Conectividade da informação:** demonstrar as conexões e inter-relações que existem entre os fatores que afetam a geração de valor ao longo do tempo;
- c) **Relações com partes interessadas:** informar a qualidade das relações com as principais partes interessadas e de que forma seus interesses são atendidos;
- d) **Materialidade:** informar sobre assuntos que afetam significativamente a capacidade da organização em gerar valor ao longo do tempo;
- e) **Concisão:** RI deve ser conciso;
- f) **Confiabilidade e completude:** buscar não cometer erros materiais, deve abranger todos os assuntos relevantes, sejam positivos ou negativos;
- g) **Consistência e comparabilidade:** as informações devem ser consistentes ao longo do tempo e devem permitir a comparação entre diferentes organizações.

Os detalhes sobre o capítulo 3 são encontrados na Quadro 14, que relaciona sinteticamente os pontos mais relevantes do capítulo e suas respectivas localizações dentro da Estrutura.

QUADRO 14 – RESUMO DO CAPÍTULO 3

<b>Destaques do capítulo 3</b>	
São quantos princípios básicos?	7 princípios (parágrafo 3.1)
Principais formas de conectividade da informação	Conectividade entre os elementos de conteúdo; o passado, o presente e o futuro; os capitais; informações financeiras e outras informações; informações quantitativas e qualitativas; informações gerenciais, do Conselho e externas; informações no relatório integrado, em outras comunicações da organização e de outras fontes (parágrafo 3.8).
Processo para determinação da materialidade envolve	A identificação de temas relevantes; a avaliação da importância de temas relevantes; a priorização de temas; a determinação de informações a serem divulgadas sobre temas relevantes (parágrafo 3.18).
Em que se aplica o processo para determinar materialidade?	Temas positivos e negativos, incluindo riscos e oportunidades, e desempenhos ou perspectivas favoráveis ou desfavoráveis. Também se aplica às informações financeiras e não financeiras (parágrafo 3.19).
O que são temas relevantes?	São aqueles que afetam ou podem afetar a capacidade de uma organização de gerar valor (parágrafo 3.21).
O que são temas materiais?	Além de ser relevantes, um tema também precisa ser suficientemente importante no que diz respeito a seu efeito conhecido ou potencial sobre a geração de valor. Ou seja, é preciso considerar a magnitude do efeito do tema (parágrafo 3.24).
O que é um RI completo?	Inclui todas as informações relevantes, tanto positivas quanto negativas (parágrafo 3.43).
O que garante a comparabilidade entre RI's de organizações diferentes?	Abordar as questões relacionadas aos Elementos de Conteúdo, que se aplicam a todas as organizações, ajuda a garantir um nível apropriado de comparabilidade entre organizações (parágrafo 3.56).

Fonte: o autor (2023)

#### 4.3.6 Elementos de conteúdo

O capítulo 4 da Estrutura trata sobre os elementos de conteúdo, que são 8 e, assim como os princípios, não foram alterados na versão 2021 da Estrutura. São eles: visão geral organizacional e ambiente externo; governança; modelo de negócios; riscos e oportunidades; estratégia e alocação de recursos; desempenho; perspectiva; e base para apresentação (IIRC, 2013; IFRS Foundation, 2021). Maiores detalhes sobre cada um dos elementos de conteúdo podem ser observados no Quadro 15.

QUADRO 15 – ELEMENTOS DE CONTEÚDO DO *FRAMEWORK*

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

Fonte: IFRS Foundation (2021)

Os detalhes sobre o capítulo 4 são encontrados no Quadro 16, que relaciona sinteticamente os pontos mais relevantes do capítulo e suas respectivas localizações dentro da Estrutura.

QUADRO 16 – RESUMO DO CAPÍTULO 4

<b>Destaques do capítulo 4</b>	
São quantos elementos de conteúdo?	8 elementos de conteúdo (parágrafo 4.1).
Quais são os elementos de conteúdo?	A Visão geral organizacional e ambiente externo B Governança C Modelo de negócios D Riscos e oportunidades E Estratégia e alocação de recursos F Desempenho G Perspectivas H Base de preparação e apresentação (parágrafo 4.1).
Em que os elementos de conteúdo devem se amparar?	Nas orientações gerais para relatórios (parágrafo 4.1).
O que é um modelo de negócios?	É seu sistema de transformação de insumos através de suas atividades empresariais, em produtos e impactos que visam cumprir os propósitos estratégicos da organização e gerar valor em curto, médio e longo prazo (parágrafo 4.11).
Informações básicas sobre a perspectiva de uma organização	As expectativas da organização quanto ao ambiente externo que ela provavelmente enfrentará no curto, médio e longo prazo (parágrafo 4.36); O ambiente externo, bem como riscos e oportunidades, com uma análise de como estes podem afetar a realização dos objetivos estratégicos (parágrafo 4.38).
Qual é a base para preparação e apresentação de um RI?	incluindo: • Um resumo do processo da organização para determinar a materialidade; • Uma descrição dos limites do relato e de como isto foi determinado; • Um resumo das estruturas e métodos significativos usados para quantificar ou avaliar temas materiais (parágrafo 4.42).

Fonte: o autor (2023)

#### 4.3.7 Orientações gerais sobre relatórios

O capítulo 5 é uma novidade na Estrutura 2021. Apenas em termos de forma, uma vez que o conteúdo permanece praticamente sem alterações em relação à Estrutura 2013. Os detalhes sobre o capítulo 5 são encontrados na Quadro 17, que relaciona sinteticamente os pontos mais relevantes do capítulo e suas respectivas localizações dentro da Estrutura.

QUADRO 17 – RESUMO DO CAPÍTULO 5

<b>Destaques do capítulo 5</b>	
Elementos de conteúdo para os quais as orientações gerais sobre relato são relevantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação de temas materiais;</li> <li>• Divulgação sobre os capitais;</li> <li>• Períodos de tempo de curto, médio e longo prazo;</li> <li>• Agregação e desagregação (parágrafo 5.1).</li> </ul>
O que fazer se houver perda de vantagem competitiva com a divulgação de algum assunto material?	Substituir detalhes específicos por divulgações gerais sobre o assunto (parágrafo 5.2); Ao incluir informações sobre assuntos materiais que dizem respeito à vantagem competitiva (por exemplo, estratégias críticas), uma organização deve considerar como descrever a essência do assunto, sem identificar informações específicas que possam levar a uma perda significativa de vantagem competitiva (parágrafo 3.51).
Quais os tipos de <i>trade-offs</i> que influenciam a geração de valor ao longo do tempo e não podem deixar de serem relatados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre capitais ou entre componentes de um capital;</li> <li>• Ao longo do tempo;</li> <li>• Entre capitais pertencentes à organização e aqueles pertencentes a outros ou a ninguém (parágrafo 5.8).</li> </ul>

Fonte: o autor (2023)

#### 4.3.8 Glossário e Resumo dos requisitos

Tanto a Estrutura 2021 quanto a Estrutura 2013 possuem um glossário onde é apresentado o significado de 18 termos que aparecem ao longo dos documentos. Como ocorre ao longo de todo o texto da Estrutura 2021, onde aparecia a expressão “geração de valor” na Estrutura 2013, foi substituída pela expressão “criação, preservação ou erosão de valor” na Estrutura 2021. Isso também ocorre no glossário ao informar os conceitos de relatório integrado, relato integrado. pensamento integrado. O último termo do glossário “geração de valor” foi substituído por “criação, preservação ou erosão de valor”, porém o significado permaneceu o mesmo.

Acerca dos requisitos mínimos para cumprimento da Estrutura, eles permanecem sendo os mesmos, são 19. Esses requisitos estão relacionados na íntegra no Apêndice A.

#### 4.3.9 Principais diferenças entre as Estruturas de 2013 e 2021

A análise detalhada dos *Frameworks* 1.0 e 2.0 visando relacionar as principais diferenças e avanços possíveis na versão 2021 proporciona uma síntese apresentada no Quadro 18, e destacada a seguir: a Estrutura Internacional para relato integrado passou a ser de responsabilidade da IFRS *Foundation*; o documento ficou mais extenso em número de páginas, porém não houve grande acréscimo de conteúdo novo, foi mais uma questão de *layout*; durante

todo o texto há a atualização do termo "geração de valor" por "criação, preservação e erosão de valor", houve um rearranjo na forma de organização dos capítulos, com a criação do capítulo 5. Em suma, a Estrutura 2021 não trouxe grandes avanços em relação a Estrutura 2013, as atualizações foram pontuais e a essência do documento inicial foi mantida.

QUADRO 18 – SÍNTESE DAS DIFERENÇAS ENTRE OS *FRAMEWORKS* 2013 E 2021

Principais diferenças entre as versões		
	2013	2021
Insituição responsável pelo lançamento	IIRC	IFRS Foundation
Tamanho do documento	37 páginas	58 páginas: mas não houve acréscimo significativo de conteúdo.
Número de capítulos	4 capítulos	5 capítulos
Durante todo o documento	Usa o termo "geração de valor ao longo do tempo"; Utiliza-se: "Missão e Visão";	Substitui "geração de valor" por "criação, preservação e erosão de valor ao longo do tempo"; À "Missão e Visão" se acrescenta o "propósito".
Capítulo 1	Possui 20 parágrafos: de 1.1 até 1.20	Acrescenta os parágrafos: 1.21, 1.22, 1.23 e 1.24
Capítulo 2	Figura 2 demonstrando o processo de geração de valor.	A Figura 2 passou por um ajuste no seu núcleo central.
Capítulo 4	A seção H possui 48 parágrafos: de 4.1 até 4.48	No parágrafo 4.19 foi inserido um exemplo a respeito dos efeitos positivos e negativos dos resultados da organização; A seção H ganhou mais um parágrafo, introduzido no lugar do 4.20. Agora a seção H possui 49 parágrafos no total, de 4.1 até 4.49.
Capítulo 5	Não existe o capítulo 5	A seção I (Orientações gerais sobre relatórios) deixou de fazer parte do capítulo 4 (Elementos de conteúdo) e passou a ser o capítulo 5 na Estrutura 2021, também chamado de "Orientações gerais sobre relatórios". Ressalta-se que não houve mudanças significativas no conteúdo, permanecendo os 14 parágrafos que já existiam.
Glossário	18 termos	Permanece os mesmos 18 termos. Apenas houve atualização dos significados de alguns termos ao substituir a expressão "geração de valor" por "criação, preservação ou erosão de valor".

Fonte: o autor (2023)

## 4.4 MELHORES RELATÓRIOS INTEGRADOS DO MUNDO: UM *BENCHMARKING* PARA O BNB

### 4.4.1 *Integrated Reporting Examples Database*

A *Integrated Reporting.org*, uma organização da *IFRS Foundation*, criou um banco de dados que contém bons exemplos e práticas dos melhores RI publicados em todo o mundo: o *Integrated Reporting examples database*. Cuidadosamente selecionados e analisados pela equipe técnica da *IFRS Foundation* responsável pela Estrutura RI, os exemplos coletados têm como objetivo servir de fonte de informação e referência para organizações que estão iniciando o processo de publicação de um RI. O banco de dados é dividido basicamente em três partes: organizações que publicam RI (Repórteres), relatórios premiados e práticas líderes (*Integrated reporting*, 2023c).

Na seção sobre “Repórteres” são relacionadas empresas de todo o mundo, dos mais diversos setores de atuação, que publicaram RI nos últimos anos. Nesta seção não há qualquer avaliação ou juízo de valor acerca da qualidade dos RI das respectivas organizações. Na seção “Práticas Líderes” existem bons exemplos de RI selecionados e avaliados pela equipe técnica da Estrutura RI.

E a seção “Relatórios Reconhecidos” contém 13 prêmios internacionais concedidos aos melhores praticantes e elaboradores de RI em um determinado ano, em um determinado país (*Integrated reporting*, 2023c). Este trabalho irá explorar a seção “Práticas Líderes”, com destaque para empresas do setor financeiro, a fim de apresentar alguns bons exemplos passíveis de *benchmarking* pelo BNB.

### 4.4.2 Exemplos Internacionais

Ao elaborar um RI a organização praticante ou repórter não deve ficar atenta em apenas atender aos 19 requisitos do *Framework*, ela deve também buscar atender à essência do relato integrado: apresentar de maneira integrada as informações financeiras e não-financeiras materiais, de forma conectada, concisa, de fácil compreensão, no qual fique claro o processo de criação, conservação ou destruição de valor dentro da organização, no curto, médio e longo prazo. Mas como um único relatório consegue atingir tal propósito? Com certeza, esse não é um exercício fácil, mas alguns bons exemplos de empresas líderes demonstram a exequibilidade da tarefa e servem de estímulo ao propósito de implementação do RI no BNB. Sendo o BNB

um banco, os principais exemplos trazidos serão do setor financeiro, sendo 20 diferentes organizações originárias (sediadas) em 12 países.

O Quadro 19 relaciona alguns exemplos de RI que se destacam pela forma como apresentam os princípios da Estrutura Internacional para Relato Integrado (*Framework*). Por exemplo, o *Integrated Reporting examples database* destaca o Garanti BBVA (segundo maior banco da Turquia) pela concisão e pela conectividade de informações dentro do seu RI 2019. Dentro do RI do Garanti existem vários ícones com links para outras informações relacionadas tanto dentro do RI como fora do relatório (incluindo áudios), garantindo a concisão do documento ao evitar a repetição de informações (*Integrated reporting, 2023c*).

QUADRO 19 – EXEMPLOS DE RELATOS SOBRE OS PRINCÍPIOS DO *FRAMEWORK*

PRINCÍPIOS	EMPRESAS DO SETOR FINANCEIRO/PAÍS
CONCISÃO	Garanti BBVA/ Turquia
	ING/ Holanda
	Hammerson/ Inglaterra
	Strate/ África do Sul
	AEGON/ Holanda
	Nedbank/ África do Sul
CONECTIVIDADE DE INFORMAÇÕES	British Land/ Inglaterra
	Garanti BBVA/ Turquia
	Nedbank/ África do Sul
	Itaú/ Brasil
	FMO/ Alemanha
	ABSA/ África do Sul
	Strate/ África do Sul
	DBS Bank/ Cingapura
Standard Bank/ África do Sul	
CONSISTÊNCIA E COMPARABILIDADE	FMO/ Alemanha
MATERIALIDADE	FMO/ Alemanha
	ING/ Holanda
	Generali/ Espanha
	AEGON/ Holanda
	Itaú/ Brasil
CONFIABILIDADE E INTEGRIDADE	Nedbank/ África do Sul
	ABSA/ África do Sul
RELACIONAMENTO COM <i>STAKEHOLDERS</i>	Nedbank/ África do Sul
	DBS Bank/ Cingapura
	Itaú/ Brasil
	Eurazeo/França
	Sanlam/ África do Sul
	ABSA/ África do Sul
FOCO ESTRATÉGICO E ORIENTAÇÃO FUTURA	ABN AMRO/ Holanda
	British Land/ Inglaterra
	Nedbank/ África do Sul
	ING/ Holanda
	Peoples Leasing & Finance/ Sri Lanka
	Lloyds Banking Group/ Escócia

Fonte: o autor (2023)

Outro bom exemplo vem do gigante do ramo financeiro no continente africano, o banco sul africano Nedbank. O RI dele se destaca em muitos quesitos e tem recebido inúmeros prêmios nos últimos anos. Acerca dos princípios concisão e conectividade, o RI 2016 ainda é um exemplo a ser destacado, o relatório traz ícones de navegação ao longo de todo o relatório a fim de facilitar a conectividade entre as informações relatadas (*Integrated reporting, 2023c*), e quanto mais conectada as informações, menos repetição e mais conciso fica o RI (Figura 9).

FIGURA 9 – EXEMPLOS DE ÍCONES DE NAVEGAÇÃO RI NEDBANK



Fonte: Nedbank (2016)

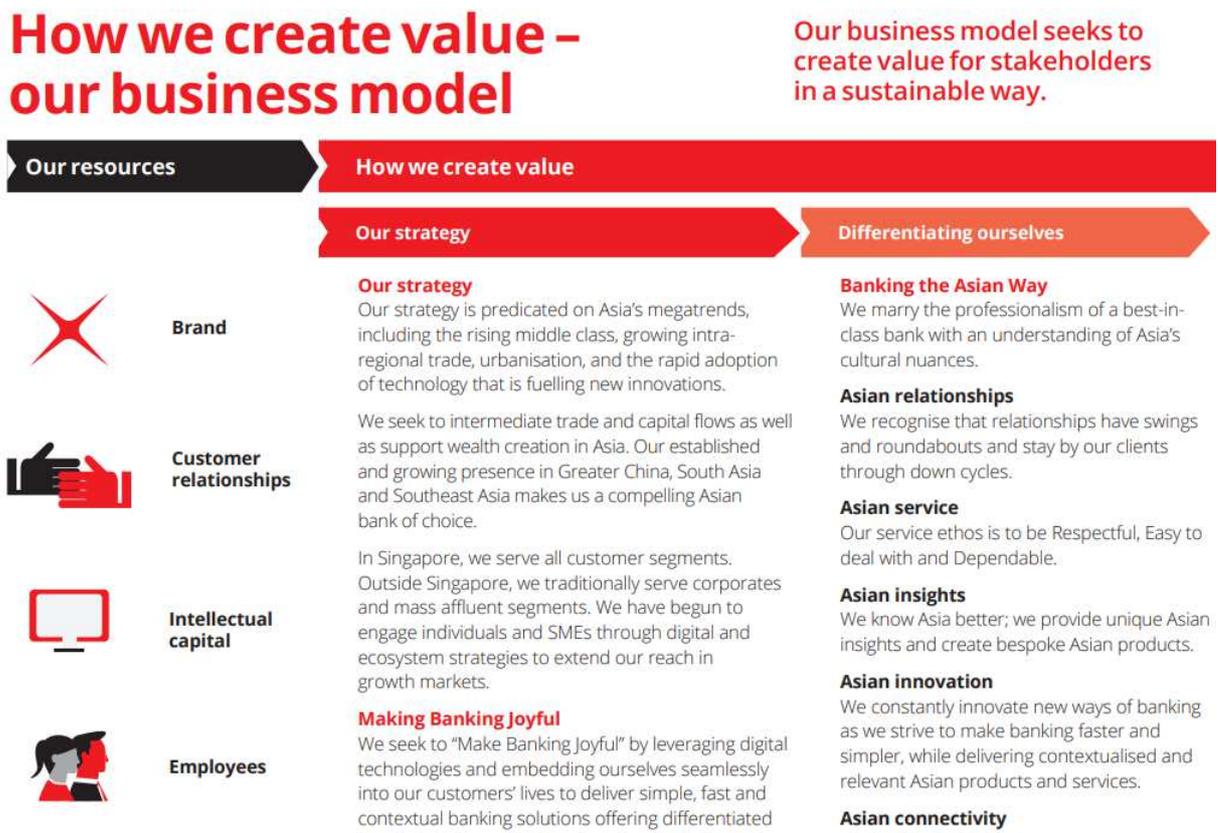
O Quadro 20 traz uma relação de empresas que se destacaram ao relatar dois conceitos fundamentais para o *Framework*: os capitais e criação de valor. O DBS Bank, sediado em Cingapura, publicou em 2019 um RI que se destacou exatamente nesses dois conceitos. Em apenas 2 (duas) páginas, ver o exemplo na Figura 10, o RI define qual o modelo de negócios do banco, e apresenta uma explicação narrativa de como os capitais são utilizados para atender à estratégia da organização e gerar valor para as partes interessadas, interna e externas (*Integrated reporting, 2023c*).

QUADRO 20 – EXEMPLOS DE RELATOS SOBRE CONCEITOS FUNDAMENTAIS *FRAMEWORK*

CONCEITOS FUNDAMENTAIS	EMPRESAS DO SETOR FINANCEIRO/PAÍS
CAPITAIS	Nedbank/ África do Sul
	DBS Bank/ Cingapura
	Itaú Unibanco/ Brasil
CRIAÇÃO DE VALOR	ABN AMRO/ Holanda
	DBS Bank/ Cingapura
	FMO/ Alemanha
	ING/ Holanda
	Standard Bank/ África do Sul
	Generali/ Espanha
	ABSA/ África do Sul
	AEGON/ Holanda
	Mitusi & Co

Fonte: o autor (2023)

FIGURA 10 – EXPLICAÇÃO NARRATIVA DE COMO CRIAR VALOR:RI DBS BANK



Fonte: DBS Bank (2019)

O último Quadro de exemplos, o Quadro 21, traz a relação dos elementos de conteúdo e as respectivas empresas que se destacaram ao relatar cada um desses elementos. Dentre os inúmeros exemplos destacados internacionalmente está o banco holandês ABN AMRO. Seu RI

2020 chamou a atenção pela forma bem concatenada que apresentou 10 metas estratégicas para os 4 anos seguintes, relacionando métricas específicas, todas essas metas alinhadas com os 3 pilares estratégicos da organização (ver Figura 11). Logo, o ABN AMRO é um bom exemplo sobre como relatar o elemento “estratégia e alocação de recursos” (*Integrated reporting*, 2023c).

QUADRO 21 – EXEMPLOS DE RELATOS SOBRE ELEMENTOS DE CONTEÚDO *FRAMEWORK*

ELEMENTOS DE CONTEÚDO	EMPRESAS DO SETOR FINANCEIRO/PAÍS
BASE DE PREPARAÇÃO	Garanti BBVA/ Turquia
	Nedbank/ África do Sul
	Generali/ Espanha
MODELO DE NEGÓCIOS	Generali/ Espanha
	Standard Bank/ África do Sul
	DBS Bank/ Cingapura
	Strate/ África do Sul
	Eurazeo/França
	Sanlam/ África do Sul
	Mitusi & Co
	Nedbank/ África do Sul
GOVERNANÇA	Nedbank/ África do Sul
	Hammerson/ Inglaterra
	Generali/ Espanha
	DBS Bank/ Cingapura
VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO	Itaú/ Brasil
	Generali/ Espanha
	British Land/ Inglaterra
	FMO/ Alemanha
	AEGON/ Holanda
PERSPECTIVA	ABSA/ África do Sul
	Itaú/ Brasil
DESEMPENHO	Peoples Leasing & Finance/ Sri Lanka
	British Land/ Inglaterra
	FMO/ Alemanha
	AEGON/ Holanda
RISCOS E OPORTUNIDADES	TSKB/ Turquia
	Lloyds Banking Group/ Escócia
ESTRATÉGIA E ALOCAÇÃO DE RECURSOS	ING/ Holanda
	ABN AMRO/ Holanda

Fonte: autor (2023)

FIGURA 11 – EXEMPLO COMO RELATAR ESTRATÉGIA E ALOCAÇÃO DE RECURSOS

# Our 2024 strategic targets

Our ambitions feed through into a series of strategic targets that we have set for 2024, these targets cover both our strategic pillars and our financial performance.

Strategic pillars	Metric	2024 targets
<b>Customer experience</b>		
	Relational NPS mortgages <sup>1</sup>	> 0
	Relational NPS SMEs (incl. self-employed) <sup>1</sup>	> 0
	Market share growth in focus segments <sup>2</sup>	2-5 percentage points in focus segments
<b>Sustainability</b>		
	Percentage sustainability (acceleration) asset volume <sup>3</sup>	30%
	Percentage of women at subtop <sup>4</sup>	34%
<b>Future-proof bank</b>		
	Straight-through-processing rate of high volume processes	90%
	Absolute cost base	EUR ≤ 4.7 billion
	Cost of risk	25-30bps through-the-cycle
	Return on equity	8% (10% ambition with normalised rates)
	CET1 ratio (Basel IV)	13%

Fonte: ABN AMRO (2020)

## 4.4.3 Exemplos Nacionais

O Banco do Brasil (BB), por exemplo, concentra e publica em um único relatório seus relatórios de sustentabilidade, de gestão e da administração, no relatório anual integrado (BB, 2022). O referido relatório segue a abordagem GRI e *integrated report*. A Figura 12 traz um bom exemplo do BB. Para facilitar a leitura das partes interessadas e a conferência acerca do cumprimento do RGE conforme o TCU, o RI do BB apresenta um Sumário Exclusivo para as determinações do TCU para elaboração de RGE. É chamado de Sumário de conteúdo TCU, mas também poderia ser chamado de sumário de relato integrado (facilita bastante a conferência se o relatório cumpre os elementos de conteúdo e os requisitos do Framework 2.0 do RI).

FIGURA 12 – EXEMPLO DE SUMÁRIO DO RI 2022 DO BB

## Sumário de Conteúdo TCU

Indicadores do Tribunal de Contas da União (TCU)	Capítulo, seção ou páginas
<b>Elementos pré-textuais</b>	
Informações que auxiliem o leitor, de acordo com a necessidade, a localizar as informações contidas no relatório, a exemplo de sumário.	2. A página atual (205) também atende ao solicitado.
<b>Visão geral organizacional e ambiente externo</b>	
a) identificação da Unidade Prestadora de Contas (UPC) e declaração da sua missão e visão;	12
b) indicação das principais normas direcionadoras;	<a href="https://ri.bb.com.br/governanca-e-sustentabilidade/estatuto-e-politicas/">https://ri.bb.com.br/governanca-e-sustentabilidade/estatuto-e-politicas/</a>
c) organograma da estrutura organizacional, incluindo as estruturas de governança (conselhos ou comitês de governança, entre outros);	<a href="https://ri.bb.com.br/banco-do-brasil/estrutura-organizacional/">https://ri.bb.com.br/banco-do-brasil/estrutura-organizacional/</a>
d) modelo de negócio, abrangendo insumos, atividades, produtos, impactos, valor gerado e seus destinatários e diagrama de cadeia de valor, visando proporcionar compreensão abrangente da visão geral organizacional;	35, 36
e) se for o caso, a relação de políticas e programas de governo/ações orçamentárias, bem como de programas do Plano Plurianual, de outros planos nacionais, setoriais e transversais de governo nos quais atua, com seus respectivos objetivos e metas;	Prestação de contas será divulgada através da <a href="#">Carta Anual</a>
f) informações sobre contratos de gestão firmados e de que forma são integrados no valor gerado pela unidade;	Não se aplica.
g) relação com o ambiente externo e com os destinatários dos bens e serviços produzidos pela organização;	14
h) capital social e participação em outras sociedades.	<a href="https://ri.bb.com.br/banco-do-brasil/composicao-acionaria/">https://ri.bb.com.br/banco-do-brasil/composicao-acionaria/</a>
<b>Riscos, oportunidades e perspectivas</b>	
a) quais são os principais riscos específicos identificados que podem afetar a capacidade de a UPC alcançar seus objetivos e como a UPC lida com essas questões;	<a href="#">Relatório de Gerenciamento de Riscos 47/22</a>
b) quais são as principais oportunidades identificadas que podem aumentar a capacidade de a UPC atingir seus objetivos e as respectivas ações para aproveitá-las;	17-20
c) as fontes específicas de riscos e oportunidades, que podem ser internas, externas ou, normalmente, uma combinação das duas;	<a href="#">Relatório de Gerenciamento de Riscos 47/22</a>

Fonte: BB (2022)

Outro bom exemplo é o banco XP: o RI 2022 do banco traz um sumário específico com a estrutura RI, informando os elementos de conteúdo e suas respectivas páginas, conforme demonstrado na Figura 13. O Banco XP apesar de ser um banco relativamente novo, fundado apenas em 2019, já vem elaborando RI desde sua estreia na bolsa de valores de Nova York (XP, 2022).

FIGURA 13 – EXEMPLO DE SUMÁRIO DO RI 2022 DO BANCO XP

## International <IR> Framework

Content Elements	Section	Page
4A. Organizational Overview and External Environment	Organizational Overview	4
4B. Governance	Governance	67
4C. Business Model	XP Inc.	19
4D. Risks and Opportunities	Risks and Opportunities	82
4E. Strategy and Resource Allocation	Our Strategy	25
4F. Performance	Our Performance	23
4G. Outlook	Our Strategy	25
4H. Basis of preparation and presentation	About this Report	3

Fonte: XP (2022)

## 4.5 FUNDAMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO RI NO BNB

### 4.5.1 Questões legais ou normativas para implementação do RI no BNB

O parágrafo 5º, do artigo 8º da IN/TCU nº 84 não impede que o relatório de gestão de qualquer UPC faça parte de outro tipo de relatório de atividades, desde que esse relatório contenha todos os elementos de conteúdo exigidos pela decisão normativa que regula o tema (TCU, 2020). Assim como também o parágrafo 1º, do artigo 8º da DN/TCU nº 198, que deixa claro o seguinte:

§ 1º Caso a UPC emita relatório anual de atividades para atender a outras exigências legais ou regulatórias, este poderá cumprir o papel do relatório de gestão, desde que seja elaborado na forma de relato integrado, contenha todos os elementos de conteúdo estabelecidos no Anexo desta decisão normativa e atenda as finalidades, disposições e princípios estabelecidos nos artigos 3º e 4º da IN-TCU nº 84, de 2020.

Portanto, não há impedimento para que o RGE do BNB possa fazer parte de um único relatório do tipo integrado (RI). Assim como também não há impedimento legal para substituição do RS pelo RI, uma vez que a própria Lei das Estatais faculta a elaboração de um desses relatórios (Brasil, 2016). Quanto ao resumo executivo ASG, não há qualquer instrumento normativo ou legal que exija a divulgação por parte do BNB, sendo uma decisão do próprio banco publicar ou não esse tipo de documento.

### 4.5.2 Por que o BNB deveria implementar o RI?

O quinto e último objetivo deste trabalho visa sintetizar os principais argumentos para a implementação do RI no BNB distribuídos ao longo de toda a dissertação, que reflete exatamente o objetivo geral do trabalho. Ao longo deste trabalho argumentos importantes foram apresentados e desenvolvidos a fim de demonstrar a importância e viabilidade do BNB em implementar o RI em sua estrutura de *disclosure*. O Quadro 22 relaciona os principais argumentos e sua respectiva localização na dissertação.

## QUADRO 22 – FUNDAMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS PARA UM RI NO BNB

(continua)

FUNDAMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS	LOCALIZAÇÃO/FONTE
Apenas 19 dos 144 bancos (13,19%) que atuam no Brasil publicam RI. Logo, o BNB tem a oportunidade de entrar para um grupo seletivo de instituições bancárias que publicam esse relatório corporativo de vanguarda.	Seção 4.1.1 - Panorama do <i>disclosure</i> no setor bancário brasileiro/ o autor, 2023.
Em termos de ativos, no ano de 2021, o BNB era considerado o 17º maior banco do Brasil. Dentre os 30 maiores bancos que atuam no país, quase metade publica RI, 14 bancos. O BNB ainda faz parte da outra metade que não publica RI.	Seção 4.1.1 - Panorama do <i>disclosure</i> no setor bancário brasileiro/ o autor, 2023.
Existem exemplos para o BNB vindos dos seus pares públicos: o BB, o BNDES e o BRB. Apesar de serem obrigados a publicar RGE, preferem publicar RI, incorporando dentro desse tipo de relatório os elementos do RGE exigidos pelo TCU.	Seção 4.1.1 - Panorama do <i>disclosure</i> no setor bancário brasileiro/ o autor, 2023.
Estudo internacional demonstra que os RI são superiores em qualidade em relação aos RS. Neste mesmo estudo, onde foram avaliados os 11 maiores bancos que atuam no Brasil, o RS do BNB ficou apenas em 9º lugar, sendo considerado um relatório de baixa qualidade. Enquanto o 1º lugar, que publica RI, possui o dobro da pontuação do BNB.	Seção 4.2.1 - Avaliação dos relatórios de sustentabilidade do BNB/ Chagas <i>et al.</i> , 2022.
Os resultados da avaliação dos RS do BNB para o período de 5 anos (entre 2017 e 2021) demonstram que o RS do banco evoluiu de maneira insuficiente, pois ainda está muito distante de atingir a qualidade dos melhores relatórios do setor bancário brasileiro, que são justamente os RI.	Seção 4.2.1 - Avaliação dos relatórios de sustentabilidade do BNB/ O autor, 2023.
Os resultados da avaliação do RGE demonstram que o fato de o BNB apresentar um RGE ao TCU se baseando no modelo de relato integrado não garantiu ao banco a elaboração de um RI de fato, uma vez que o RGE do BNB atende apenas 8 dos 19 requisitos mínimos exigidos pelo <i>Framework 2.0</i> da IFRS Foundation.	Seção 4.2.2 - Avaliação do relatório de gestão do BNB/ O autor, 2023.
A Comissão de Valores Imobiliários (CVM), através de resolução nº14, de 09/12/2020, orienta que todas as empresas de capital aberto que se decidirem por publicar RI deverão elaborar o relatório rigorosamente conforme a estrutura Conceitual Básica elaborada pelo Internacional Integrated Reporting Council (IIRC), seguindo a Orientação CPC nº 9.	Seção 1.3 - Justificativa/ CVM (2020)
A dissertação desenvolveu uma análise e uma síntese detalhada da Estrutura internacional para relato integrado 2021, algo inédito em língua portuguesa. Já que o documento oficial ainda não foi traduzido para o português, o presente trabalho disponibiliza uma importante ferramenta que pode servir de guia para implementação do RI no BNB.	Seção 4.3 - Apresentação e análise comparativa: Framework 2021 <i>versus</i> 2013 / o autor (2023)
Os resultados da comparação entre a Estrutura 2021 e 2013 permitem concluir que, à despeito de pequenas atualizações, a essência do documento original permaneceu. Logo, não há grandes novidades que poderiam ser obstáculos para que o BNB pudesse seguir na busca em cumprir os requisitos da Estrutura, uma vez que o banco já tem contato com a Estrutura desde 2018 através da tentativa de publicação dos RGE em formato de relato integrado.	Seção 4.3 - Apresentação e análise comparativa: Framework 2021 <i>versus</i> 2013 / o autor (2023)

## QUADRO 22 – FUNDAMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS PARA UM RI NO BNB

(conclusão)

FUNDAMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS	LOCALIZAÇÃO/FONTE
Não existe impedimento normativo ou legal para a integração do RGE, RS e do Resumo executivo ASG em um único relatório integrado.	Seção 4.5.1 - Questões legais ou normativas para implementação do RI no BNB/ TCU (2020, 2022) e Brasil (2016).
Existem muitos bons exemplos práticos a serem seguidos. Exemplos de fácil assimilação e replicação. Bons exemplos de como melhor relatar cada um dos aspectos importante exigidos pelo <i>Framework</i> para RI, acerca dos princípios norteadores, dos conceitos fundamentais e para cada um dos elementos de conteúdo a ser relatado.	Seção 4.4 - Melhores relatórios integrados do mundo: um benchmarking para o BNB/ o autor (2023)
Benefícios relatados pela literatura: melhoria da comunicação interna; tomadas de decisão mais esclarecidas; elevação da confiança das partes interessadas; maior colaboração entre departamentos.	Seção 2.2.6.4 - Vantagens internas do RI para a organização/ (Brunelli; Sciascia; Baù, 2023; Adams, 2015; Montemari; Chiucchi, 2018; Bernardi; Stark, 2018; Cosma; Soana; Venturelli, 2018; Fernandes; Barbosa, 2021)
Know How inicial: o BNB não começaria do "zero" para elabora o RI, o BNB já possui uma prática de elaboração de RS com base no padrão GRI, relatórios com asseguração externa e uma experiência limitada com relato integrado, devido ao RGE.	Seção 4.2. - Diagnóstico da situação/ o autor (2023)

Fonte: o autor (2023)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os problemas climáticos e ambientais enfrentados pelo planeta demandam soluções urgentes e deveriam ser equacionados com a colaboração de todos, sejam pessoas individualmente, sejam empresas ou governos. Logo, a temática ESG é algo imposto a todos pela realidade, e deverá ser incorporada cada vez mais nas organizações como fruto da necessidade de mudança da relação da humanidade com os recursos do planeta. No ambiente corporativo, as grandes firmas de capital aberto recebem grande pressão e demandas das suas partes interessadas, sobretudo investidores e clientes, para que apresentem resultados sociais e ambientais, além dos resultados financeiros. Neste contexto, o RI se sobressai como uma poderosa ferramenta de comunicação.

Os relatórios corporativos são o principal meio de comunicação das organizações com suas partes interessadas. Através deles essas organizações podem informar sobre seu modelo de negócios, quais seus objetivos estratégicos, quais os impactos de suas ações e/ou omissões e quais os resultados financeiros e não-financeiros elas têm gerado para si e para terceiros. O presente trabalho apresentou de maneira pormenorizada qual o papel da governança corporativa e como os relatórios corporativos se encaixam dentro desta disciplina, com destaque para o RI.

Muitas organizações importantes (considerando seu tamanho, histórico ou setor de atuação) ainda estão em processo de amadurecimento da sua estrutura de governança e, especificamente, dos seus mecanismos de *disclosure*. Neste trabalho, o BNB foi a instituição escolhida como “pano de fundo” para apresentação dos motivos para se implementar o RI. O BNB é um banco de desenvolvimento com atuação regional no nordeste brasileiro, tendo papel crucial no processo de desenvolvimento econômico daquela região. É um banco público de médio porte, estando entre os 20 maiores bancos em atuação no Brasil. Acerca de seu *disclosure*, pode-se dizer que o BNB ainda está no “meio do caminho” para se atingir a excelência em seus relatórios não-financeiros, se comparado aos seus pares do setor bancário, por exemplo (Chagas *et al.*, 2022).

O BNB possui uma longa experiência com publicação de RS no padrão GRI com asseguração externa, ao longo dos anos tem demonstrado grande compromisso em informar seus *stakeholders*, isso fica evidenciado pela evolução do RS nos últimos 5 anos e pela incorporação de novos veículos de informação como o resumo executivo ASG. No entanto, percebe-se que o RS por si só é um modelo de relato limitado, independentemente dos esforços da organização para aprimorá-lo a cada ano. Logo, amparado na literatura sobre o tema, o presente trabalho buscou responder à seguinte pergunta de pesquisa: quais são os fundamentos

teóricos e práticos que justificam a unificação dos relatórios de gestão, de sustentabilidade e do resumo executivo ASG do Banco do Nordeste do Brasil em um único relatório integrado? Para isso, através de uma profunda revisão bibliográfica e análise documental, os fundamentos foram sendo construídos ao longo de toda a dissertação pela consecução dos cinco objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico foi: contextualizar a atuação do BNB a partir da análise de cenário do SFN, com destaque para o setor bancário brasileiro, relacionando os tipos de RNF que são publicados pelos seus pares. Os principais resultados demonstram que o SFN é composto por 1471 instituições autorizadas a funcionar pelo BACEN. Dessas instituições, cerca de 98% são controlados pelo capital privado, seja nacional ou estrangeiro. O capital público controla apenas 2,5% das instituições. No entanto, o peso dessas instituições públicas se reflete no tamanho dos seus ativos, cerca de 36% dos ativos totais do mercado financeiro. Dessa situação surge o seguinte questionamento: as instituições financeiras públicas são grandes demais ou o setor privado que tem uma atuação mais acanhada?

Considerando o baixo nível de bancarização da economia brasileira e a baixa proporção do crédito em relação ao produto interno bruto do país, se comparado a outros países de renda média, é de pressupor que o setor financeiro privado no Brasil possui uma atuação tímida. Evidentemente, muitos outros fatores do mercado financeiro deveriam ser considerados, tal como o nível de regulamentação do SFN no Brasil, para se chegar a uma conclusão mais precisa. Um outro resultado importante responde a seguinte pergunta: quantos bancos publicam RI no Brasil? A resposta é que apenas 13,19% dos bancos (19 de 144) publicam RI.

O segundo objetivo foi: avaliar a qualidade dos RS e do RGE do BNB. A motivação para se avaliar os relatórios do banco veio de um artigo internacional que avaliou os relatórios dos maiores bancos brasileiros para o ano de 2020 (Chagas *et al*, 2022). Segundo aquele estudo, o RS do BNB possuía uma baixa pontuação, sendo apenas o 9º colocado entre 11 bancos. Nesta dissertação, utilizando a mesma metodologia daquele artigo, os RS do BNB foram avaliados para um período de 5 anos, de 2017 até 2021.

Constatou-se que o RS evoluiu bastante no período, mesmo assim, sua pontuação de avaliação ainda está muito distante da pontuação obtida pelos melhores relatórios do Brasil. Logo, esse resultado também se torna um fundamento prático para que o BNB substitua seu RS por uma nova e mais avançada geração de relatório não-financeiro representada pelo RI. Acerca da avaliação do RGE do BNB, a despeito da orientação do TCU para que as UPC publiquem RGE com base da Estrutura para relato integrado, o RGE do BNB ainda não pode ser considerado um RI, uma vez que ele cumpre apenas 8 dos 19 requisitos que um relatório precisa

cumprir para ser chamado de RI. Esse resultado também mostra como um fundamento para que o BNB implemente o RI.

O terceiro objetivo foi: apresentar detalhadamente a versão 2.0 (2021) do *Framework* (Estrutura) para RI proposto pelo IRFS Foundation, destacando suas diferenças e evolução em relação à versão 1.0 (2013). Pode-se destacar que o trabalho traz uma grande contribuição ao elaborar uma apresentação detalhada da Estrutura 2021 em língua portuguesa, uma vez que, até o momento ainda não há uma tradução oficial do documento para o português. Além disso, inova na literatura sobre o tema ao realizar a primeira análise comparativa entre a Estrutura 2021 e a Estrutura 2013. Em virtude disso, esse trabalho se sobressai como um dos primeiros trabalhos no Brasil a tratar daquele documento na íntegra e em língua portuguesa.

O quarto objetivo foi: relacionar as características e fatores de sucesso dos melhores RI do mundo constantes no *Integrated Reporting examples database* (Bando de dados de exemplos de relato integrado) com maior potencial para servirem de *benchmarking* para o BNB, tendo como parâmetro o *framework* 2.0 para RI do IFRS Foundation. Existem muitos bons exemplos de excelentes técnicas de divulgação de informações vindo de vários países. Mas o destaque vai para dois bancos brasileiros, o BB e o XP, que devem servir de referência para a implementação de um RI no BNB.

E o quinto e último objetivo foi: sintetizar os principais fundamentos teóricos e práticos para a implementação do RI no BNB através da unificação do RS, do RGE e do Resumo executivo ASG. Foram elencados 13 fundamentos que argumentam a favor da implementação do RI no BNB.

Este trabalho tem o mérito de apresentar o RI e demonstrar as vantagens para sua elaboração e divulgação pelo BNB, ficando no âmbito do convencimento acerca da decisão estratégica do banco em publicar ou não o RI. O trabalho não teve a pretensão de “ensinar” ou demonstrar o “passo a passo” de como se elabora um RI, ou seja, a nível de operacionalização. Entretanto, foram trazidos *insights*, ideias, sugestões e exemplos que vão ajudar ao BNB na construção de um RI de excelência internacional. A adoção e implementação do RI tende a aumentar a qualidade da gestão da empresa praticante, uma vez que a visão integrada incentiva que a empresa esteja focada não só nos objetivos financeiros (Veltri; Silvestri, 2020).

Um diferencial da pesquisa foi que ela realizou um trabalho pouco encontrado na literatura ao destrinchar em detalhes o banco de dados IF Data do BACEN, que possui inúmeros dados sobre todas as instituições financeiras que atuam no Brasil. A partir do tratamento adequado daqueles dados, foram extraídas inúmeras informações importantes sobre o panorama do SFN. Outra contribuição do trabalho ocorre ao tratar dos relatórios corporativos,

sistematizando sua evolução em 4 níveis (gerações) de relatórios, a fim de facilitar o entendimento do leitor; inova ao sistematizar os marcos teóricos que deram origem ao RI, apresentando de maneira cronológica e coerente cada etapa; inova ao demonstrar se o *Framework 2.0* preencheu ou não as lacunas levantadas pela academia em estudos anteriores.

Sem dúvida, a pesquisa poderia ter tido um resultado ainda mais prático do que foi apresentado, chegando até o nível operacional. Isso seria possível com o desenvolvimento de um estudo de caso sobre o BNB, alimentado por dados provenientes de entrevistas e observações, por exemplo. Esse é uma possibilidade para pesquisas futuras. Outro aspecto limitador é o fato que o banco de dados de exemplos RI contém exemplos de RI apenas até 2021. Logo, sugere-se para trabalhos futuros empreender um levantamento acerca dos relatórios mais recentes possíveis.

## REFERÊNCIAS

A4S. **About us**. Disponível em: <https://www.accountingforsustainability.org/em/about-us/overview.html>. Acesso em: 20 set. 2023.

ABN AMRO. **Integrated Report 2020**. Disponível em: [https://examples.integratedreporting.org/wpcontent/uploads/2022/07/ABN\\_AMRO\\_\\_\\_\\_\\_Integrated\\_Report\\_2020-1.pdf](https://examples.integratedreporting.org/wpcontent/uploads/2022/07/ABN_AMRO_____Integrated_Report_2020-1.pdf). Acesso em: 16 out. 2023.

ACKERS, B.; ADEBAYO, A. The adoption of integrated reporting by state-owned enterprises (SOEs) – an international comparison. **Social Responsibility Journal**, v.18, n. 8, p.1587-1612, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2021-0194>.

ADAMS, C. A. The International Integrated Reporting Council: A call to action. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 27, p. 23–28, 2015. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1016/j.cpa.2014.07.001>

AGGARWAL, R.; EREL, I.; STULZ, R.; WILLIAMSON, R. Differences in governance practices between U.S. and foreign firms: Measurement, causes, and consequences. **Review of Financial Studies**, v. 22, n. 8, p. 3131–3169, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhn107>.

AGHA, R.A. *et al.* Impact of the mandatory implementation of reporting guidelines on reporting quality in a surgical journal: a before and after study. **Int J Surg**, v. 30, p.169-72, 2016. DOI: [10.1016/j.ijssu.2016.04.032](https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2016.04.032).

AGRAWAL, A.; KNOEBER, C. R. Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, v. 31, n. 3, p. 377, 1996. DOI: <https://doi.org/10.2307/2331397>.

AHMED, M.M.A. The relationship between corporate governance mechanisms and integrated reporting practices and their impact on sustainable development goals: evidence from South Africa. **Meditari Accountancy Research**, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2022-1706>.

AHMAD, S. *et al.* Compliance or non-compliance during financial crisis: Does it matter? **Int J Fin Econ**, v. 28, p. 2348–2366, 2023. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1002/ijfe.2538>.

ANAND, G.; KODALI, R. Benchmarking the benchmarking models. **Benchmarking: An International Journal**, v. 15, n. 3, p. 257-291, 2008. DOI: [10.1108/14635770810876593](https://doi.org/10.1108/14635770810876593).

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Instituições Financeiras Data 2022**. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/ifdata/>. Acesso em: 10 set. 2022.

ANDERSEN, N. Mapping the expatriate literature: A bibliometric review of the field from 1998 to 2017 and identification of current research fronts. **International Journal of Human Resource Management**, v. 32, n. 22, p. 4687–4724, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1661267>.

ANDERSON, R. C.; REEB, D. M. Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. **The Journal of Finance**, v. 58, n. 3, p. 1301–1328, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>.

ANDERSON, R. C.; MANSI, S. A.; REEB, D. M. Founding family ownership and the agency cost of debt. **Journal of Financial Economics**, v. 68, n. 2, p. 263–285, 2003. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(03\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(03)00067-9).

ANDERSON, R. C.; MANSI, S. A.; REEB, D. M. Board characteristics, accounting report integrity, and the cost of debt. **Journal of Accounting and Economics**, v. 37, n. 3, p. 315–342, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2004.01.004>.

ARAS, G.; FURTUNA, K. O.; KAZAK, E. H. Toward an integrated reporting framework in higher education institutions: evidence from a public university. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 23, n. 2, p. 426–442, 2022. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1108/IJSHE-12-2020-0504>.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL (BNB). **Relatórios de Sustentabilidade**. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/sustentabilidade/relatorios>. Acesso em: 05 mar. 2023a.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL (BNB). **Relatórios de gestão**. Disponível em: [https://www.bnb.gov.br/web/guest/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao?p\\_1\\_back\\_url=%2Fbusca%3Fq%3Drelat%25C3%25B3rio%2Bde%2Bgest%25C3%25A3o](https://www.bnb.gov.br/web/guest/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao?p_1_back_url=%2Fbusca%3Fq%3Drelat%25C3%25B3rio%2Bde%2Bgest%25C3%25A3o). Acesso em: 25 set. 2023b.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL (BNB). **Estratégia ASG**. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/sustentabilidade/estrategia-asg>. Acesso em: 25 set. 2023c.

BARTH, M. *et al.* The economic consequences associate with integrated reporting quality: Capital market and real effects. **Accounting, Organizations and Society**, v. 62, p. 43–64, 2017. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1016/j.aos.2017.08.005>.

BANCO DO BRASIL (BB). **Relatório Anual 2022**. Disponível em: <https://www.bb.com.br/docs/portal/gesem/RelatorioAnual2022.pdf>. Acesso em: 16 out. 2023.

BEASLEY, M. S. Empirical analysis the of board the relation of financial between composition statement fraud. **The Accounting Review**, v. 71, n. 4, p. 443–465, 1996. DOI: <https://www.jstor.org/stable/248566>.

BEBCHUK, L.; COHEN, A.; FERRELL, A. What matters in corporate governance. **Review of Financial Studies**, v. 22, n. 2, p. 783–827, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhn099>.

BEBCHUK, L.; ROE, M. J. A theory of path dependence in corporate ownership and governance. **Stanford Law Review**, v. 52, n. 1, p. 127, 1999. DOI: <https://doi.org/10.2307/1229459>.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The modern corporation and private property**. 2. ed. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1932.

BERNARDI, C.; STARK, A. W. Environmental, social and governance disclosure, integrated reporting, and the accuracy of analyst forecasts. **The British Accounting Review**, v. 50, n. 1, p. 16–31, 2018. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1016/j.bar.2016.10.001>.

BEZERRA, J. E. Redes globais de produção: um caminho de análise para a geografia econômica. **GEOUSP**, v. 25, n. 3, 2021. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2179-0892.geousp.2021.187413>.

BRASIL. **Lei nº 6.404**, de 15 de dezembro de 1976 e alterações. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Diário oficial da União: Brasília, DF, 15 dez. 1976. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm). Acesso em: 21 set. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa SFC nº 2**, de 20 de dezembro de 2000. Estabelece normas de organização e apresentação das tomadas e prestações de contas dos gestores de recursos públicos e rol de responsáveis, do Poder Executivo Federal. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=74981>. Acesso em: 21 set. 2013.

BRASIL. **Lei nº 13.303**, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Diário oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 jun. 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm). Acesso em: 13 set. 2022.

BRUNELLI, S.; SCIASCIA, S.; BAÛ, M. Nonfinancial reporting in family firms: A systematic review and agenda for future research. **Business Strategy and the Environment**, p. 1–18, 2023. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1002/bse.3484>.

BRUSCA, I.; LABRADOR, M.; LARRAN, M. The challenge of sustainability and integrated reporting at universities: A case study. **Journal of Cleaner Production**, v. 188, p. 347-354, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.292>.

BOBITAN, N.; DUMITRESCU, D.; BURCA, V. Agriculture's Efficiency in the Context of Sustainable Agriculture—A Benchmarking Analysis of Financial Performance with Data Envelopment Analysis and Malmquist Index. **Sustainability**, v. 15, n. 16, p. 12169, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151612169>.

BOWER, J. L. Managing resource allocation: personal reflections from a managerial perspective. **J. Manag.**, v. 43, n. 8, p. 2421-2429, 2017. DOI: 10.1177/0149206316675929.

CADBURY COMMITTEE. **The report of the committee on financial aspects of corporate governance**. Londres: Cadbury Committee, Dec. 1992.

CAJAZEIRA, J. E. R.; BARBIERI, J. C. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável**, 3ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2016. E-book. ISBN 9788547208325. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547208325/>. Acesso em: 14 set. 2023.

CALDEIRA, M.; DUFLOTH, S. C. **A lei das estatais e as diretrizes internacionais: convergências para o estado da arte em integridade, compliance e anticorrupção**. Cadernos EBAPE.BR, v. 19, n. Ed. Esp., p. 1-14, 2021.

CAMILLERI, M. A. The rationale for ISO 14001 certification: A systematic review and a cost-benefit analysis. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, p. 1–17, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2254>.

CAMP, R.C. **Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance**. ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1989.

CAMP, R.C. **Benchmarking**: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial. São Paulo: Pioneira, 1993.

CARROLL, A.B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Bus. Horiz.**, v. 34, n. 4, 1991, p. 39-48, 1991.

CERBONE, D.; MAROUN, W. (2020). Materiality in an integrated setting: Insights using an institutional logics framework. **The British Accounting Review**, 52(3), 1–18, 2020. DOI: 100876.

CHAGAS, E. J. M. *et al.* Sustainable development, disclosure to stakeholders and the Sustainable Development Goals: Evidence from Brazilian banks' non-financial reports. **Sustainable Development**, p. 1–12, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2363>

CHAGAS, E.J.M.; MORAES, I.C.; MAIA FILHO, L.F.A. Pesquisas sobre microcrédito no Brasil: Uma revisão integrativa acerca das metodologias utilizadas nas dissertações. **Id on Line Rev. Psic.**, v. 16, n. 60, p. 942-960, 2022.

CHEN, G.; FIRTH, M.; XU, L. Does the type of ownership control matter? Evidence from China's listed companies. **Journal of Banking and Finance**, v. 33, n. 1, p. 171–181, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2007.12.023>.

CHEN, Y.P.; PERRIN, S. **Insights into Integrated Reporting: Challenges and Best Practice Responses**, Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), London, 2017.

CHENG, M. *et al.* The international integrated reporting framework: Key issues and future research opportunities. **Journal of International Financial Management and Accounting**, v. 25, n. 1, p. 90–119, 2014. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1111/jifm.12015>.

CLAESSENS, S.; DJANKOV, S.; LANG, L. H. P. The separation of ownership and control in East Asian corporations. **Journal of Financial Economics**, v. 58, n. 1–2, p. 81–112, 2000. DOI: [https://doi.org/10.1016/s0304-405x\(00\)00067-2](https://doi.org/10.1016/s0304-405x(00)00067-2).

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386–405, 1937. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Resolução CVM nº 14**, 09 de dezembro de 2020, que aprova e torna obrigatória a Orientação CPC 09 – Relato Integrado, quando da decisão de elaboração e divulgação do Relato Integrado. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol014.html>. Acesso em: 15 nov. 2022.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL (CMN). **Resolução CMN nº 4.945**, de 15/9/2021. Dispõe sobre a Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PR SAC) e sobre as ações com vistas à sua efetividade. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o%20CMN&numero=4945>. Acesso em: 28 set. 2023.

COSMA, S.; SOANA, M. G.; VENTURELLI, A. Does the market reward integrated report quality? **African Journal of Business Management**, v. 12, n. 4, p. 78–91, 2018.

CRISTÓVAM, J. S. S.; BERGAMINI, J. C. L. Governança corporativa na Lei das Estatais: aspectos destacados sobre transparência, gestão de riscos e compliance. **Revista De Direito Administrativo**, 278(2), 179–210, 2019. DOI: <https://doi.org/10.12660/rda.v278.2019.80054>.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Prentice-Hall, 1963.

DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D.; DONALDSON, L. Toward a stewardship theory of management. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 20–47, 1997 DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315261102-29>.

DBS BANK. **Annual Report 2019**. Disponível em: [https://examples.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/07/66-70\\_DBS-annual-report-2019.pdf](https://examples.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/07/66-70_DBS-annual-report-2019.pdf). Acesso em: 16 out. 2023.

DECHOW, P. M.; SLOAN, R. G.; SWEENEY, A. P. Detecting earnings management. **The Accounting Review**, v. 70, n. 2, p. 193–225, 1995. DOI: <https://www.jstor.org/stable/248303>.

DECHOW, P. M.; SLOAN, R. G.; SWEENEY, A. P. Causes and consequences of earnings manipulation: An analysis of firms subject to enforcement actions by the SEC. **Contemporary Accounting Research**, v. 13, n. 1, p. 1–36, 1996. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.1996.tb00489.x>.

DELOITTE. **Global organisations**. Disponível em: <https://www.iasplus.com/en-gb/resources/globalorganisations/iirc#:~:text=Formation,about%20value%20creation%20over%20time>. Acesso em: 10 out. 2023.

DEMSETZ, H.; VILLALONGA, B. Ownership structure and corporate performance. **Journal of Corporate Finance**, v.7, n. 3, p. 209–233, 2001. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0929-1199\(01\)00020-7](https://doi.org/10.1016/S0929-1199(01)00020-7).

DENG, X.; ZHONGGEN, Y. A Systematic Review of Machine-Translation-Assisted Language Learning for Sustainable Education. **Sustainability**, v. 14, n. 13, p. 7598, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14137598>.

DHALIWAL, D.S. *et al.* Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: the initiation of corporate social responsibility reporting. **Account. Rev.**, v. 86, n. 1, p. 59-100, 2011. DOI: 10.2308/accr.00000005.

DODD, J.R. *et al.* (2023). The current state of benchmarking use and networks in facilities management. **Benchmarking: An International Journal**, v. 30, n. 7, p. 2377-2407, 2023. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1108/BIJ-10-2021-0609>.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65–91, 1995. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.5465/amr.1995.9503271992>.

DU, S.; VIEIRA, E.T. Striving for legitimacy through corporate social responsibility: insights from oil companies. **J. Bus. Ethics**, v. 110, n. 4, p. 413–427, 2012. DOI: [10.1007/s10551-012-1490-4](https://doi.org/10.1007/s10551-012-1490-4).

DUMAY, J.; DAI, T. Integrated thinking as a cultural control? **Meditari Accountancy Research**, v. 25, n. 4, p. 574–604, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-07-2016-0067>.

DUMAY, J. *et al.* Barriers to the implementation of the International Integrated Reporting Framework: A contemporary academic perspective. **Meditari Accountancy Research**, v. 25, n. 4, p. 461–480, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2017-0150>.

DUMAY, J.; LA TORRE, M.; FARNETI, F. Developing trust through stewardship: Implications for intellectual capital, integrated reporting, and the EU Directive 2014/95/EU. **Journal of Intellectual Capital**, v. 20, n. 1, p. 11–39, 2019. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1108/JIC-06-2018-0097>.

DURISIN, B.; PUZONE, F. Maturation of Corporate Governance Research, 1993–2007: An Assessment. **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, p. 266–291, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00739.x>.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of Twentieth Century Business**, Oxford, Capstone, 1997.

FACCIO, M. Politically connected firms. **American Economic Review**, v. 96, n. 1, p. 369–386, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1257/000282806776157704>.

FACCIO, M.; LANG, L. H. P.; YOUNG, L. Dividends and expropriation. **American Economic Review**, v. 91, n. 1, p. 54–78, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.91.1.54>.

FACCIO, M.; MASULIS, R. W.; MCCONNELL, J. J. Political connections and corporate bailouts. **Journal of Finance**, v. 61, n. 6, p. 2597–2635, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2006.01000.x>.

FASAN, M.; MIO, C. Fostering stakeholder engagement: The role of materiality disclosure in integrated reporting. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, p. 288–305, 2017. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1002/bse.1917>.

FAMA, E. F. Agency problems and the theory of the firm. **Journal of Political Economy**, v. 88, n. 2, p. 288–307, 1980. DOI: <https://doi.org/10.1086/260866>.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Agency problems and residual claims. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 327–349, 1983a. DOI: <https://doi.org/10.1086/467038>.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301–325, 1983b. DOI: <https://doi.org/10.1086/467037>.

FENG, T.; CUMMINGS, L.; TWEEDIE, D. Exploring integrated thinking in integrated reporting – an exploratory study in Australia. **Journal of Intellectual Capital**, v. 18, n. 2, p. 330-353, 2017. DOI: 10.1108/JIC-06-2016-0068.

FERNANDES, R.B.; BARBOSA, A. Factors associated with the voluntary disclosure of the integrated report in Brazil. **Journal of Financial Reporting and Accounting**, v. 20, n. 3/4, p. 446-471, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/JFRA-07-2020-0220>.

FREEMAN, E. R.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, v. 25, n.3, p. 88-106, 1983.

FREEMAN, R.E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, MILTON. **The social responsibility of business is to increase its profits**. New York: New York Times, Sept. 13, 1970.

FRIEDMAN, E.; JOHNSON, S.; MITTON, T. Propping and tunneling. **Journal of Comparative Economics**, v. 31, n. 4, p. 732–750, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jce.2003.08.004>.

GAGNÉ, M. From strategy to action: transforming organizational goals into organizational behavior. **Int. J. Manag. Rev.**, v. 20, p. S83-S104, 2018. DOI: 10.1111/ijmr.12159.

GALLETTA, S. *et al.* Bank reputation and operational risk: The impact of ESG. **Finance Research Letters**, v. 51, p. 103494, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.103494>.

GAMERSCHLAG, R.; MÖLLER, K.; VERBEETEN, F. Determinants of voluntary CSR disclosure: empirical evidence from Germany. **Review of Managerial Science**, v. 5, n. 2, p. 233-262, 2011. DOI: 10.1007/s11846-010-0052-3.

García-Rivas, M. I. *et al.* Corporate social responsibility reports: A review of the evolution, approaches and prospects. **Heliyon**, v. 9, n. 7, p. e18348, ISSN 2405-8440, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18348>.

GIACOMELLI, G. *et al.* **Governança Corporativa**. São Paulo: Grupo A, 2017. E-book. ISBN 9788595021693. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021693/>. Acesso em: 17 ago. 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2022.

GOMEZ-MEJÍA, L. R. *et al.* Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, n. 1, p. 106–137, 2007. DOI: <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>.

GOMPERS, P.; ISHII, J.; METRICK, A. Corporate governance and equity prices. **Quarterly Journal of Economics**, v. 118, n. 1, p. 107–155, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1162/00335530360535162>.

GONZALEZ, R. S. **Governança Corporativa**, 1ª edição. São Paulo: Editora Trevisan, 2012. E-book. ISBN 9788599519424. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788599519424/>. Acesso em: 16 set. 2023.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). **History**. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>. Acesso em: 02 out. 2023.

GRIN, E. J. Controle externo e Policy Making? Uma análise da atuação do TCU na administração pública federal, Texto para Discussão, No. 2595, **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada** (IPEA), Brasília, 2020. DOI: <https://doi.org/10.38116/td2595>.

GUNAWAN, J.; PERMATASARI, P.; SHARMA, U. Exploring sustainability and green banking disclosures: a study of banking sector. **Environ Dev Sustain**, v. 24, p. 11153–11194, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01901-3>.

GUTIÉRREZ-GOIRIA J. *et al.* Reporting the Social Value Generated by European Universities for Stakeholders: Applicability of the Global Reporting Initiative Model. **Front. Psychol.** v. 12, p.787385, 2021. DOI: [10.3389/fpsyg.2021.787385](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.787385).

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193, 1984. DOI: <https://doi.org/10.2307/258434>.

HAMIDI, M. L.; WORTHINGTON, A. C. Beyond the triple bottom line: Prosperity, People, Planet, and Prophet in Islamic banking. **Journal of Islamic Marketing**, v. 14, n. 2, p. 394-409, 2023. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1108/JIMA-02-2021-0036>.

HAMMER, J.; PIVO, G. The triple bottom line and sustainable economic development theory and practice. **Economic Development Quarterly**, v. 31, n. 1, p. 25-36, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/0891242416674808>.

HARFORD, J.; MANSI, S. A.; MAXWELL, W. F. Corporate governance and firm cash holdings in the US. **Journal of Financial Economics**, v. 87, n. 3, p. 535–555, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2007.04.002>.

HEALY, P. M.; PALEPU, K. G. Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. **Journal of Accounting and Economics**, v. 31, n. 1–3, p. 405–440, 2001. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00018-0).

HECKMAN, J. J. Sample selection bias as a specification error. **Econometrica**, v. 47, n. 1, p. 153–161, 1979. DOI: <https://doi.org/10.2307/1912352>.

HERMALIN, B. E.; WEISBACH, M. S. The effects of board composition and direct incentives on firm performance. **Financial Management**, v. 20, n. 4, p. 101–112, 1991. DOI: <https://doi.org/10.2307/3665716>.

HERMALIN, B. E.; WEISBACH, M. S. (1998). Endogenously chosen boards of directors and their monitoring of the CEO. **American Economic Review**, v. 88, n. 1, p. 96–118, 1998. DOI: <https://doi.org/10.2307/116820>.

HITT, M. A. et al. **Administração estratégica** – Competitividade e globalização – Conceitos: Tradução da 12 ed. norte-americana. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2019.

HUSSAIN, N.; RIGONI, U.; ORIJ, R. P., 2018. Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance. **Journal of Business Ethics**, v. 149, n. 2, p. 411-432. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3099-5>.

HYK, V.; VYSOCHAN, O.; VYSOCHAN, O. Integrated Reporting of Mining Enterprises: Bibliometric Analysis. **Studies in Business and Economics**, v. 17, n. 3, p.90-99, 2022. DOI: <https://doi.org/10.2478/sbe-2022-0048>.

IACUZZI, S. *et al.* Integrated reporting and change: evidence from public universities. Journal of Public Budgeting. **Accounting & Financial Management**, v. 32, n. 2, p. 291-310, 2020. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1108/JPBAFM-08-2019-0120>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5º edição, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao>. Acesso em: 09 set. 2022.

IIRC. **Towards integrated reporting: communicating value in the 21st century**. 2011. Disponível em: [https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011\\_spreads.pdf](https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf). Acesso em: 09 out. 2023.

IIRC. **International Integrated Reporting Framework**. 2013a. Disponível em: <https://www.integratedreporting.org/international-framework-downloads/>. Acesso em: 21 ago. 2023;

IIRC. **IIRC Pilot Programme Business Network**. 2013b. Disponível em: [https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/11/IIRC-Pilot\\_programme-Business-Network-backgrounder-October-2013.pdf](https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/11/IIRC-Pilot_programme-Business-Network-backgrounder-October-2013.pdf). Acesso em: 10 out. 2023.

IFRS FOUNDATION. **International <IR> Framework 2021**. Disponível em: <https://www.integratedreporting.org/international-framework-downloads/>. Acesso em: 21 ago. 2023.

INTEGRATED REPORTING. **About us**. 2023a. Disponível em: <https://www.integratedreporting.org/the-iirc-2/>. Acesso em 21 ago.2023.

INTEGRATED REPORTING. **Integrated Reporting Framework 2013**. 2023b. Disponível em: <https://www.integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>. Acesso em: 21 ago. 2023;

INTEGRATED REPORTING. **Integrated Reporting examples database**. 2023c. Disponível em: <https://examples.integratedreporting.org/>. Acesso em: 07 set. 2023;

INTEGRATED REPORTING. **Frequently Asked Questions** (2023d). Disponível em: <https://www.integratedreporting.org/faqs/>. Acesso em: 12 out. 2023.

IODSA. **King Report on Governance for South Africa (KING I)**. 1994. Disponível em: [https://cdn.ymaws.com/www.iodsa.co.za/resource/collection/94445006-4F18-4335-B7FB-7F5A8B23FB3F/King\\_1\\_Report.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.iodsa.co.za/resource/collection/94445006-4F18-4335-B7FB-7F5A8B23FB3F/King_1_Report.pdf). Acesso em: 10 out. 2023.

IODSA. **King Report on Governance for South Africa (KING II)**. 2002. Disponível em: [https://cdn.ymaws.com/www.iodsa.co.za/resource/collection/94445006-4F18-4335-B7FB-7F5A8B23FB3F/IoDSA\\_King\\_II\\_web\\_version.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.iodsa.co.za/resource/collection/94445006-4F18-4335-B7FB-7F5A8B23FB3F/IoDSA_King_II_web_version.pdf). Acesso em: 10 out. 2023.

IODSA. **King Report on Governance for South Africa (KING III)**. 2009. Disponível em: [https://cdn.ymaws.com/www.iodsa.co.za/resource/resmgr/king\\_iii/King\\_Report\\_on\\_Governance\\_fo.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.iodsa.co.za/resource/resmgr/king_iii/King_Report_on_Governance_fo.pdf). Acesso em: 10 out. 2023.

IODSA. **King Report on Governance for South Africa (KING IV)**. 2016. Disponível em: [https://cdn.ymaws.com/www.iodsa.co.za/resource/collection/684B68A7-B768-465C-8214-E3A007F15A5A/IoDSA\\_King\\_IV\\_Report\\_-\\_WebVersion.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.iodsa.co.za/resource/collection/684B68A7-B768-465C-8214-E3A007F15A5A/IoDSA_King_IV_Report_-_WebVersion.pdf). Acesso em: 10 out. 2023.

JAYASIRI, N. K.; KUMARASINGHE, S.; PANDEY, R. 12 years of integrated reporting: A review of research. **Accounting & Finance**, p. 1–57, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/acfi.12958>.

JENSEN, M. C. Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. **American Economic Review**, v. 23, n. 1, p. 11–16, 1986. DOI: <https://www.jstor.org/stable/1818789>.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).

JOHNSON, S. *et al.* Tunneling. **American Economic Review**, v. 90, n. 2, p. 22–27, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.90.2.22>.

KASSAI, J. R.; CARVALHO, N.; KASSAI, J. R. S. **Contabilidade Ambiental - Relato Integrado e Sustentabilidade**. São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597022490. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022490/>. Acesso em: 19 set. 2023.

KHWAJA, A. I.; MIAN, A. Do lenders favor politically connected firms? **Quarterly Journal of Economics**, v. 120, n. 4, p. 1371–1411, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1162/003355305775097524>.

KLEIN, B. Contracting costs and residual profits: the separation of ownership and control. **Journal of Law & Economics**, v. 26, 1985. DOI: <https://doi.org/10.1086/467040>.

KLEIN, A. Audit committee, board of director characteristics, and earnings management. **Journal of Accounting and Economics**, v. 33, n. 3, p. 375–400, 2002. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(02\)00059-9](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(02)00059-9).

KPMG. **Big shifts, small Steps: Survey of Sustainability Reporting 2022**. Disponível em: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/09/survey-of-sustainability-reporting-2022.html>. Acesso em: 02 out. 2023.

KOLK, A.; PINKSE, J. The integration of corporate governance in corporate social responsibility disclosures. **Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.**, v. 17, n. 1, p. 15-26, 2010. DOI: 10.1002/csr.196.

KOTHARI, S. P.; LEONE, A. J.; WASLEY, C. E. Performance matched discretionary accrual measures. **Journal of Accounting and Economics**, v. 39, n. 1, p. 163–197, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2004.11.002>.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. Corporate ownership around the world. **Journal of Finance**, v. 54, n. 2, p. 471–517, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115>.

LA PORTA, R. *et al.* Legal determinants of external finance. **Journal of Finance**, v. 52, n. 3, p. 1131, 1997. DOI: <https://doi.org/10.2307/2329518>.

LA PORTA, R. *et al.* Law and finance. **Journal of Political Economy**, v. 106, n. 6, p. 1113–1155, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1086/250042>.

LANDAU, A. *et al.* Integrated reporting of environmental, social, governance and financial data: does the market matter integrated reporting? **Bus Strat Env**, v. 29, p. 1750-1763, 2020. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1002/bse.2467>.

LI, H. *et al.* Political connections, financing and firm performance: Evidence from Chinese private firms. **Journal of Development Economics**, v. 87, n. 2, p. 283–299, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2007.03.001>.

MACIEL, I. M. **A responsabilidade dos administradores de empresas estatais brasileiras: o controle dos atos de gestão pelos Tribunais de Contas.** 130 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** Atualização da edição João Bosco Medeiros, 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARION, J. C. **Introdução à contabilidade gerencial.** São Paulo: Editora Saraiva, 2017. E-book. ISBN 9788547220891. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547220891/>. Acesso em: 25 set. 2023.

MAROUN, W. Modifying assurance practices to meet the needs of integrated reporting: the case for interpretive assurance. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 31, n. 2, p. 400–427, 2018. DOI:10.1108/AAAJ-10-2016-2732.

MASSARI, G.F.; GIANNOCARO, I. Adopting GRI Standards for the Circular Economy strategies disclosure: the case of Italy. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 14, n. 4, p. 660-694, 2023. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1108/SAMPJ-07-2021-0284>.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MAURO, S.G. *et al.* Moving from Social and Sustainability Reporting to Integrated Reporting: Exploring the Potential of Italian Public-Funded Universities' Reports. **Sustainability**, v. 12, n. 8, p. 3172, 2020. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.3390/su12083172>.

MELLONI, G. Intellectual capital disclosure in integrated reporting: An impression management. **Journal of Intellectual Capital**, v. 16, n. 3, p. 661–680, 2015. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1108/JIC-11-2014-0121>.

MEYER, J. W.; BRIAN, R. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**. v. 83, n. 2, p. 340–63, 1977. DOI: <http://www.jstor.org/stable/2778293>.

MINUTIELLO, V.; TETTAMANZI, P. The quality of nonfinancial voluntary disclosure: A systematic literature network analysis on sustainability reporting and integrated reporting. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 29, n. 1, p. 1–18, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2195>.

MONKS, R. A. G.; MINOW, N. **Power and accountability**. New York: Harper Collins, 1992.

MONKS, R. A. G.; MINOW, N. **Corporate governance**. New York: Blackwell Publishers, 1995.

MONTECALVO, M.; FARNETI, F.; DE VILLIERS, C. The potential of integrated reporting to enhance sustainability reporting in the public sector. **Public Money & Management**, v. 38, n. 5, p. 365–374, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1477675>.

MONTEMARI, M.; CHIUCCHI, M. S. **Enabling intellectual capital measurement through business model mapping: The Nexus case**. In *The Routledge companion to intellectual capital*, p. 266–283. London: Routledge, 2018

MORCK, R.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. Management ownership and market valuation. An empirical analysis. **Journal of Financial Economics**, v. 20, p. 293–315, 1988. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(88\)90048-7](https://doi.org/10.1016/0304-405X(88)90048-7).

MURCIA, F. D. **IFRS No Brasil: Temas Avançados Abordados por Meio de Casos Reais**, 1ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788522498253. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522498253/>. Acesso em: 25 set. 2023.

MYERS, S. C.; MAJLUF, N. S. Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. **Journal of Financial Economics**, v. 13, n. 1, p. 187–221, 1984. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(84\)90023-0](https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0).

NAVARRETE-OYARCE, J. *et al.* Why integrated reporting? Insights from early adoption in an emerging economy. **Sustainability**, 14(3), 1695, 2022. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.3390/su14031695>.

NAZ, M. A. *et al.* Corporate governance, working capital management, and firm performance: Some new insights from agency theory. **Managerial and Decision Economics**, v. 43, n. 5, p. 1448–1461, 2022. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1002/mde.3466>.

NEDBANK. **Integrated report 2016.** Disponível em: [https://examples.integratedreporting.org/wpcontent/uploads/2022/07/Nedbank\\_Integrated-Report\\_2016.pdf](https://examples.integratedreporting.org/wpcontent/uploads/2022/07/Nedbank_Integrated-Report_2016.pdf). Acesso em: 16 out. 2023.

NEWELL, G.; NANDA, A.; MOSS, A. Improving the benchmarking of ESG in real estate investment. **Journal of Property Investment & Finance**, v. 41, n. 4, p. 380-405, 2023. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1108/JPIF-10-2021-0084>.

NICOLÒ, G. *et al.* Revealing the corporate contribution to sustainable development goals through integrated reporting: a worldwide perspective. **Social Responsibility Journal**, 2022. <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2021-0373>.

OECD. **Principles of corporate governance.** Paris: OECD, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Governança Corporativa na Prática: Integrando Acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva na Geração de Resultados**, 3ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788522494569. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522494569/>. Acesso em: 13 set. 2023.

PANDEY, N.; ANDRES, C.; KUMAR, S. Mapping the corporate governance scholarship: Current state and future directions. **Corporate Governance: An International Review**, p. 1–34, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/corg.12444>.

PETERSEN, M. A. Estimating standard errors in finance panel data sets: Comparing approaches. **Review of Financial Studies**, v. 22, n. 1, p. 435–480, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhn053>.

PIGATTO, G. *et al.* Disclosing value creation in integrated reports according to the six capitals: a holistic approach for a holistic instrument. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 14, n. 7, p. 90-123, 2023. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1108/SAMPJ-11-2021-0493>.

PIZZI, S, ROSATI, F., VENTURELLI, A. The determinants of business contribution to the 2030 agenda: Introducing the SDG Reporting Score. **Business Strategy and the Environment**, v. 30, p. 404–421, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2628>.

PFEFFER, J.; SALANICK, G. R. **The external control of organisation: A resource dependence perspective.** Stanford University Press, 1978.

PORTER, M.E. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harv. Bus. Rev.**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006. DOI: <https://doi.org/10.15714/17125990563072>.

PRADO, R. N. **Governança Corporativa.** v.III. São Paulo: Editora Saraiva, 2023. E-book. ISBN 9786553625129. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553625129/>. Acesso em: 17 ago. 2023.

RAIMO N. *et al.* Extending the benefits of ESG disclosure: The effect on the cost of debt financing. **Corp Soc Responsib Environ Manag.** v. 28, p. 1412–1421, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2134>.

RAWLINS, B. Give the emperor a mirror: toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. **J. Publ. Relat. Res.**, v. 21, n. 1, p. 71-99, 2008. DOI: 10.1080/10627260802153421.

RIBEIRO, C.M.A. *et al.* (2023). Quality of integrated reports: evidence from Brazilian public universities. **Social Responsibility Journal**, 2023. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1108/SRJ-09-2022-0358>.

ROSATI, F., FARIA, L. G. D. Business contribution to the Sustainable development agenda: organizational factors related to early adoption of SDG reporting. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 26, n. 3, p. 588-597, 2019. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1002/csr.1705>.

ROSENSTEIN, S.; WYATT, J. G. Outside directors, board independence, and shareholder wealth. **Journal of Financial Economics**, v. 26, n. 2, p. 175–191, 1990. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(90\)90002-H](https://doi.org/10.1016/0304-405X(90)90002-H).

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**, 7ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 9788522493067. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522493067/>. Acesso em: 16 ago. 2023.

SCHULZE, W. S.; LUBATKIN, M. H.; DINO, R. N. Toward a theory of agency and altruism in family firms. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 4, p. 473–490, 2003. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00054-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00054-5).

SENALI, M. G., *et al.* Flipped classroom in business and entrepreneurship education: A systematic review and future research agenda. **International Journal of Management Education**, v. 20, n. 1, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100614>.

SIERRA-GARCÍA, L.; ZORIO-GRIMA, A.; GARCÍA-BENAU, M. A. Stakeholder engagement, corporate social responsibility and integrated reporting: an exploratory study. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 22, n. 5, p. 286-304, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1345>.

SILVA, E. C. **Governança Corporativa nas Empresas**, 4ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597008920. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008920/>. Acesso em: 17 ago. 2023.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737–783, 1997. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>.

SPENCE, M. Job market signaling. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 83, n.3, p. 355-374, 1973. DOI: <https://doi.org/10.2307/1882010>.

SUN, Y., *et al.* From ivory tower to a storyteller of value creation: integrated reporting at Japanese and South African universities. **Journal of Intellectual Capital**, v. 24, n. 2, p. 580-597, 2023. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1108/JIC-01-2021-0008>.

TALAPATRA, S.; UDDIN, M. Prioritizing the barriers of TQM implementation from the perspective of garment sector in developing countries. **Benchmarking: An International Journal**, v. 26, n. 7, p. 2205-2224, 2019. DOI: 10.1108/BIJ-01-2019-0023.

THOMPSON, R. M.; ALLEYNE, P. Role of a board of directors and corporate governance in a state-owned enterprise. **Corporate Governance**, v. 23, n. 3, p. 478-492, 2023. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1108/CG-05-2021-0170>.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Decisão Normativa TCU nº 170**, de 19 de setembro de 2018. Disponível em: [file:///C:/Users/eders/Downloads/DECISAO%20NORMATIVA-TCU%20N%20170\\_%20DE%2019%20DE%20SETEMBRO%20DE%202018.%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/eders/Downloads/DECISAO%20NORMATIVA-TCU%20N%20170_%20DE%2019%20DE%20SETEMBRO%20DE%202018.%20(1).pdf). Acesso em: 25 set. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Instrução Normativa TCU nº 84/2020**, 22/04/2020, 2020a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-84-de-22-de-abril-de-2020-254756795>. Acesso em: 05 mar. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Decisão Normativa TCU nº 187/2020**, 09/09/2020, 2020b. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/decisao-normativa-no-187-2020-tcu-divulga-a-relacao-das-upcs-e-estabelece-elementos-de-conteudo-do-rg-2020.pdf/view>. Acesso em: 05 mar. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Decisão Normativa TCU nº 198**, DE 23 DE MARÇO DE 2022. Disponível em: [file:///C:/Users/eders/Downloads/DN-TCU%20198-2022%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/eders/Downloads/DN-TCU%20198-2022%20(1).pdf). Acesso em: 25 set. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Relato integrado**, 2023a. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/prestacao-de-contas/relato-integrado.htm>. Acesso em: 25 set. 2023.

TSALIS, T. A. *et al.* New challenges for corporate sustainability reporting: united nations' 2030 agenda for sustainable development and the sustainable development goals. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. v. 27, p. 1617–1629. 2020. DOI: <https://doi: 10.1002/csr.1910>.

UNITED NATIONS. **Who Cares Wins**: Connecting Financial Markets to a Changing World. 2004.

VELTRI, S.; SILVESTRI, A. The Free State University integrated reporting: a critical consideration. **Journal of Intellectual Capital**, v. 16, n. 2, p. 443-462, 2015. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1108/JIC-06-2014-0077>.

VELTRI, S.; SILVESTRI, A. The value relevance of corporate financial and nonfinancial information provided by the integrated report: A systematic review. **Bus Strat Env**. v. 29, p. 3038– 3054, 2020. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1002/bse.2556>.

VILLALONGA, B.; AMIT, R. How do family ownership, control and management affect firm value? **Journal of Financial Economics**, v. 80, n. 2, p. 385–417, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>.

VITOLLA, F, RAIMO, N, RUBINO, M. Appreciations, criticisms, determinants, and effects of integrated reporting: A systematic literature review. **Corp Soc Resp Env Ma**. v. 26, p. 518–528, 2019. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1002/csr.1734>.

VITOLLA, F, RAIMO, N, RUBINO, M. Board characteristics and integrated reporting quality: an agency theory perspective. **Corp Soc Resp Env Ma**. v. 27, p. 1152–1163, 2020. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1002/csr.1879>.

VITOLLA, F. *et al.* The determinants of integrated reporting quality in financial institutions, **Corporate Governance**, v. 20, n. 3, p. 429-444, 2020. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1108/CG-07-2019-0202>.

WEISBACH, M. S. Outside directors and CEO turnover. **Journal of Financial Economics**, v. 20, n. 3, p. 431–460, 1988. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(88\)90053-0](https://doi.org/10.1016/0304-405X(88)90053-0).

WIDYATAMA, A.; NARSA, I. M. The use of visual presentations for integrated reports in the investment decision-making process. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 24, n. 1, p. 106-133, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAAR-09-2021-0238>.

Xia, J. A Systematic Review: How Does Organisational Learning Enable ESG Performance (from 2001 to 2021)? **Sustainability**, v. 14, n. 16962, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142416962>.

XP. **Relatório Anual Integrado 2022**. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/d1820734-8b3f-4a23-8642331a3a8561a6/0367830b-a7e7-5597-d67c-e4290ec33bfa?origin=1>. Acesso em: 16 out. 2023.

ZHANG, Z.; XU, B.; LI, P. What affects the quality of sustainability report texts? Evidence from China. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 30, n. 3, p. 1440–1456, 2023. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1002/csr.2429>.

APÊNDICE A - REQUISITOS MÍNIMOS PARA ATENDIMENTO AO *FRAMEWORK* 2.0

(continua)

PARÁGRAFOS	REQUISITOS
1.12	Um relatório integrado deve ser uma comunicação designada e identificável.
1.17	<p>Qualquer comunicação, que afirme ser um relatório integrado e faça referências à Estrutura, deve atender a todas as exigências identificadas em <b>negrito</b> e <b>itálico</b>, a menos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A indisponibilidade de informação confiável ou proibições legais específicas causem uma incapacidade de divulgar informações relevantes;</li> <li>• A divulgação de informação relevante cause um dano concorrencial significativo.</li> </ul>
1.18	<p>Em caso de indisponibilidade de informações confiáveis ou de proibições legais específicas, um relatório integrado deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicar a natureza da informação omitida</li> <li>• Explicar a razão da omissão</li> <li>• Em caso de indisponibilidade de dados, devem ser identificadas as medidas tomadas para obter a informação e o prazo esperado para que isto aconteça.</li> </ul>
1.20	<p>Um relatório integrado deve incluir uma declaração dos responsáveis pela governança, que inclua:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Um reconhecimento de sua responsabilidade de garantir a integridade do relatório integrado;</li> <li>- Sua opinião ou conclusão sobre se, ou até que ponto, o relatório integrado é apresentado de acordo com a Estrutura do &lt;IR&gt;;</li> </ul> <p>Quando requisitos legais ou regulamentares impeçam uma declaração de responsabilidade dos responsáveis pela governança, isso deve ser claramente indicado.</p>
3.3	Um relatório integrado deve oferecer uma visão da estratégia da organização e como ela se relaciona com a capacidade que a organização tem de gerar valor em curto, médio e longo prazo, bem como com seu uso e seus impactos sobre os capitais.
3.6	Um relatório integrado deve mostrar uma imagem holística da combinação, da interrelação e das dependências entre os fatores que afetam a capacidade da organização de gerar valor ao longo do tempo.
3.10	Um relatório integrado deve prover uma visão da natureza e da qualidade das relações que a organização mantém com suas principais partes interessadas, incluindo como e até que ponto a organização entende, leva em conta e responde aos seus legítimos interesses e necessidades.
3.17	Um relatório integrado deve divulgar informações sobre assuntos que afetam, de maneira significativa, a capacidade de uma organização de gerar valor em curto, médio e longo prazo.
3.36	Um relatório integrado deve ser conciso.

APÊNDICE A - REQUISITOS MÍNIMOS PARA ATENDIMENTO AO *FRAMEWORK* 2.0

(conclusão)

PARÁGRAFOS	REQUISITOS
3.39	Um relatório integrado deve abranger todos os temas materiais, tanto positivos quanto negativos, de maneira equilibrada e isento de erros significativos.
3.54	As informações em um relatório integrado devem ser apresentadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Em bases coerentes ao longo do tempo</li> <li>• De maneira a permitir uma comparação com outras organizações na medida em que seja material para a capacidade da própria organização de gerar valor ao longo do tempo.</li> </ul>
4.4	Um relatório integrado deve responder à pergunta: “O que a organização faz e quais são as circunstâncias em que ela atua?”
4.8	Um relatório integrado deve responder à pergunta: “Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?”
4.10	Um relatório integrado deve responder à pergunta: “Qual é o modelo de negócios da organização?”
4.24	Um relatório integrado deve responder à pergunta: “Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade que a organização tem de gerar valor em curto, médio e longo prazo, e como a organização lida com eles?”
4.28	Um relatório integrado deve responder à pergunta: “Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?”
4.31	Um relatório integrado deve responder à pergunta: “Até que ponto a organização já alcançou seus objetivos estratégicos para o período e quais são os impactos no tocante aos efeitos sobre os capitais?”
4.35	Um relatório integrado deve responder à pergunta: “Quais são os desafios e as incertezas que a organização provavelmente enfrentará ao perseguir sua estratégia e quais são as potenciais implicações para seu modelo de negócios e seu desempenho futuro?”
4.41	Um relatório integrado deve responder à pergunta: “Como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório integrado e como estes temas são quantificados ou avaliados?”

Fonte: IFRS Foundation, 2021

**APÊNDICE B - PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO - SUMÁRIO EXECUTIVO E RECOMENDAÇÕES AO BNB**

**SUMÁRIO EXECUTIVO E RECOMENDAÇÕES  
AO BANCO DO NORDESTE DO BRASIL**

Autor: EDERSON JORGE MELO DAS CHAGAS

Documento base: dissertação de mestrado defendida junto ao Mestrado profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal Rural de Pernambuco, em 20/12/2023.

Recife – fevereiro de 2024

## INTRODUÇÃO

As grandes corporações têm sido cada vez mais instadas a colaborarem com a concretização do desenvolvimento sustentável, em nível local e internacional (Pizzi; Rosati; Venturelli, 2021; Rosati; Faria, 2019).

A Governança Corporativa (GC) é um tema que permeia toda grande instituição devido ao amplo número de grupos de interesses que são influenciados, direta ou indiretamente, pelas atividades corporativas (Veltri; Silvestri, 2020). A GC é a constituição de um conjunto de práticas geradas a partir do tripé: monitoramento, controle e divulgação de informações (IBGC, 2015).

Uma das principais formas de demonstrar à sociedade o compromisso de uma organização com o desenvolvimento sustentável e com a temática ASG é divulgar, voluntariamente ou não, relatórios acerca de suas ações. Os principais tipos de relatórios são: relatório de responsabilidade social corporativa (R-RSC), relatório de sustentabilidade (RS), relatório ESG (R-ESG) e relatório integrado (RI) (Chagas et al., 2022).

A Lei Federal nº 13.303 de 30/06/2016, conhecida também como a Lei das Estatais, foi criada a fim de incentivar práticas de governança nas empresas do setor público brasileiro. Ela determina que sociedades de economia mista, como é o caso do BNB, publiquem anualmente, como requisito de transparência, relatório de sustentabilidade ou relatório integrado (BRASIL, 2016).

Em comparação ao RS, o RI envolve uma mudança organizacional mais ampla que visa incorporar o pensamento integrado nas decisões estratégicas. O RI informa o propósito de cada ação desenvolvida e qual o impacto para o resultado financeiro e não-financeiro da empresa, além do valor gerado, mantido ou destruído no curto, médio e longo prazo (Landau et al., 2020; Mauro et al., 2020).

Devido à completude e qualidade das informações repassadas, o RI é considerado pela literatura um substituto natural dos outros relatórios não-financeiros (Chagas *et al.*, 2022). Os RI devem seguir às premissas do pensamento integrado, que incentiva às organizações a elaboração de um relatório único, integrado, completo, conciso e objetivo para melhor comunicação às partes interessadas (IFRS Foundation, 2021).

O BNB tem a *expertise* de publicar desde 2009 os seus RS, todos acreditados por auditoria externa (BNB, 2023a). O BNB publica também relatórios de gestão (RGE) anuais pelo menos desde 2000, conforme a relação de RGE disponíveis no sítio da instituição (BNB, 2023b). Seguindo orientação do Tribunal de Contas da União (TCU), desde 2018, os RGE

devem utilizar a metodologia do relato integrado (TCU, 2018). Recentemente, em 2022, o banco passou também a divulgar um Resumo executivo de sua estratégia ASG (BNB, 2023c).

## TEMA

O estudo sobre *disclosure* é uma nova frente de pesquisa dentro da GC. Portanto, os estudos sobre divulgação de informações são importantes para aprimorar a transparência de informações e demonstrar o nível de responsabilidade socioambiental das empresas (Pandey; Andres; Kumar, 2022).

A confiança nos bancos é primordial para que os investidores depositem seus recursos nessas instituições. Logo, a transparência e prestação de contas se tornam primordiais para alavancar a confiança dos clientes. Na dissertação, o foco de estudo foi a divulgação de informações no setor bancário brasileiro, com destaque para o banco público BNB, maior banco de desenvolvimento regional da América Latina.

## PROBLEMA

Instrumentos normativos, legais e supralegais têm sido elaborados na busca por maior transparência, controle e melhor governança das estatais brasileiras (Maciel, 2017).

Por exigência da Lei 13.303/2016, o BNB publica anualmente o RS, mas ressalta-se que a Lei faculta a publicação de RS ou RI (BRASIL, 2016). O Banco, por exigência do TCU, publica o RGE, que deve seguir a Estrutura de relato integrado desde 2018 (TCU, 2020a, 2020b, 2023). No entanto, o BNB ainda não incorporou os princípios do pensamento Integrado em seu Planejamento Estratégico 2023-2032, nem no RGE (BNB, 2023b). Além de não utilizar a abordagem de capitais, que apesar de não ser uma imposição da Estrutura para RI (IFRS Foundation, 2021), é utilizada pelos melhores RI do mundo (Ribeiro *et al.*, 2023). Recentemente, por iniciativa própria, o banco passou a publicar o Resumo executivo ASG, ano 2022.

A dissertação procurou responder à seguinte questão: **quais são os fundamentos teóricos e práticos que justificam a unificação dos relatórios de gestão, de sustentabilidade e o resumo executivo ASG do Banco do Nordeste do Brasil em um único relatório integrado?**

## JUSTIFICATIVA

Estudos têm demonstrado que o RI possui uma qualidade de informação superior aos outros tipos de relatórios não financeiros (RS e/ou R-ESG), uma vez que apresentam: uma maior quantidade de informações; relacionam mais diretamente as ações corporativas aos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da ONU (Organização das Nações Unidas); e informam as implicações estratégicas dessas ações no curto, médio e longo prazo (Chagas *et al.*, 2022; Minutiello; Tettamanzi, 2020; Montecalvo; Farneti; De Villiers, 2018).

## OBJETIVOS

**Objetivo geral:** Apresentar os principais fundamentos teóricos e práticos que justificam a unificação dos relatórios de gestão, de sustentabilidade e o resumo executivo ASG do Banco do Nordeste do Brasil em um único relatório integrado completo no melhor padrão internacional.

### Objetivos específicos

- a) Contextualizar a atuação do BNB a partir da análise de cenário do sistema financeiro nacional (SFN), com destaque para o setor bancário brasileiro, relacionando os tipos de relatórios não-financeiros que são publicados pelos seus pares;
- b) Avaliar a qualidade dos RS e do RGE do BNB;
- c) Apresentar detalhadamente a versão 2.0 (2021) do *Framework* (Estrutura) para RI proposto pelo IRFS Foundation, destacando suas diferenças e evolução em relação à versão 1.0 (2013);
- d) Relacionar as características e fatores de sucesso dos melhores RI do mundo constantes no *Integrated Reporting examples database* (Bando de dados de exemplos de relato integrado) com maior potencial para servirem de *benchmarking* para o BNB, tendo como parâmetro o *framework* 2.0 para RI do IFRS Foundation;
- e) Sintetizar os principais fundamentos teóricos e práticos para a implementação do RI no BNB através da unificação do RS, do RGE e do Resumo executivo ASG.

## REFERENCIAL TEÓRICO

**Governança Corporativa:** “é o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e controladas” (Cadbury Committee, 1992);

**Relatório Integrado:** é um documento conciso sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas de uma organização, no contexto de seu ambiente externo, levam à criação, preservação ou corrosão de valor no curto, médio e longo prazo (IFRS Foundation, 2021).

**Relato integrado** (*integrated reporting*): é o processo que leva a organização a reportar a informação de maneira integrada (informação financeira e não-financeira) amparado pelo pensamento integrado, enquanto o relatório integrado é a “peça” final ou “produto” final do processo (*Integrated Reporting*, 2023d). Portanto, *integrated report* é diferente de *integrated reporting*, apesar de muitos pesquisadores tratá-los, erroneamente, como sinônimos.

**Pensamento integrado** (*integrated thinking*): é a real importância que uma organização dá às relações entre suas diversas unidades operacionais, como também aos capitais que elas usam ou são afetados por elas (IFRS Foundation, 2021). A fim de levar a uma tomada de decisão integrada e ações que consideram a criação de valor, o pensamento integrado pondera sobre a conexão e interdependência entre os diversos fatores que influenciam na capacidade que uma organização tem de criar, preservar ou corroer valor ao longo do tempo (IIRC, 2013; IFRS Foundation, 2021).

## METODOLOGIA

O método utilizado nesta pesquisa foi o método monográfico, este amparado por uma revisão bibliográfica como procedimento metodológico. A pesquisa, segundo seus objetivos, pode ser classificada como sendo uma pesquisa de caráter descritivo. Segundo a natureza dos dados utilizados, essa foi uma pesquisa mista, uma vez que os resultados foram apresentados tanto em termos verbais (qualitativa), quanto em números e medidas estatísticas (quantitativa). É um tipo de pesquisa não interferente, baseada na revisão bibliográfica e na análise documental, e não há a interferência do pesquisador na geração dos dados, sendo utilizados dados secundários para alimentação da pesquisa (Gil, 2019).

A coleta dos dados foi feita por fontes documentais (análise documental) retiradas dos mais diferentes tipos de relatórios publicados pelas grandes empresas (RI, RS e R-ESG) e por consulta ao banco de dados do BACEN, o IF.Data, e ao *Integrated Reporting examples database*.

A análise e interpretação dos dados foram feitas utilizando-se de análise estatística (estatística descritiva). Metodologias utilizadas para consecução dos objetivos: revisão bibliográfica, análise documental, matriz de divulgação de sustentabilidade e o *benchmarking*.

## PRINCIPAIS RESULTADOS

A Tabela 1 demonstra a distribuição das instituições por tipo de controle (origem do capital controlador). A grande maioria das instituições do mercado financeiro, 1301 instituições, possui controle privado nacional, o que equivale a 88,44% do total de 1471. O capital privado estrangeiro atua em 133 instituições, ou seja, 9,04%. E o capital público (federal, estadual, municipal ou distrital) detém o controle em apenas 37 instituições, equivalendo a 2,52% das instituições totais. O BNB, instituição objeto desta pesquisa, é um banco público federal.

TABELA 1 - TIPO DE CONTROLE POR QUANTIDADE DE INSTITUIÇÕES

TIPO DE CONTROLE	QUANTIDADE DE INSTITUIÇÕES	PROPORÇÃO
Privado Nacional	1301	88,44%
Privado Estrangeiro	133	9,04%
Público	37	2,52%
Total	1471	100,00%

Fonte: o autor (2023)

A Tabela 2 demonstra a distribuição dos tipos de capital controlador em termos de ativos totais. As 1301 instituições controladas pelo capital privado nacional detêm 47,19% dos ativos (R\$ 5,7 trilhões). Enquanto as instituições cujo controle é público, apesar de representar apenas 2,52% (37) do número total de empresas, concentram 36,05% do ativo total do mercado, o que equivale a R\$ 4,4 trilhões. Esses números demonstram o alto grau de importância, o “peso”, do setor público no mercado financeiro nacional. O BNB é o quinto maior banco público do Brasil, ficando atrás apenas do BB, CEF, BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e Banrisul (BACEN, 2022). Em relação às empresas cujo controle é privado estrangeiro, essas possuem uma importante representatividade, uma vez que somam 16,76%

dos ativos do mercado (Tabela 2), aproximadamente R\$ 2,05 trilhões, apesar de totalizar 9,04% (133) do número total de instituições que atuam no SFN, conforme Tabela 1.

TABELA 2 – TIPO DE CONTROLE POR TAMANHO DO ATIVO TOTAL

TIPO DE CONTROLE	ATIVOS TOTAIS (x 1000)	PROPORÇÃO
Privado Nacional	R\$ 5.767.009.325	47,19%
Privado Estrangeiro	R\$ 2.048.256.235	16,76%
Público	R\$ 4.405.901.770	36,05%
Total	R\$ 12.221.167.330	100,00%

Fonte: o autor (2023)

O trabalho realizou um amplo levantamento e estudo dos relatório não-financeiro (RNF) de todos os bancos que atuam no Brasil. Foram verificados os sítios das 144 instituições bancárias ou *holdings* e os resultados são apresentados na Tabela 3. Cerca de 53% dos bancos (76) publicam pelo menos um tipo de RNF (por exemplo: RI, RS ou R-ESG), sendo que alguns bancos publicam mais de um tipo. A informação mais importante da Tabela 3 responde à seguinte pergunta: quantos bancos publicam RI no Brasil? A resposta é que apenas 13,19% dos bancos (19 de 144) publicam RI. Já, dentre aqueles que publicam RNF, um quarto publica RI (25%).

No caso do RI também há uma concentração entre os maiores bancos. Dos 19 bancos que publicam RI: 14 estão entre os 30 maiores ativos do setor bancário brasileiro; outros 4 são grandes bancos estrangeiros, logo possuem RI em função da *holding* internacional; e 1 é um banco público estadual, o Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S.A. Ao passar a publicar o RI, o Banco do Nordeste entrará para um grupo seletivo de instituições bancárias que publicam esse tipo de relatório no Brasil.

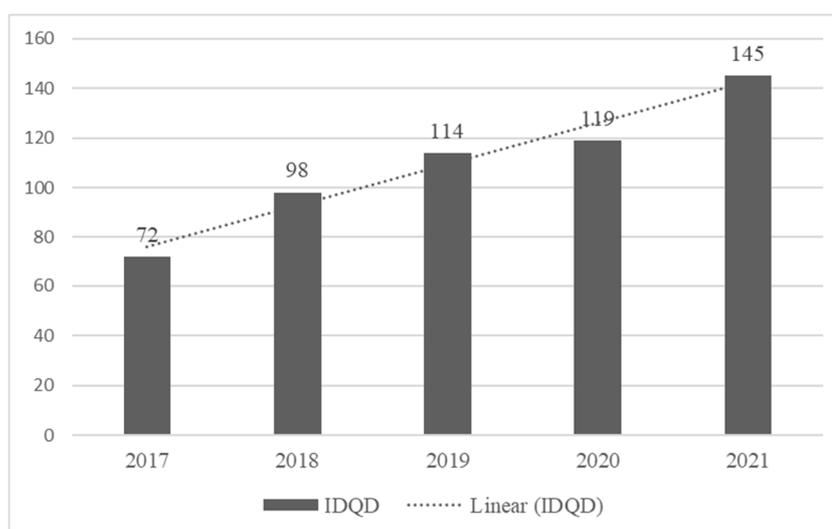
TABELA 3 – PANORAMA DO DISCLOSURE BANCÁRIO NO BRASIL

	SIM	NÃO	TOTAL DE BANCOS	PROPORÇÃO DE BANCOS QUE PUBLICAM
RNF	76	68	144	52,78%
RI em relação ao total	19	125	144	13,19%
RI em relação RNF	19	57	76	25,00%
RS em relação ao total	37	107	144	25,69%
RS em relação ao RNF	37	39	76	48,68%
R-ESG em relação ao total	19	125	144	13,19%
R-ESG em relação ao RNF	19	57	76	25,00%
GRI em relação ao RNF	48	28	76	63,16%

Fonte: o autor (2023)

A Figura 1 traz os resultados da avaliação realizada nos RS divulgados pelo BNB nos últimos 5 anos disponíveis (2017 a 2021). Pela Figura 1 percebe-se que o relatório do BNB evoluiu de faixa de qualidade (de “muito baixa” qualidade para “baixa” qualidade), quando sua pontuação de 72 pontos (2017) passou para 114 pontos (2019). O relatório continuou evoluindo até atingir sua pontuação máxima no último ano analisado, 145 pontos em 2021, sendo ainda considerado um relatório de baixa qualidade conforme a escala de qualidade (metodologia utilizada na dissertação).

FIGURA 1 – EVOLUÇÃO DO IDQD DOS RS BNB ENTRE OS ANOS 2017 E 2021



Fonte: o autor (2023)

Os resultados da avaliação do RGE do BNB estão no Quadro 1, que apresenta o seguinte: os requisitos para RI, indicando o parágrafo em que eles estão localizados no *framework 2.0*; e os conteúdos relatados no RGE do banco para cada um daqueles requisitos RI, indicando a página onde se encontra o referido conteúdo, se houver, e se o requisito foi atendido pelo RGE do BNB referente ao exercício 2022. Os resultados da avaliação do RGE demonstram que o fato de o BNB apresentar um RGE ao TCU se baseando no modelo de relato integrado não garantiu ao banco a elaboração de um RI, uma vez que o RGE do BNB atende apenas 8 dos 19 requisitos mínimos exigidos pelo *Framework 2.0* da IFRS Foundation.

QUADRO 1 – AVALIAÇÃO DO RELATÓRIO DE GESTÃO 2022 DO BNB

<b>REQUISITOS PARA SER CONSIDERADO RELATÓRIO INTEGRADO</b>			
<b>PARÁGRAFO FRAMEWORK 2.0</b>	<b>PÁGINAS RGE BNB</b>	<b>PARÁGRAFO FRAMEWORK 2.0</b>	<b>PÁGINAS RGE BNB</b>
1.12	pág. 1	3.54	diversas páginas
1.17	NÃO ATENDE	4.4	págs. 8, 9 e 10
1.18	NÃO ATENDE	4.8	NÃO ATENDE
1.20	NÃO ATENDE	4.10	págs. 12 e 13; 46 a 54
3.3	diversas páginas	4.24	págs. 23 a 31
3.6	NÃO ATENDE	4.28	ATENDE PARCIAL: pág. 8
3.10	ATENDE PARCIAL: págs: 9; 15 a 22	4.31	págs. 33 a 46
3.17	NÃO ATENDE	4.35	págs. 54, 57, 59, 70, 73
3.36	NÃO ATENDE	4.41	NÃO ATENDE
3.39	NÃO ATENDE	<b>REQUISITOS ATENDIDOS</b>	<b>8 de 19</b>

Fonte: o autor (2023)

### **Questões legais ou normativas para implementação do RI no BNB**

O parágrafo 5º, do artigo 8º da IN/TCU nº 84 não impede que o relatório de gestão de qualquer unidade prestadora de contas (UPC) faça parte de outro tipo de relatório de atividades, desde que esse relatório contenha todos os elementos de conteúdo exigidos pela decisão normativa que regula o tema (TCU, 2020). Assim como também o parágrafo 1º, do artigo 8º da DN/TCU nº 198, que deixa claro o seguinte:

§ 1º Caso a UPC emita relatório anual de atividades para atender a outras exigências legais ou regulatórias, este poderá cumprir o papel do relatório de gestão, desde que seja elaborado na forma de relato integrado, contenha todos os elementos de conteúdo estabelecidos no Anexo desta decisão normativa e atenda as finalidades, disposições e princípios estabelecidos nos artigos 3º e 4º da IN-TCU nº 84, de 2020.

Portanto, não há impedimento para que o RGE do BNB possa fazer parte de um único relatório do tipo integrado (RI). Assim como também não há impedimento legal para substituição do RS pelo RI, uma vez que a própria Lei das Estatais faculta a elaboração de um desses relatórios (Brasil, 2016). Quanto ao resumo executivo ASG, não há qualquer instrumento normativo ou legal que exija a divulgação por parte do BNB, sendo uma decisão do próprio banco publicar ou não esse tipo de documento.

### **Por que o BNB deveria implementar o RI?**

O quinto e último objetivo deste trabalho visa sintetizar os principais argumentos para a implementação do RI no BNB distribuídos ao longo de toda a dissertação, que reflete exatamente o objetivo geral do trabalho. Ao longo deste trabalho argumentos importantes foram apresentados e desenvolvidos a fim de demonstrar a importância e viabilidade do BNB em implementar o RI em sua estrutura de *disclosure*. O Quadro 2 relaciona os principais argumentos e sua respectiva localização na dissertação.

## QUADRO 22 – FUNDAMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS PARA UM RI NO BNB

(continua)

FUNDAMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS	LOCALIZAÇÃO/FONTE
Apenas 19 dos 144 bancos (13,19%) que atuam no Brasil publicam RI. Logo, o BNB tem a oportunidade de entrar para um grupo seleto de instituições bancárias que publicam esse relatório corporativo de vanguarda.	Seção 4.1.1 - Panorama do <i>disclosure</i> no setor bancário brasileiro/ o autor, 2023.
Em termos de ativos, no ano de 2021, o BNB era considerado o 17º maior banco do Brasil. Dentre os 30 maiores bancos que atuam no país, quase metade publica RI, 14 bancos. O BNB ainda faz parte da outra metade que não publica RI.	Seção 4.1.1 - Panorama do <i>disclosure</i> no setor bancário brasileiro/ o autor, 2023.
Existem exemplos para o BNB vindos dos seus pares públicos: o BB, o BNDES e o BRB. Apesar de serem obrigados a publicar RGE, preferem publicar RI, incorporando dentro desse tipo de relatório os elementos do RGE exigidos pelo TCU.	Seção 4.1.1 - Panorama do <i>disclosure</i> no setor bancário brasileiro/ o autor, 2023.
Estudo internacional demonstra que os RI são superiores em qualidade em relação aos RS. Neste mesmo estudo, onde foram avaliados os 11 maiores bancos que atuam no Brasil, o RS do BNB ficou apenas em 9º lugar, sendo considerado um relatório de baixa qualidade. Enquanto o 1º lugar, que publica RI, possui o dobro da pontuação do BNB.	Seção 4.2.1 - Avaliação dos relatórios de sustentabilidade do BNB/ Chagas <i>et al.</i> , 2022.
Os resultados da avaliação dos RS do BNB para o período de 5 anos (entre 2017 e 2021) demonstram que o RS do banco evoluiu de maneira insuficiente, pois ainda está muito distante de atingir a qualidade dos melhores relatórios do setor bancário brasileiro, que são justamente os RI.	Seção 4.2.1 - Avaliação dos relatórios de sustentabilidade do BNB/ O autor, 2023.
Os resultados da avaliação do RGE demonstram que o fato de o BNB apresentar um RGE ao TCU se baseando no modelo de relato integrado não garantiu ao banco a elaboração de um RI de fato, uma vez que o RGE do BNB atende apenas 8 dos 19 requisitos mínimos exigidos pelo <i>Framework 2.0</i> da IFRS Foundation.	Seção 4.2.2 - Avaliação do relatório de gestão do BNB/ O autor, 2023.
A Comissão de Valores Imobiliários (CVM), através de resolução nº14, de 09/12/2020, orienta que todas as empresas de capital aberto que se decidirem por publicar RI deverão elaborar o relatório rigorosamente conforme a estrutura Conceitual Básica elaborada pelo Internacional Integrated Reporting Council (IIRC), seguindo a Orientação CPC nº 9.	Seção 1.3 - Justificativa/ CVM (2020)
A dissertação desenvolveu uma análise e uma síntese detalhada da Estrutura internacional para relato integrado 2021, algo inédito em língua portuguesa. Já que o documento oficial ainda não foi traduzido para o português, o presente trabalho disponibiliza uma importante ferramenta que pode servir de guia para implementação do RI no BNB.	Seção 4.3 - Apresentação e análise comparativa: Framework 2021 <i>versus</i> 2013 / o autor (2023)
Os resultados da comparação entre a Estrutura 2021 e 2013 permitem concluir que, à despeito de pequenas atualizações, a essência do documento original permaneceu. Logo, não há grandes novidades que poderiam ser obstáculos para que o BNB pudesse seguir na busca em cumprir os requisitos da Estrutura, uma vez que o banco já tem contato com a Estrutura desde 2018 através da tentativa de publicação dos RGE em formato de relato integrado.	Seção 4.3 - Apresentação e análise comparativa: Framework 2021 <i>versus</i> 2013 / o autor (2023)

## QUADRO 22 – FUNDAMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS PARA UM RI NO BNB

(conclusão)

FUNDAMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS	LOCALIZAÇÃO/FONTE
Não existe impedimento normativo ou legal para a integração do RGE, RS e do Resumo executivo ASG em um único relatório integrado.	Seção 4.5.1 - Questões legais ou normativas para implementação do RI no BNB/ TCU (2020, 2022) e Brasil (2016).
Existem muitos bons exemplos práticos a serem seguidos. Exemplos de fácil assimilação e replicação. Bons exemplos de como melhor relatar cada um dos aspectos importante exigidos pelo <i>Framework</i> para RI, acerca dos princípios norteadores, dos conceitos fundamentais e para cada um dos elementos de conteúdo a ser relatado.	Seção 4.4 - Melhores relatórios integrados do mundo: um benchmarking para o BNB/ o autor (2023)
Benefícios relatados pela literatura: melhoria da comunicação interna; tomadas de decisão mais esclarecidas; elevação da confiança das partes interessadas; maior colaboração entre departamentos.	Seção 2.2.6.4 - Vantagens internas do RI para a organização/ (Brunelli; Sciascia; Baù, 2023; Adams, 2015; Montemari; Chiucchi, 2018; Bernardi; Stark, 2018; Cosma; Soana; Venturelli, 2018; Fernandes; Barbosa, 2021
Know How inicial: o BNB não começaria do "zero" para elaborar o RI, o BNB já possui uma prática de elaboração de RS com base no padrão GRI, relatórios com asseguração externa e uma experiência limitada com relato integrado, devido ao RGE.	Seção 4.2. - Diagnóstico da situação/ o autor (2023)

Fonte: o autor (2023)

**RECOMENDAÇÕES AO BANCO DO NORDESTE DO BRASIL**

As principais recomendações para o BNB giram em torno na implementação do RI em sua estrutura de *disclosure*.

- 1) Implementação imediata do relatório integrado com o rigoroso cumprimento aos 19 requisitos mínimos da Estrutura para RI: essa deve ser uma decisão a ser tomada pelo mais alto nível de direção estratégica do banco, o conselho de administração;
- 2) Atualização do planejamento estratégico do banco a fim de incorporar os princípios do pensamento integrado e dos capitais;
- 3) Descontinuidade do relatório de sustentabilidade, do relatório de gestão e do resumo executivo ASG, uma vez que as informações desses instrumentos deverão ser incorporadas pelo novo relatório integrado;
- 4) Reformulação da estrutura funcional responsável pela elaboração dos relatórios de sustentabilidade, de gestão e resumo ASG a fim de se adaptarem aos princípios do

pensamento integrado: as novas equipes devem ser coesas, não deve haver “silos” (divisões), pois estes impedem o eficiente fluxo de informação e a integração;

- 5) Investir em treinamento sobre RI para os responsáveis pela governança dentro do BNB;
- 6) O novo relatório deve seguir o padrão de publicação GRI e apresentar asseguração externa.

## REFERÊNCIAS

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL (BNB). **Relatórios de Sustentabilidade**. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/sustentabilidade/relatorios>. Acesso em: 05 mar. 2023a.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL (BNB). **Relatórios de gestão**. Disponível em: [https://www.bnb.gov.br/web/guest/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao?p\\_1\\_back\\_url=%2Fbusca%3Fq%3Drelat%25C3%25B3rio%2Bde%2Bgest%25C3%25A3o](https://www.bnb.gov.br/web/guest/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao?p_1_back_url=%2Fbusca%3Fq%3Drelat%25C3%25B3rio%2Bde%2Bgest%25C3%25A3o). Acesso em: 25 set. 2023b.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL (BNB). **Estratégia ASG**. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/sustentabilidade/estrategia-asg>. Acesso em: 25 set. 2023c.

BRASIL. **Lei nº 13.303**, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Diário oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 jun. 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm). Acesso em: 13 set. 2022.

CADBURY COMMITTEE. **The report of the committee on financial aspects of corporate governance**. Londres: Cadbury Committee, Dec. 1992.

CHAGAS, E. J. M. *et al.* Sustainable development, disclosure to stakeholders and the Sustainable Development Goals: Evidence from Brazilian banks' non-financial reports. **Sustainable Development**, p. 1–12, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2363>

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

IFRS FOUNDATION. **International <IR> Framework 2021**. Disponível em: <https://www.integratedreporting.org/international-framework-downloads/>. Acesso em: 21 ago. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5º edição, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao>. Acesso em: 09 set. 2022.

LANDAU, A. *et al.* Integrated reporting of environmental, social, governance and financial data: does the market matter integrated reporting? **Bus Strat Env**, v. 29, p. 1750-1763, 2020. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1002/bse.2467>.

MACIEL, I. M. **A responsabilidade dos administradores de empresas estatais brasileiras: o controle dos atos de gestão pelos Tribunais de Contas**. 130 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2017.

MAURO, S.G. *et al.* Moving from Social and Sustainability Reporting to Integrated Reporting: Exploring the Potential of Italian Public-Funded Universities' Reports. **Sustainability**, v. 12, n. 8, p. 3172, 2020. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.3390/su12083172>.

MINUTIELLO, V.; TETTAMANZI, P. The quality of nonfinancial voluntary disclosure: A systematic literature network analysis on sustainability reporting and integrated reporting. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 29, n. 1, p. 1–18, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2195>.

MONTECALVO, M.; FARNETI, F.; DE VILLIERS, C. The potential of integrated reporting to enhance sustainability reporting in the public sector. **Public Money & Management**, v. 38, n. 5, p. 365–374, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1477675>.

PANDEY, N.; ANDRES, C.; KUMAR, S. Mapping the corporate governance scholarship: Current state and future directions. **Corporate Governance: An International Review**, p. 1–34, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/corg.12444>.

PIZZI, S, ROSATI, F., VENTURELLI, A. The determinants of business contribution to the 2030 agenda: Introducing the SDG Reporting Score. **Business Strategy and the Environment**, v. 30, p. 404–421, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2628>.

ROSATI, F., FARIA, L. G. D. Business contribution to the Sustainable development agenda: organizational factors related to early adoption of SDG reporting. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 26, n. 3, p. 588-597, 2019. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1002/csr.1705>.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Decisão Normativa TCU nº 170**, de 19 de setembro de 2018. Disponível em: [file:///C:/Users/eders/Downloads/DECISAO%20NORMATIVA-TCU%20N%20170\\_%20DE%2019%20DE%20SETEMBRO%20DE%202018.%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/eders/Downloads/DECISAO%20NORMATIVA-TCU%20N%20170_%20DE%2019%20DE%20SETEMBRO%20DE%202018.%20(1).pdf) . Acesso em: 25 set. 2023.

VELTRI, S.; SILVESTRI, A. The value relevance of corporate financial and nonfinancial information provided by the integrated report: A systematic review. **Bus Strat Env**. v. 29, p. 3038– 3054, 2020. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1002/bse.2556>.