

Implementação do Relato Integrado

*Guia prático da PwC
para uma nova
linguagem de negócios*

Agosto 2015



“Apesar do aumento no volume e na frequência das informações divulgadas pelas empresas, o fato de os investidores em ações terem acesso a mais dados não necessariamente se traduziu em uma visão mais abrangente sobre as empresas. Os relatos integrados solucionam esse problema incentivando as empresas a integrar informações sobre seu desempenho financeiro e ESG [ambiental, social e de governança] em um único relatório, que inclui apenas as métricas mais notáveis ou importantes.”

Al Gore e David Bloom, *A Manifesto for Sustainable Capitalism*^a

“O capital financeiro tem um peso desproporcional na maneira como uma empresa é avaliada. Os impactos sociais e ambientais não são reconhecidos no nível necessário nas decisões de investimento e de alocação de capital. Os relatos integrados também tratam de dar crédito quando cabe dar crédito. Uma empresa que deixa o ambiente e a comunidade em melhor situação do que quando começou a operar deve ter isso refletido em sua verdadeira proposta de valor.”

Peter Bakker, presidente do World Business Council for Sustainable Development e vice-presidente do IIRC^b

“A BMF&BOVESPA passa a recomendar que as empresas listadas indiquem (...) se publicam Relatório de Sustentabilidade ou similar e onde ele está disponível. Em caso negativo, devem explicar por que não o fazem. A BMF&BOVESPA entende que a adoção dessa iniciativa (‘relate ou explique’) permite adesão progressiva à prática.”

BMF&BOVESPA, Bolsa de Valores de São Paulo^c

“A obrigação de criar um modelo de negócios de longo prazo que reconheça os impactos, riscos e oportunidades relacionados aos contextos ambiental, social e econômico nos quais uma organização opera torna-se, cada vez mais, parte da licença de operação das empresas ao redor do mundo. Os investidores também reconhecem progressivamente que não podem mais ignorar esses elementos quando realizam análises de fundamentos. E crescem as evidências de que as empresas que incluem aspectos mais amplos de sustentabilidade em sua proposta de valor claramente se posicionam para obter um desempenho melhor no prazo mais longo. A Bolsa de Valores de Johannesburgo mantém uma abordagem ‘relate ou explique’ ao lidar com o relato integrado.”

JSE, Bolsa de Valores de Johannesburgo^d

“Os relatórios corporativos são de extrema importância para os investidores. Já é de amplo conhecimento que, em suas análises, os investidores de longo prazo vão além de dados financeiros e números apenas. O relato integrado é uma evolução lógica e necessária nos relatórios corporativos, da mesma forma que as informações ambientais, sociais e sobre governança são essenciais para avaliar o desempenho e as perspectivas das empresas, e para o importante papel de monitoramento que os investidores querem e precisam exercer.”

EUMEDION, *The corporate governance platform for institutional investors*^e

“A Comissão Europeia saúda a adoção, pelo Conselho, da diretiva relacionada à divulgação de informações não financeiras e sobre diversidade por grandes grupos e empresas. As empresas em questão divulgarão informações sobre políticas, riscos e resultados relacionados a matérias ambientais, questões sociais e trabalhistas, respeito pelos direitos humanos, combate à corrupção e ao suborno e questões de diversidade nos conselhos de administração. Mesmo que essa diretiva não esteja diretamente vinculada aos relato integrado, a UE monitora com grande interesse a evolução do conceito de relato integrado.”

Comissão Europeia^f

^a <https://www.genfound.org/media/pdf-wsj-manifesto-sustainable-capitalism-14-12-11.pdf>

^d <https://www.jse.co.za/about/sustainability>

^b <http://www.wbcsd.org/Pages/eNews/eNewsDetails.aspx?ID=15508&NoSearchContextKey=true>

^e <http://www.eumedion.nl/nl/public/kennisbank/speerpuntenbrief/speerpuntenbrief-2015.pdf>

^c <http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/CE-017-2011-Relate-ou-Explique.pdf>

^f http://europa.eu/rapid/press-release_STATEMENT-14-291_en.htm & http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-301_en.htm

Apresentação

Muitas organizações vêm melhorando a qualidade dos seus relatórios, mas ainda existem lacunas de comunicação que dificultam o diálogo com seus investidores e outros *stakeholders*. A adoção do relato integrado é uma resposta a essa limitação. Baseada em um modelo holístico, essa abordagem considera os recursos financeiros da organização, mas abrange também seu capital humano, social e de relacionamento e reflete como se dá a interação desses diversos aspectos.

Nesta publicação, apresentamos um roteiro que desenvolvemos para gerir e medir os fatores mais amplos de geração de valor que constituem a base do relato integrado. Para elaborá-lo, as organizações devem cumprir três requisitos básicos: entender temas significativos; saber como a organização cria valor para todos os seus principais *stakeholders* e monitorar os indicadores que capturam o impacto da sua estratégia e das suas operações, usando-os para comunicar seu histórico de geração de valor para investidores e outros *stakeholders*. Com base nessas premissas, propomos um processo para o relato integrado em cinco estágios, que expomos resumidamente nesta publicação.

Com a edição deste guia, esperamos contribuir com a nossa especialização no estabelecimento de uma nova linguagem de negócios que possa auxiliar as organizações a dialogar com seus *stakeholders* e, ao mesmo tempo, aprimorar a gestão interna das suas informações.

Fernando Alves
Sócio-presidente
PwC Brasil

Jorge Manoel
Sócio e líder de Auditoria
PwC Brasil

Prefácio



As empresas operam atualmente num mundo em grandes mudanças. Assistimos, cada vez mais, a uma tendência de aumento das informações fornecidas pelas empresas, impulsionadas por vários fatores, entre eles:

- A disponibilidade de *big data* em um nível nunca visto – nas palavras de Eric Schmidt, do Google: “Hoje, em dois dias, criamos um volume tão grande de informações quanto o que geramos desde o alvorecer da espécie humana até os dias atuais.”
- Limitações de recursos das mais variadas naturezas.
- A pressão de um grupo cada vez mais amplo de *stakeholders* por maior transparência.

Vemos CEOs de todo o mundo aproveitando este momento como uma oportunidade. Em uma pesquisa recente da PwC, 75% dos CEOs nos disseram que medir e divulgar o impacto total das atividades de suas empresas nas dimensões social, ambiental, fiscal e econômica contribui para o sucesso de longo prazo da organização.¹ Perguntamos aos investidores o que eles achavam dessa ênfase ampliada em relação aos modelos tradicionais de relatórios financeiros. Eles afirmaram claramente que as informações dos relatórios anuais sobre estratégia, riscos, oportunidades e *outros fatores de geração de valor* podem ter um impacto direto no custo de capital de uma empresa. Apenas 11% pensavam diferente.² Para mim, tudo isso representa um futuro interessante, senão desafiador, para a elaboração de relatórios.

Na PwC, trabalhamos há algum tempo em modelos de relatórios mais holísticos. Em 1999, lançamos o Value Reporting Framework. Foi um impulso importante para o debate, que acabou levando ao conceito de *relato integrado*. Os fatores por trás do relato integrado – um foco na criação de valor com base em diferentes recursos e capitais (como financeiro, manufaturado, humano, social, intelectual e ambiental) – continuam alinhados com a nossa visão de longo prazo de economias prósperas e autossustentáveis.

O relato integrado, como uma resposta à necessidade de gerar mais valor para os *stakeholders* e de se preocupar mais com o longo prazo, está inspirando muitas empresas de todo o mundo a passar do conceito teórico para a aplicação prática. É importante que essa jornada continue a ser liderada pelo mercado. Um exemplo de como o conceito de relato integrado está conquistando adeptos: 130 empresas japonesas produziram relatos integrados autodeclarados em

2015, da mesma forma que 10% das empresas incluídas no Índice FTSE 100 do Reino Unido. Também estamos acompanhando com atenção a experiência da África do Sul, onde os relatos integrados fazem parte dos requisitos das companhias abertas.

O que está surgindo dessas experiências? Muitas organizações descobrem que uma mudança fundamental nos relatos requer muito mais do que um foco no relatório final. Ela exige um entendimento mais profundo de todos os elementos do processo de criação de valor para a empresa. De que forma o resultado do diálogo com os *stakeholders* está ligado à estratégia e aos riscos? Como ele se conecta aos fatores de geração de valor, ao desempenho e, em última análise, ao impacto? E o impacto reflete as principais mensagens dos *stakeholders*? Acredito que, para que as empresas alcancem efetivamente a *conectividade*, uma mudança interna fundamental precisa acontecer na integração das informações de gestão. É por isso que, com imenso prazer, apresento o nosso guia prático para implementação do relato integrado. Em sua essência, este guia apresenta:

- Foco em materialidade e geração de valor para melhorar o entendimento e a avaliação da sua equipe de administração sobre os fatores que impulsionam valor na sua empresa.
- Ênfase em gerar uma profunda compreensão sobre a conectividade na sua empresa.
- A criação de um painel integrado, baseado em tecnologia da informação, para os tomadores de decisões na sua empresa.

Espero que esta publicação ajude você a iniciar a sua jornada e o apoie durante todo o percurso. Ela fornece um roteiro, elaborado com base nas nossas experiências como consultores nas áreas de estratégia, gestão de negócios e elaboração de relatórios. Espero que o material estimule o debate na sua organização e esclareça as etapas necessárias para uma mudança interna fundamental. Suas opiniões sobre este material serão muito bem-vindas.

Paul Fitzsimon
PwC, Head of Reporting and Chief Accountant

¹ 17ª Pesquisa Anual Global com CEOs da PwC.

² Corporate performance: What do investors want to know? Powerful stories through integrated reporting. PwC (2014).

Conteúdo

1 Sumário executivo	7
2 O <i>business case</i> do relato integrado	9
3 Nosso roteiro para o relato integrado	11
4 Cinco estágios rumo ao relato integrado	14
<i>Estágio 1: Olhe para o ambiente externo e engaje-se com os seus stakeholders</i>	16
<i>Estágio 2: Determine a proposta de valor dos seus stakeholders e atualize a sua estratégia</i>	18
<i>Estágio 3: Alinhe os processos internos à sua estratégia</i>	22
<i>Estágio 4: Desenvolva seu painel integrado</i>	26
<i>Estágio 5: Integre seus relatórios para melhorar o diálogo com os investidores</i>	30
5 Glossário	33



1 Sumário executivo

Há sinais crescentes de que existe uma conexão positiva entre a comunicação e a gestão de fatores não financeiros (como questões ambientais, sociais e de governança) e o desempenho operacional/financeiro de uma empresa. Ao mesmo tempo, as empresas estão sob pressão cada vez maior para explicar em seus relatórios corporativos como desenvolvem negócios sustentáveis no longo prazo – e como é o seu desempenho em relação a esses objetivos.

Muitos respondem com o relato integrado – uma maneira não só de comunicar o desempenho da empresa, mas também de criar mais conectividade entre as diferentes partes do negócio. O relato integrado envolve uma nova maneira de “pensar de forma integrada”, na qual a administração toma decisões estratégicas com base em uma ampla gama de dados de desempenho.

Acreditamos que o relato integrado pode ajudar as empresas a alcançar um diálogo melhor com os investidores e outros *stakeholders* e, assim, apoiar o crescimento de economias mais estáveis e prósperas (ver o *business case* do relato integrado no Capítulo 2). Além disso – e, para algumas empresas, esse talvez seja o principal incentivo – acreditamos que o relato integrado impulsionará a geração de inteligência para conectar melhor a tomada de decisões interna.

Necessidade de orientação prática

Fazer a transição entre os relatórios financeiros anuais tradicionais e um relatório totalmente integrado é desafiador. Embora vários modelos tenham sido desenvolvidos, há pouca orientação prática que ajude a administração a implementar o relato integrado de forma adaptada à organização. Com esta publicação, pretendemos ajudar a administração a concentrar sua atenção inicialmente em como criar valor para os *stakeholders*, como monitorar e gerenciar esse processo de criação de valor e como, em última análise, comunicar seu desempenho externamente.

Nossa orientação se baseia em um roteiro que desenvolvemos para gerenciar e medir os fatores mais amplos de geração de valor que constituem a base do relato integrado.

O roteiro da PwC

Nosso roteiro (Capítulo 3) identifica três alicerces fundamentais que devem apoiar os esforços da sua organização rumo ao relato integrado:

- **Análise de materialidade**
Entender as questões relevantes para o seu negócio, com base em informações de investidores e de outros *stakeholders*.
- **Criação de valor**
Entender como a sua organização, especificamente, cria valor para todos os seus principais *stakeholders*.
- **Avaliação de impacto**
Monitorar os indicadores que capturam o impacto da sua estratégia e das suas operações e usá-los para comunicar seu histórico de geração de valor para investidores e outros *stakeholders*.

Com base nesses alicerces, nosso roteiro define cinco estágios (Capítulo 4) para incorporar o relato integrado à sua organização:



Olhe para o ambiente externo e engaje-se com os seus stakeholders



Determine a proposta de valor dos seus stakeholders e atualize a sua estratégia



Alinhe os processos internos à sua estratégia



Desenvolva seu painel integrado



Integre seus relatórios para melhorar o diálogo com os investidores



Neste guia, cada um dos cinco estágios se subdivide em várias etapas principais e considerações. Por exemplo, no estágio 1, explicamos como você pode se engajar de modo eficaz com os stakeholders para identificar questões materiais que ameacem o sucesso futuro da sua organização. No estágio 2, descrevemos como você pode capturar o processo de criação de valor específico à sua organização, geralmente na forma de um infográfico. O estágio 3 analisa os indicadores de desempenho, risco e informações de gestão necessários para o relato integrado, e o impacto potencial nos seus processos. O estágio 4 identifica quatro etapas para desenvolver o painel integrado, que reúne todas as informações relevantes de gestão de que você precisará. Por último, o estágio 5 conecta todo o trabalho realizado antes, analisando como elaborar um relato integrado que represente de forma transparente e abrangente o histórico único de criação de valor da sua organização.

Para cada estágio, oferecemos ideias práticas que se baseiam na nossa experiência de trabalho com clientes que adotaram o relato integrado. Também destacamos os benefícios que você pode esperar obter nessa jornada.

Um ciclo de melhoria contínua

O processo de implementação do relato integrado na sua organização é iterativo. Refinamentos e ajustes serão feitos durante o trabalho. Ele também tem uma natureza cíclica e contínua: começa com o diálogo com os *stakeholders* e termina com o seu relatório anual – que, por si só, deve estimular mais diálogo com os *stakeholders*.

O que queremos dizer com relato integrado

O relato integrado é a forma pela qual fatores mais amplos de geração de valor são gerenciados internamente e comunicados para investidores e outros *stakeholders*. Ele envolve um foco ampliado em relação aos modelos tradicionais de relatórios, que analisam principalmente recursos financeiros e manufaturados. Também envolve uma abordagem mais conectada, ou seja, para entender como os outros recursos que uma empresa usa (por exemplo, humanos, sociais/de relacionamento e naturais) interagem e afetam os recursos

financeiros, e vice-versa. Ele exige uma postura voltada para o futuro, na qual todos esses fatores inter-relacionados são considerados em um nível estratégico. Chamamos esses outros recursos de não financeiros.

Várias iniciativas começaram a explorar modelos de relatórios mais holísticos. Um trabalho muito útil tem sido feito por organizações como o IIRC (International Integrated Reporting Council), a GRI (Global Reporting Initiative) e o SASB (Sustainability Accounting Standards Board). Não analisamos os modelos individualmente neste guia.

Quando nos referimos a relatos integrados, isso inclui dois temas – a gestão corporativa interna (às vezes chamada de pensamento integrado) e os relatórios periódicos externos.

Para quem serve esta orientação prática?

Este guia é voltado para qualquer organização interessada em implementar um sistema de gestão corporativa mais holístico ou um relato integrado. As equipes de gestão que estão se preparando para essa jornada encontrarão neste guia ajuda prática e as etapas a serem seguidas. As que já começaram podem usar este material para avaliar sua abordagem atual e realizar aperfeiçoamentos. Nosso roteiro é formulado como um processo de melhoria contínua. Você pode embarcar nessa jornada a qualquer momento, esteja começando seu primeiro relato integrado ou querendo melhorar seu processo atual.

Este guia também fornecerá orientações para empresas que enfrentam mudanças por parte dos reguladores no sentido de apresentar um relatório mais holístico, por exemplo, na forma da diretiva da União Europeia sobre divulgações não financeiras, o Relatório Estratégico (Reino Unido) e o modelo internacional de relato integrado elaborado pelo IIRC.

2 O business case do relato integrado

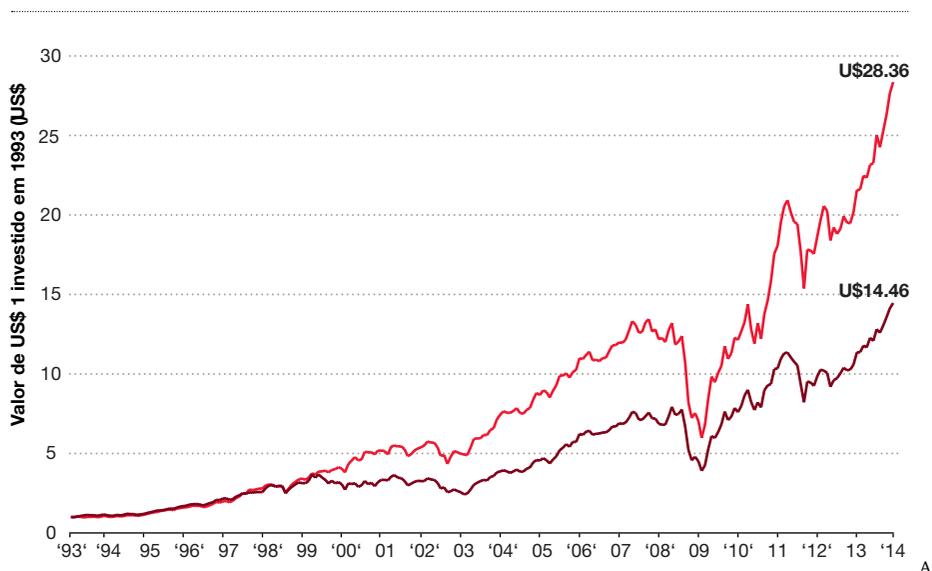
Neste capítulo, analisamos as pesquisas sobre a correlação entre relatórios mais holísticos e operacionais, assim como de performance de investimentos.

O relato integrado conecta a gestão interna dos fatores de geração de valor de uma empresa com o seu desempenho financeiro e, assim, cria uma linguagem compartilhada de negócios para gestores e investidores. Essa linguagem permite um diálogo melhor e mais consistente com esses *stakeholders*, o que pode proporcionar benefícios reais para ambos os lados. Quase 75% dos CEOs dizem que medir e divulgar o impacto total das atividades de suas empresas nas dimensões social, ambiental, fiscal e econômica contribui para o sucesso de longo prazo de suas organizações.³

A pesquisa acadêmica sobre relatórios de sustentabilidade (que abrangem o desempenho ambiental, social e de governança – ou ESG na sigla em inglês) confirma essa conclusão. Mesmo sem a conectividade maior e o foco estratégico que podem ser alcançados com o relato integrado, os relatórios ESG estão associados a impactos positivos para o desempenho operacional e a gestão de riscos, o que leva à redução do custo do capital. Em outras palavras, gerenciar fatores mais amplos de geração de valor (tanto o desempenho financeiro como o não financeiro) atende ao melhor interesse dos acionistas.⁴

Provas da conexão entre o desempenho ESG e os retornos em ações são encontradas em um conjunto recente de estudos⁵ da Harvard Business School. Um portfólio ponderado por valor de empresas de “alta sustentabilidade” superou outro de “baixa sustentabilidade” em 4,8% ao ano em uma base ajustada por riscos ao longo do período estudado de 20 anos. Um estudo mais recente⁶ considerou o desempenho ESG dessas empresas apenas em relação a seus temas materiais, conforme identificado pelo Sustainability Accounting Standards Board. Os resultados foram impressionantes: o estudo mostra que são os temas materiais que importam. Empresas com alto desempenho em relação a temas materiais e baixo desempenho quanto a temas imateriais têm o melhor desempenho futuro das ações.

Figura 1: O impacto da boa gestão de questões materiais ESG no desempenho do investimento



A figura mostra a evolução de US\$ 1 investido em um portfólio de empresas com alto desempenho em temas materiais (linha vermelha) versus a evolução de concorrentes com baixo desempenho em temas materiais de sustentabilidade. A materialidade dos aspectos de sustentabilidade é específica de cada indústria e definida pelo Sustainability Accounting Standards Board.

Fonte: Mo Khan, George Serafeim e Aaron Yoon. Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. Artigo da Harvard Business School (2014) citado em Serafeim (2014). “Turning a Profit While Doing Good: Aligning Sustainability with Corporate Performance”.

³ Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou, George Serafeim (2011). The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance. Harvard Business Review.

⁴ Clark, Feiner e Viehs (2014). Stockholder to the Stakeholder: how sustainability can drive financial outperformance.

⁵ Mo Khan, George Serafeim e Aaron Yoon (2014). Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. Artigo da Harvard Business School citado em Serafeim (2014).

⁶ 17ª Pesquisa Anual Global com CEOs da PwC.

⁴ Clark, Feiner e Viehs (2014). Stockholder to the Stakeholder: how sustainability can drive financial outperformance.



Figura 2: Benefícios corporativos do relato integrado

Valor direto	
Redução de custos <ul style="list-style-type: none"> Economia de custos com ecoeficiência Redução de custo de <i>compliance</i> Redução de custo de compras 	Crescimento da receita <ul style="list-style-type: none"> Inovação no modelo de negócios Inovação em produtos Novos fluxos de receita
Valor indireto	
Gestão de riscos <ul style="list-style-type: none"> Redução de custo de capitá Redução de risco reputacional, operacional, regulatório e da cadeia de suprimentos Dependência menor de recursos escassos 	Marca e intangíveis <ul style="list-style-type: none"> Reforço da marca Engajamento, atração e retenção de empregados Melhor acesso ao mercado ou licença para operar Mais segurança e qualidade da oferta

Começam a surgir provas do valor do relato integrado que demonstram como ele pode levar a um melhor diálogo com os investidores. Uma pesquisa da PwC indica que os profissionais de investimentos acreditam que os princípios por trás do relato integrado podem melhorar a análise de investimentos.⁷ Estudos acadêmicos concluíram que divulgar um relato integrado influenciará positivamente a avaliação de uma empresa⁸ e aumentará a probabilidade de ela atrair uma base de investidores de prazo mais longo.⁹

Outras pesquisas mostram que as empresas que já iniciaram o processo do relato integrado apresentam:

- Melhor compreensão das oportunidades e dos riscos do negócio (65%).
- Melhorias na tomada de decisões (79%).
- Um pensamento mais colaborativo sobre metas e objetivos pela diretoria e por áreas estratégicas (78%).¹⁰

Ação com base nos fatos

À medida que crescem as comprovações dos efeitos positivos do pensamento e do relato integrado, mais empresas começam a avaliar como podem introduzir essa abordagem em seus processos de gestão. Já trabalhamos com muitas organizações nessa área. A nossa experiência e as nossas ideias levaram à elaboração do roteiro que agora apresentamos para ajudar outras empresas a avançar no processo de adoção do relato integrado.

⁷ PwC (2014). Corporate performance: What do investors want to know? Powerful stories through integrated reporting.

⁸ Arnold, Bassen e Frank (2012). Integrating CSR reports into financial statements: An experimental study. Documento de trabalho.

⁹ Serafeim (2013). Integrated reporting and investor clientele. Harvard Business School.

¹⁰ Blacksun (2014). Realizing the benefits, the impact of integrated reporting.

3 Nosso roteiro para o relato integrado

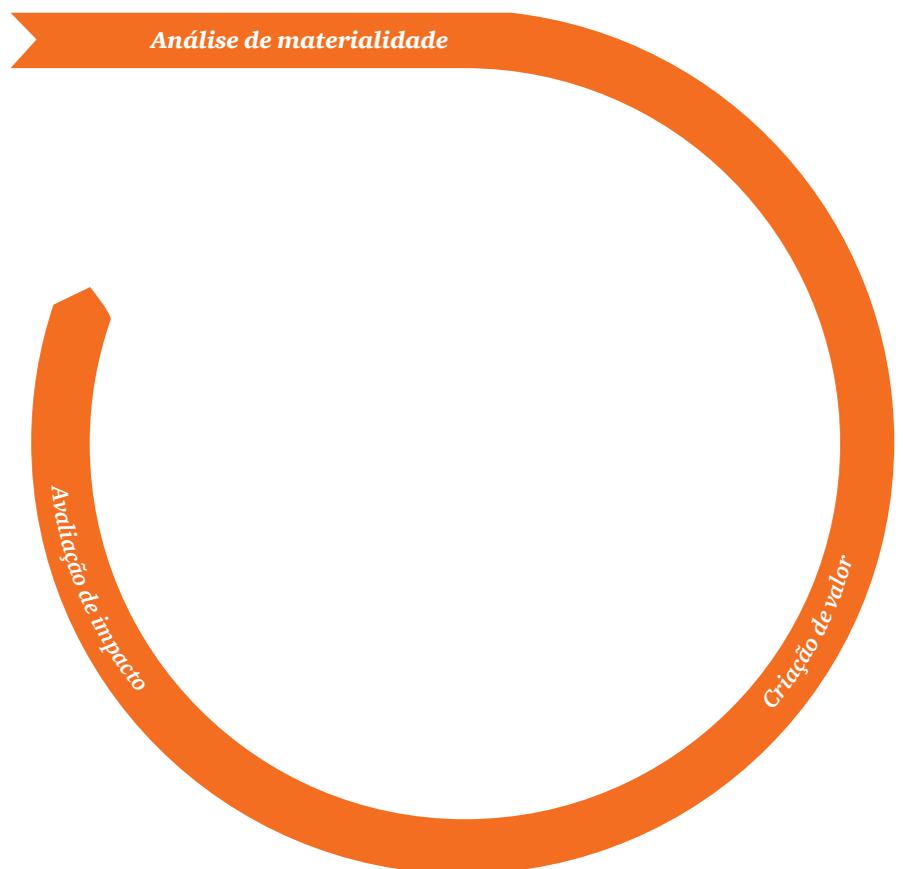
Nosso roteiro se baseia em três alicerces fundamentais, que explicamos neste capítulo: materialidade, valor e impacto.

O desafio corporativo

Quando lidamos com qualquer novo conceito, nossa atenção geralmente se volta para o resultado pretendido. No caso do relato integrado, isso pode levar a uma concentração desproporcional de energias no produto final – o “relatório integrado” – sem a dedicação de tempo e recursos semelhantes para avaliar e melhorar abordagens de gestão de negócios mais holísticas, muitas vezes também chamadas de “pensamento integrado”.

Embora um grande número de organizações tenha melhorado a qualidade dos seus relatórios, ainda existe uma lacuna de comunicação entre os responsáveis pela preparação do relatório e o investidor,¹¹ bem como outros *stakeholders*. Acreditamos que toda organização alcançará o seu próprio “*tipping point*” – um estágio no qual avanços adicionais exigirão uma mudança fundamental. Redesenhar simplesmente a estrutura do relatório ou adicionar novo conteúdo não será suficiente. As empresas que adotarem plenamente o conceito de pensamento e relato integrado podem ter a esperança de alcançar um diálogo de mais qualidade com os investidores.

Figura 3: Um roteiro para gerenciar e medir fatores mais amplos de valor: os alicerces fundamentais



¹¹ PwC (2014). Corporate performance: What do investors want to know? Powerful stories through integrated reporting.

Um diálogo melhor com o investidor

O relatório corporativo incentiva um diálogo melhor com o investidor de duas maneiras:

1. A qualidade do relato corporativo afeta as percepções e a confiança do investidor.

Em nossa pesquisa com investidores, 80% disseram que a percepção sobre o relatório de uma empresa afeta a percepção sobre a gestão. Além disso, 82% disseram que se sentiam mais confiantes em suas próprias análises quando as empresas apresentavam as informações de forma clara e concisa.

2. Relatórios corporativos de mais qualidade ajudam os investidores a entender como a gestão identificou e está gerenciando os fatores de geração de valor no negócio.

Na nossa pesquisa, apenas 11% dos investidores não acreditavam que divulgações no relatório anual sobre estratégia, riscos, oportunidades e outros fatores de geração de valor poderiam ter um impacto direto no custo de capital da empresa.

O ponto de partida: materialidade, valor e impacto

Com base na nossa experiência, sabemos que as organizações percebem, cada vez mais, a importância de se envolver em debates holísticos quando estão perto de tomar decisões, levando em conta um amplo conjunto de fatores financeiros e não financeiros de geração de valor. No entanto, essas discussões raramente se apoiam em informações de gestão integradas. Quando as informações estão disponíveis na organização, os sistemas e processos de geração de relatórios nem sempre são capazes de fornecê-las de uma maneira integrada e facilmente acessível. Integrar esses fatores de geração de valor em toda a organização e toda a cadeia de valor talvez seja ainda mais desafiador.

Como as organizações podem gerenciar as etapas rumo ao relato integrado? Como podem gerenciar e medir seus fatores de geração de valor de modo mais eficaz e usar isso para melhorar os relatórios internos e externos?

Nossa solução é apresentada em um roteiro que conta com **três alicerces fundamentais**. Eles devem apoiar todos os esforços da sua organização rumo à adoção do relato integrado. Os três alicerces são:

1. **Análise de materialidade**
2. **Geração de valor**
3. **Avaliação de impacto**

A análise de materialidade é vital para o nosso roteiro. A importância da materialidade é amplamente aceita: ela faz parte dos modelos de relatórios da GRI (Global Reporting Initiative) e da IIRC (International Integrated Reporting Framework), bem como de modelos de relatórios financeiros. No entanto, as definições de materialidade variam, como também os processos por trás da análise de materialidade.

Acreditamos que, para implementar o relato integrado, as empresas devem desenvolver processos para ouvir os investidores e outros *stakeholders*. Isso ajuda a administração a compreender os temas materiais da organização e onde é possível gerar valor. Essa perspectiva de fora para dentro ajuda a administração a desenvolver uma visão mais holística do seu negócio e do seu contexto operacional. Um número crescente de organizações já compreende o valor de um diálogo mais direto com os seus *stakeholders* e está adotando medidas para alcançá-lo. Dessa maneira, elas também compreendem melhor como os *stakeholders* externos percebem o impacto para o negócio do ponto de vista financeiro e em outros termos.

O conceito de **geração de valor** é o segundo principal componente do nosso roteiro. A sua organização deve ter uma visão qualitativa de como o valor é criado para os seus *stakeholders*. Na nossa visão, a geração de valor é um processo circular que depende de sete elementos conectados: *stakeholders*, suas mensagens principais, risco, estratégia, fatores de geração de valor (que atividades influenciam a realização de objetivos estratégicos), desempenho e impacto.

A geração de valor é um processo iterativo: ela não pode ser definida sem resultados robustos do diálogo com os *stakeholders*, ao mesmo tempo que, para alcançar um diálogo eficaz, você precisa entender a geração de valor. Além disso, seu entendimento sobre a geração de valor mudará à medida que os impactos das decisões da administração forem sendo avaliados e medidos.

A avaliação de impacto forma o terceiro alicerce do nosso roteiro. Para isso, é preciso primeiro traduzir o processo de geração de valor em sistemas e processos de informação de gestão, de tal modo que a organização possa monitorar o desempenho e tomar decisões bem fundamentadas – chamamos isso de “painel integrado”. Esse painel inclui informações conectadas e mais amplas sobre *stakeholders*, principais temas materiais, riscos, objetivos estratégicos, fatores de geração de valor, KPIs, metas e impactos. Ele ajuda as empresas a gerenciar seu impacto por meio de uma avaliação sistemática, mas as equipes de gestão talvez precisem aceitar que nem todos os dados usados serão 100% precisos e assegurados no início.



Observação sobre medição de dados e confiabilidade

Os KPIs certos

A identificação de KPIs que revelam o impacto conectado de uma empresa no mundo ao redor dela – e os *trade-offs* resultantes (por exemplo, situações em que a maximização dos retornos financeiros possa prejudicar o meio ambiente) – é uma prática em evolução. Atualmente, não dispomos de metodologias sólidas e padronizadas para medir impacto. Cada impacto geralmente exige uma metodologia diferente; é comum faltarem dados primários e é preciso ter muita criatividade. Por enquanto, as equipes de gestão talvez precisem aceitar essas imperfeições, entendendo que os investidores preferem ter informações imperfeitas a não ter nenhuma informação. Isso parece desconfortável no contexto do relatório financeiro tradicional, mas encaramos a ausência de relatórios em áreas-chave, necessárias para compreender o desempenho da empresa, como um problema maior. Os investidores concordam. Eles nos disseram que preferem receber informações que não têm 100% de precisão a não receber nenhuma informação. Também aceitam as limitações inerentes a determinados conjuntos de informações.

O modelo de asseguarção atual nem sempre é adequado

O modelo de asseguarção atual não necessariamente se adapta a modelos de relatórios corporativos em evolução, especialmente o foco crescente em informações mais abrangentes, prospectivas e holísticas. Propomos uma nova abordagem com foco em apresentar uma visão sobre vários aspectos dos relatórios de uma organização. Isso permitirá que os *stakeholders* avaliem o que há por trás do que é relatado para entender onde a organização está na sua jornada de elaboração de relatórios. Estamos testando esse modelo com investidores e clientes.

O próximo estágio envolve desenvolver seu relatório externo para investidores e outros *stakeholders*. Manter a conectividade durante todo o processo geralmente é difícil. Por exemplo, o desempenho gerenciado pelos KPIs tem uma correlação positiva com o impacto? Será que o impacto real, caso possa ser avaliado, representa uma resposta para os seus *stakeholders*; ou seja, a organização pode divulgar um impacto que, de fato, soluciona as questões levantadas no diálogo com os *stakeholders*?

Depois de estabelecer o nosso roteiro para o relato integrado, voltamos o foco agora para como implementá-lo na prática. No próximo capítulo, identificamos os cinco principais estágios que as organizações podem percorrer para ter um pensamento e um relato mais holísticos. Também destacamos os benefícios específicos que podem ser alcançados ao longo do processo.

4 Cinco estágios rumo ao relato integrado

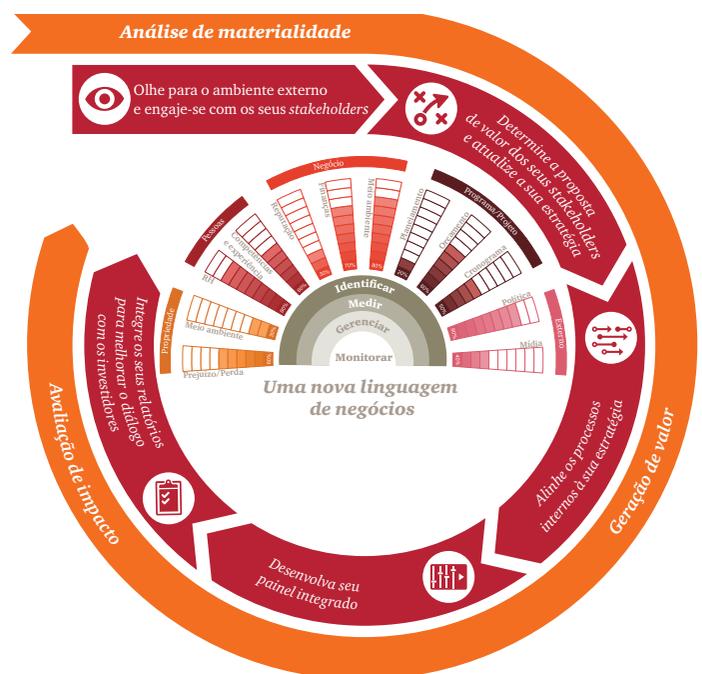
Neste capítulo, detalhamos os três alicerces fundamentais do nosso roteiro para implementar o relato integrado.

Fazemos isso descrevendo cinco estágios, divididos em uma série de medidas práticas.

Os estágios e as etapas propostas não devem ser encarados como um conjunto de tarefas prescritivas. A obtenção de benefícios com base no pensamento e no relato integrado também não deve ser vista como um exercício de *compliance*. Cada organização precisará adaptar nossas orientações à sua situação específica e permanecer focada em sua própria avaliação de valor e em seu processo de geração de valor.

Cada estágio está centrado em uma série de perguntas orientadoras projetadas para estruturar e estimular o processo de pensamento das equipes de administração. Nossa abordagem apoia um processo de melhoria contínua e promete benefícios concretos, não só no fim da jornada, mas também na conclusão de cada estágio.

Figura 4: Roteiro da PwC para o relato integrado



Estágios da jornada	Perguntas orientadoras	Benefícios cumulativos para o seu relatório
 <p>Estágio 1 Olhe para o mundo externo e engaje-se com os seus <i>stakeholders</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Você identificou e priorizou seus <i>stakeholders</i> e avaliou como se engaja com eles? • Você avaliou oportunidades e riscos de megatendências para o negócio? • Qual seu nível de entendimento sobre a sua posição competitiva no mercado? • Como você avalia a materialidade? 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de engajamento dos <i>stakeholders</i> • Mapa da cadeia de valor • Análise do contexto operacional e dos concorrentes • Matriz de materialidade
 <p>Estágio 2 Determine a proposta de valor dos seus <i>stakeholders</i> e atualize a sua estratégia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como você define valor para os seus <i>stakeholders</i>? • Como você gera valor para os seus <i>stakeholders</i>? • A sua estratégia é resiliente para o curto, o médio e o longo prazos? • Você deve atualizar a sua estratégia e as suas metas para refletir todas as suas questões materiais? 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de valor • Relatório de risco aprimorado • Processo de geração de valor
 <p>Estágio 3 Alinhe os processos internos à sua estratégia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como a cultura e o comportamento organizacional apoiam a realização dos seus objetivos estratégicos? • Suas informações integradas de gestão são geradas por sistemas e processos? • É possível vincular seus objetivos estratégicos ao seu conjunto de informações de gestão? 	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores de geração de valor • Divulgações qualitativas sobre conectividade • Visão sobre o alinhamento cultural • KPIs relevantes
<p><i>Os três primeiros estágios permitem as divulgações destacadas e também outras que contribuem para os benefícios operacionais listados a seguir.</i></p>		
 <p>Estágio 4 Desenvolva seu painel integrado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Você consegue comunicar para o resto da organização como a sua estratégia gera valor para os <i>stakeholders</i>? • Você consegue assegurar que as suas informações de gestão fornecem uma visão holística para a administração e outros tomadores de decisão? • Você toma decisões com base em informações holísticas de gestão? • Você tem os dados corretos para apoiar suas decisões? • Como você avalia o seu impacto? Ele é incorporado ao seu painel? 	<ul style="list-style-type: none"> • Visões conectadas sobre relacionamentos (preditivos) entre valor e impacto para os <i>stakeholders</i>. • O painel integrado rompe o isolamento entre diferentes departamentos, esclarecendo como cada departamento contribui para os benefícios para o negócio. • Redução da carga de trabalho com os relatórios, pois o painel integrado combina vários relatórios preexistentes em um único relatório abrangente com valor factual (vs. intuitivo) para o <i>stakeholder</i>. • Ferramenta de comunicação (interna e externa) sobre como a organização cria o valor que os <i>stakeholders</i> procuram. • Relatórios internos e externos alinhados, melhorando a eficiência dos processos de elaboração de relatórios externos no fim do ano. • Medição de impacto: Total Impact Measurement and Management www.pwc.com/totalimpact
 <p>Estágio 5 Integre seus relatórios para melhorar o diálogo com os investidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No seu processo atual de geração de relatórios, você já indicou um grupo multidisciplinar de acompanhamento? • O painel forneceu ao grupo de acompanhamento uma visão clara? Qual é a história a ser contada? • Você designou um redator responsável? • Você começou a partir do zero e definiu o escopo e os limites? • Você está usando a matriz de conectividade (ver figura 12) como guia? • Há um plano de comunicação claro sobre como melhorar o uso do relatório anual no diálogo com os investidores? 	<ul style="list-style-type: none"> • Os relatórios externos tornam-se mais valiosos no seu diálogo com os investidores e com outros <i>stakeholders</i>. • Seus relatórios externos passam a ser uma base sólida para a melhoria contínua e essencial dos seus relatórios e para o alinhamento dos relatórios internos e externos.



Estágio 1: Olhe para o mundo externo e engaje-se com os seus stakeholders

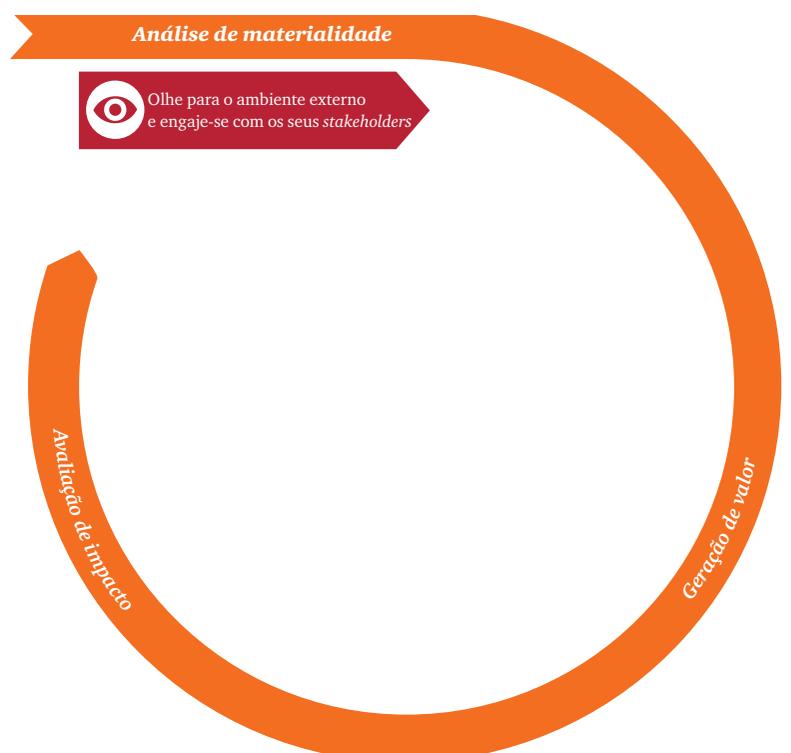
Perguntas orientadoras

- Você identificou e priorizou seus *stakeholders* e avaliou como se engaja com eles?
- Você avaliou oportunidades e riscos de megatendências para o negócio?
- Qual seu nível de entendimento sobre a sua posição competitiva no mercado?
- Como você avalia a materialidade?

A sua organização não pode funcionar de modo independente do ambiente em que os *stakeholders* operam. Os investidores se preocupam com vários interesses dos *stakeholders* que representam fontes importantes de riscos e oportunidades para a empresa. Sua percepção da qualidade da gestão é influenciada pela forma como a administração demonstra lidar com a combinação complexa de consumidores leais, funcionários motivados, fortes parceiros de negócios, diálogo construtivo com as comunidades, governo e reguladores e a confiança mais ampla da sociedade.

Seu negócio também depende da detecção e das respostas a megatendências – mudanças macro e de longo prazo no cenário externo. Entre elas, estão fatores como mudanças demográficas, rápida urbanização, deslocamento do poder econômico, avanços tecnológicos, escassez de recursos e mudanças climáticas.¹² Essas alterações podem representar riscos, mas também oportunidades se forem identificadas, avaliadas e gerenciadas de modo eficaz, além de usadas para criar vantagem competitiva. Riscos e oportunidades também surgirão do impacto dessas tendências para seus consumidores, concorrentes e outros grupos que atuam na sua cadeia de valor.

Figura 5: Roteiro da PwC para o relato integrado, estágio 1



Para desenvolver uma compreensão holística de riscos e oportunidades estratégicas criados pelo ambiente externo em constante mudança, pelas ideias dos *stakeholders*, pela posição competitiva e pelas megatendências globais, as principais etapas são:

1. Estabeleça um programa de engajamento sistemático com investidores e outros *stakeholders* (internos e externos), incorporado à sua governança. Em nossa opinião, uma prática recomendada é integrar o diálogo anual com os *stakeholders* e a análise de materialidade ao manual de elaboração do relatório,

de tal modo que ele se torne parte das instruções e do processo formal de elaboração de relatórios. Seu programa deve incluir a criação de uma equipe de projeto e a garantia de que a análise da sua posição competitiva e do impacto das megatendências será tratada, por exemplo, como parte do processo estratégico.

2. Faça uma pesquisa de dados para criar a “lista abrangente” de questões que podem ser relevantes para a sua organização e os seus

stakeholders. Na nossa experiência, essas listas podem incluir de 40 a 70 questões, ou ainda mais. A lista abrangente deriva principalmente de fontes externas para manter a perspectiva de fora para dentro. Essas fontes podem ser relatórios setoriais, notícias, publicações do governo e de autoridades supervisoras, listas da GRI (Global Reporting Initiative), publicações do SASB (Sustainability Accounting Standards Board) etc.

3. Use a sua pesquisa de dados como base para uma análise mais holística do contexto operacional, dos concorrentes e das megatendências. Há muitos bons exemplos de como os relatórios corporativos descrevem o contexto operacional (ver a seguir).
4. A equipe de projeto reduz a lista abrangente a uma “lista longa” de 20 a 30 questões. Esse processo deve eliminar questões que muito provavelmente não são materiais, o que torna o diálogo com os *stakeholders* mais relevante.
5. Identifique seus principais *stakeholders* e as razões pelas quais eles são importantes. Aloque um fator de ponderação, geralmente entre um e dois, a cada stakeholder, para refletir o peso que a administração acha que deve ser atribuído às opiniões desses públicos na consolidação final de todos os resultados. Estabeleça o método de engajamento com cada stakeholder. Será uma pesquisa, uma mesa-redonda, um workshop ou uma entrevista? Discuta a lista de principais *stakeholders*, seus respectivos pesos e o método de engajamento com a diretoria.
6. Submeta a lista longa a cada *stakeholder* importante, pedindo que eles identifiquem três a cinco questões principais que consideram importantes para o sucesso a longo prazo da sua organização. Peça que cada um deles indique se o impacto se restringe à organização ou se ele se estende à cadeia de valor ou suprimentos. Peça também que cada um atribua às questões uma pontuação de um a três ou de um a cinco. No caso de entrevistas, não se esqueça de documentar os resultados.
7. Consolide todos os resultados somando os pontos atribuídos, incluindo os pesos, para cada questão da lista longa. Cada uma delas terá então um valor que indicará sua importância para os *stakeholders* ou seus interesses – e representará a coordenada “y” na análise subsequente (ver item 9).
8. A equipe de projeto avalia o impacto de cada item da lista longa para a organização ou sua estratégia e apresenta isso como uma proposta para a diretoria executiva discutir e adaptar. Os valores atribuídos a cada item tornam-se as coordenadas “x” da análise subsequente.
9. A equipe de projeto usa as coordenadas x e y para criar uma “nuvem” gráfica de questões relevantes para toda a cadeia de valor (portanto, fora dos limites tradicionais dos relatórios financeiros) em uma matriz de materialidade. O eixo x representa o impacto na estratégia ou organização, conforme determinado pela diretoria. O eixo y representa o impacto para os *stakeholders* ou seus interesses.

10. Por fim, discuta e analise quais questões podem ser consideradas materiais. Na nossa opinião, a prática recomendada é identificar as 6 a 12 principais como problemas materiais. Há muitos bons exemplos de como essa matriz final de materialidade pode ser apresentada (ver a seguir).

Onde você está no fim do estágio 1?

Com base no seu diálogo estruturado com os seus principais *stakeholders*, agora você tem uma visão melhor das áreas onde a sua organização pode criar mais valor. Essas também são as áreas onde se pode destruir mais valor. No próximo estágio, desenvolvemos essa visão entendendo melhor como a sua organização cria valor.

Concluir o estágio 1 também traz benefícios para os seus relatórios externos, fornecendo conteúdo relevante. Esses benefícios são destacados na tabela a seguir, juntamente com referências a relatórios externos de outras empresas que apresentam conteúdo semelhante.

Benefícios para os seus relatórios

- Processo de engajamento de *stakeholders*.
- Análise do contexto operacional e dos concorrentes.
- Matriz de materialidade.

Exemplos inspiradores:

Engajamento dos stakeholders

AmorePacific	Relatório de responsabilidade corporativa 2013	Páginas 73–74
AU Optronics	Relatório de responsabilidade corporativa 2013	Página 15
Tieto	Relatório de responsabilidade corporativa 2014	Páginas 11–13
Woolworths	Relatório anual 2013	Páginas 25–27

Análise da concorrência

Deutsche Post DHL	Relatório anual 2013	Páginas 24-30
Sacyr Vallehermoso	Relatório anual 2013	Páginas 38-39
Swisscom	Relatório anual 2014	Páginas 39-42

Matriz de materialidade

Aegon	Revisão anual 2014	Página 15
AGCO	Relatório de responsabilidade corporativa 2012	Página 8



Estágio 2: Determine a proposta de valor dos seus stakeholders e atualize a sua estratégia

Benefícios para os seus relatórios

- Como você define valor para os seus *stakeholders*?
- Como você gera valor para os seus *stakeholders*?
- A sua estratégia é resiliente para o curto, o médio e o longo prazos?
- Você deve atualizar a sua estratégia e as suas metas para refletir todas as suas questões materiais?

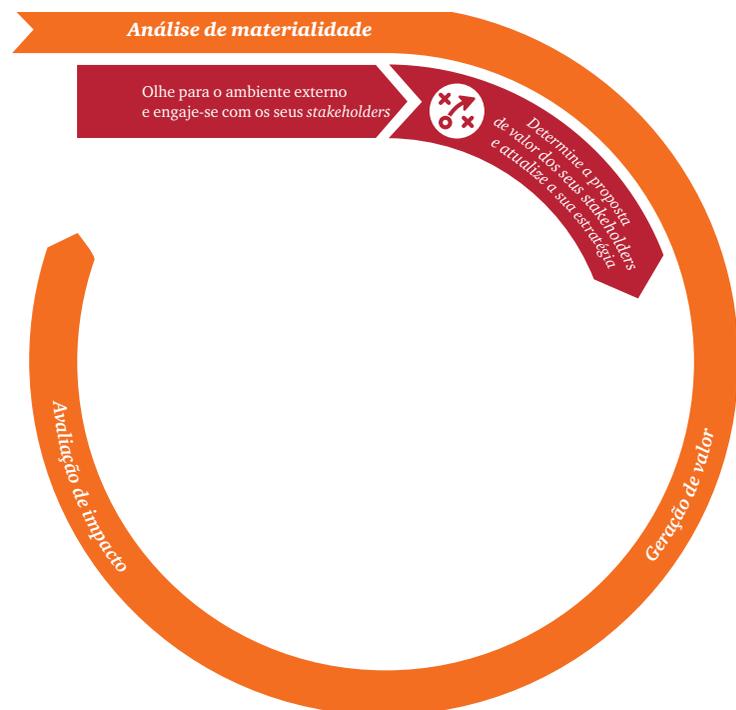
Implementar o relato integrado não necessariamente leva você a refinar a estratégia da sua organização. No entanto, a capacidade de resposta dos *stakeholders* deve se refletir na sua estratégia e no seu modelo de negócios – e isso geralmente exige uma atualização da estratégia.

No estágio anterior, você identificou as principais áreas nas quais acredita – com base no diálogo com seus *stakeholders* – que pode criar o máximo de valor. Mas como você cria valor? Quais são as propostas para os seus *stakeholders*? E quais riscos você enfrenta que poderiam vir a destruir mais valor? Neste estágio, considere essas questões e desenvolva uma imagem melhor do processo de criação de valor da sua organização.

Etapa 1: Como definir valor – As oportunidades

Para determinar a proposta de valor para os seus *stakeholders*, primeiro você precisa definir o que é valor para cada principal grupo de *stakeholders*. A matriz de materialidade resultante do seu processo de engajamento de *stakeholders* (descrita no estágio 1) deve ser usada como base para definir essas propostas de valor. Alguns exemplos de propostas:

Figura 6: Roteiro da PwC para o relato integrado, estágio 2



- A questão material relacionada aos acionistas e fornecedores de capital financeiro pode ser o desempenho econômico: sua resposta estratégica (ou seja, sua proposta de valor para os *stakeholders*) pode ser a inovação em mercados selecionados.
 - ser transformada em políticas, programas e ações.
 - Para os empregados, a questão material pode ser o desenvolvimento pessoal. A sua proposta de valor (i.e., a promessa que faz na sua estratégia) pode ser: “Valorizamos o talento em todos os nossos profissionais.” Naturalmente, essa promessa precisará depois
 - Os clientes podem demandar responsabilidade ambiental. A sua proposta de valor pode ser: “Duplicaremos o nosso impacto e reduziremos à metade o nosso footprint até 2020.”
- Nesse contexto, o valor é sempre uma “cocriação” – desenvolvida por meio do relacionamento com terceiros. Portanto, o exame do processo de criação de valor exige uma sólida análise de todas as interdependências relevantes. Em outras palavras, não



espere dar um passo intuitivo das questões materiais para os impactos e as propostas de valor para os *stakeholders*. Definir o processo de criação de valor é algo iterativo. Portanto, não tente definir o processo inteiro neste estágio. Em vez disso, concentre-se em representar seu entendimento inicial, talvez na forma de um infográfico qualitativo (ver exemplos sugeridos no fim).

Etapa 2: Como definir valor – Os riscos

As questões materiais que você identificou indicam onde é possível criar o máximo de valor, mas também onde há mais valor a ser destruído.

Essas questões devem, portanto, estar conectadas a riscos e incorporadas ao processo regular de avaliação de riscos da sua organização. Seu departamento de riscos deve ajudar a identificar riscos relacionados a suas questões materiais. Veja alguns exemplos:

- Se o sucesso do seu modelo de negócios depende de uma equipe bem qualificada, treinada e motivada, a mudança demográfica é um risco importante para o fornecimento de talentos ao modelo de negócios.
- A escassez de pessoal qualificado em geral pode resultar em maior rotatividade, levando ao aumento dos custos de recrutamento, à redução da produtividade e à perda de capital intelectual.
- Se os seus clientes esperam a proteção da biodiversidade

na cadeia de suprimentos ou o respeito aos direitos humanos, a não conformidade dos seus fornecedores com o código de conduta que você criou para eles pode manchar a reputação da sua empresa.

- Demandas do público e de políticos na área de conformidade regulatória ou remuneração executiva podem – se não adequadamente tratadas – destruir o capital social.

Conforme já observado, a fim de capturar esses riscos potencialmente importantes de destruição de valor, as organizações devem avaliar como incorporar problemas materiais em seus procedimentos de avaliação de riscos. Na nossa experiência, as organizações até agora têm mostrado dificuldade para incorporar a materialidade (consulte os **alicerces fundamentais** para entender melhor a materialidade no relato integrado no capítulo 4) no processo regular de avaliação de riscos. Mesmo assim, busque o aperfeiçoamento constante, tornando as questões materiais uma parte integrante da avaliação de riscos e dos relatórios regulares.

Figura 7: Processo de criação da PwC Holanda



Etapa 3: Como desenvolver o processo de criação de valor

A sua organização agora deve ter um entendimento sobre a conexão entre questões materiais e oportunidades e riscos. O impacto dos problemas materiais nas suas oportunidades e riscos deve ser parte da análise de criação de valor. Isso nos leva à próxima etapa, a captura ou representação do processo de criação de valor.

Conforme afirmado anteriormente, isso exige um conhecimento profundo das interdependências. Mas nesta etapa, seu principal objetivo é desenvolver uma primeira visão qualitativa de que valor pode (e deseja) criar. Na nossa experiência, uma boa maneira de fazer isso é com a ajuda de um infográfico, descrevendo as conexões dos stakeholders com a estratégia e, por último, o impacto.

Identificamos os seguintes elementos:

- Informações fornecidas por seus principais stakeholders, que representam os inputs.
- As questões materiais.
- Os riscos relacionados.
- Os pilares estratégicos, que abordam os riscos e as oportunidades materiais.
- Os fatores de geração de valor – as atividades nas quais você deseja alcançar excelência para executar com sucesso a estratégia.
- Os indicadores de produtos/resultados, ou seja, os principais indicadores relacionados às suas informações de gestão (em relação às metas).
- O resultado/impacto, ou seja, o valor que você deseja criar para os seus stakeholders, fechando assim o ciclo do seu processo de criação de valor.

A Figura 7 apresenta um exemplo de como o processo de criação de valor pode ser mostrado em um infográfico. Fornecemos outras referências no fim deste capítulo.

Benefícios para os seus relatórios

- Definição de valor
 - Relatórios de riscos aprimorados
 - Processo de criação de valor
-

À medida que você percorre o roteiro e entende melhor todas as conexões, sua compreensão do processo de criação de valor melhora, como também a sua habilidade de representá-lo de forma precisa. Na nossa experiência, talvez sejam necessárias algumas versões até que a diretoria reconheça intuitivamente a sua representação. A criação de valor distingue a sua organização de outras e foca em seu caráter único, o que será útil para seus *stakeholders* (por exemplo, clientes dispostos a pagar por produtos e serviços inovadores).

Onde você está no fim do estágio 2?

No fim do estágio 2, você terá um entendimento mais claro de como gera valor para seus *stakeholders* e quais riscos enfrenta. Também terá representado esse entendimento em um modelo do seu processo de criação de valor. Talvez leve de dois a três anos para que seu modelo esteja suficientemente sólido, validado pelos *stakeholders* e refinado com base no uso de data analytics. Mas você terá começado um processo de melhoria e aprendizado contínuos na sua organização. Esse trabalho constrói os alicerces do próximo estágio, no qual focamos em como alinhar as informações de gestão com a estratégia e em desenvolver um sistema útil de gestão de desempenho.

Concluir o estágio 2 também traz benefícios para seus relatórios externos por fornecer conteúdo relevante. Esses benefícios são apresentados na tabela a seguir, juntamente com exemplos importantes de relatórios externos de outras empresas.

Exemplos inspiradores:

Relatórios de risco aprimorados (inclusive viabilidade futura)

Adidas	Relatório anual 2013	Páginas 159–179
Deutsche Telekom	Relatório anual 2013	Páginas 138-141
Fresnillo	Relatório anual 2013	Páginas 42–45
Gas Natural	Relatório de responsabilidade corporativa 2013	Páginas 78–82
Gold Fields	Relatório anual 2013	Páginas 31, 58, 60
Inditex	Relatório anual 2013	Páginas 38-39 (viabilidade futura)
Munich Airport	Relatório anual 2013	Páginas 120-125
NS	Relatório anual 2013	Página 61
Philips	Relatório anual 2012	Página 11
Swiss Re	Relatório anual 2012	Páginas 49-51

Processo de geração de valor

AkzoNobel	Relatório anual 2013	Páginas 2-3
Anglo American Platinum	Relatório anual 2013	Páginas 20-21
Enagas	Relatório anual 2013	Páginas 20-21
Inditex	Relatório anual 2013	Páginas 36-37
Interserve	Relatório anual 2013	Páginas 10-11
KPN	Relatório integrado 2014	Páginas 17
Randstad	Relatório anual 2012	Página 22-23





Estágio 3: Alinhe os processos internos à sua estratégia

Perguntas orientadoras

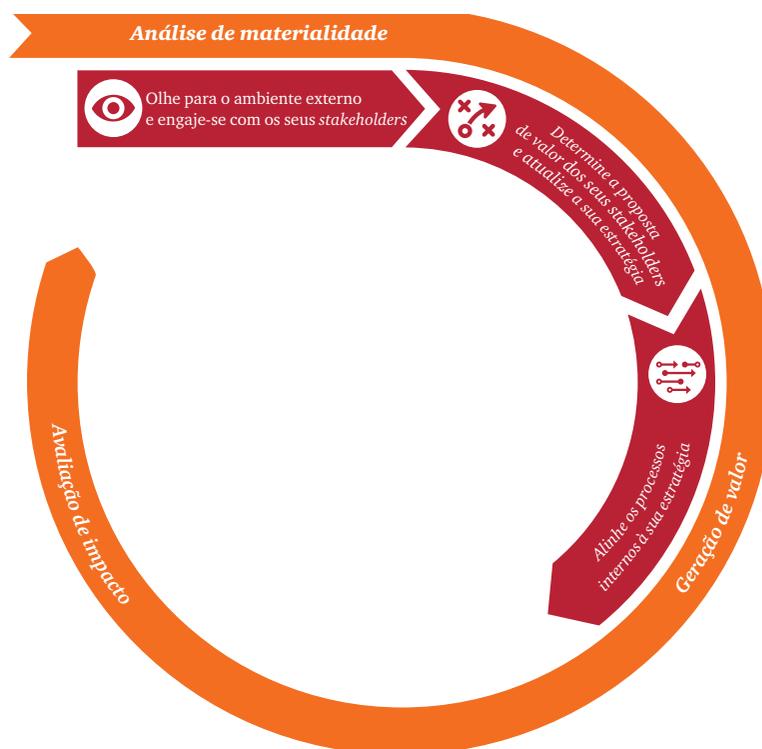
- Como a cultura e o comportamento organizacional apoiam a realização dos seus objetivos estratégicos?
- Suas informações de gestão integradas são geradas por sistemas e processos?
- É possível vincular seus objetivos estratégicos ao seu conjunto de informações de gestão?

Informações de gestão integradas alinhadas com a estratégia de sustentabilidade da sua organização são o alicerce do relato integrado. Mas o que queremos dizer com informações de gestão integradas? Trata-se de um conjunto bem equilibrado de KPIs (indicadores-chave de desempenho) financeiros e não financeiros, alinhados com fatores de geração de valor e incorporados em sistemas, processos e uma cultura de apoio, que são usados para orientar a sua organização.

A primeira etapa é alinhar a sua estratégia com as informações de gestão, KPIs e fatores de geração de valor. Isso é muitas vezes conhecido como “gestão de desempenho” ou, preferencialmente, como “gestão integrada de riscos e desempenho”. Com a gestão de desempenho, a organização busca:

- Alinhar KPIs e estratégia e reduzir o volume e a complexidade dos relatórios de gestão.
- Reduzir o tempo do ciclo de orçamento e aumentar o seu valor agregado.
- Automatizar o planejamento, a geração de relatórios e os relatórios analíticos.

Figura 8: Roteiro da PwC para o relato integrado, estágio 3

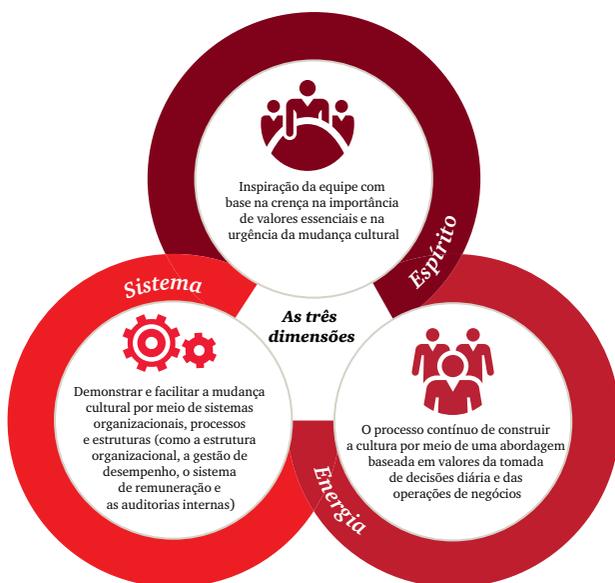


- Controlar o desempenho operacional, ou seja, trabalho em andamento e prazos de produção, em tempo real.
- Melhorar a integridade de dados e aumentar a transparência nos relatórios de gestão.
- Alinhar a alocação de recursos com a estratégia.
- Criar uma percepção sobre o valor agregado para os stakeholders.
- Medir e gerenciar a eficácia dos projetos implementados.

Cultura e comportamento

Sua organização deve buscar desenvolver uma cultura orientada por objetivos que valorize as necessidades dos stakeholders. Os líderes da organização precisam motivar e mobilizar empregados e exibir um desejo permanente de receber feedback interno e externo e agir com base nele para apoiar a realização dos objetivos estratégicos. O sucesso exige um esforço consciente e contínuo de todos para adotar valores e comportamentos alinhados com as expectativas dos stakeholders.

Figura 9: As três dimensões de liderança na mudança cultural



Estas são as principais etapas para construir a cultura desejada:

- 1. Volte aos princípios originais**
Comece definindo claramente a cultura e os comportamentos necessários para executar a sua estratégia. Considere esta pergunta: Até que ponto levamos em conta atualmente os interesses dos *stakeholders* em nossos comportamentos, sistemas e decisões?
- 2. Identifique e entenda os “momentos que importam”**
Identifique as decisões e interações importantes (“momentos que importam”) capazes de conquistar ou perder negócios e, portanto, contribuir para o lucro sustentável. Persiga comportamentos específicos demonstrados durante esses momentos-chave de interação com os *stakeholders*.
- 3. Inspire os empregados: Espírito**
Conforme ilustrado na Figura 9, o “espírito” é uma das três dimensões de liderança que você precisa abordar para alcançar a mudança cultural.
 - a. Recorra à motivação própria dos empregados para agir de acordo com os interesses dos *stakeholders*.
 - b. Crie um modelo que ofereça orientação para os empregados sobre suas escolhas pessoais relacionadas à criação de valor centrada nos *stakeholders* e sobre como lidar com dilemas éticos.
 - c. Lidere pelo exemplo.
- 4. Forneça as condições certas para que os empregados ajam de acordo com os interesses dos *stakeholders*: Sistema**
Você precisa alinhar os sistemas da sua organização com a cultura desejada e assegurar que a alta administração tenha capacidade e determinação para mudar o que talvez esteja muito enraizado na organização, como abordagens de gestão de desempenho, remuneração e auditoria interna.
- 5. Incorpore as necessidades dos *stakeholders* às operações de negócios: Energia**
O que os outros esperam? Eu reconheço as prioridades dos líderes na abordagem de gestão? Os membros do conselho (supervisor) estão realmente concentrados nos interesses dos *stakeholders*? A criação de valor social e público deve ser evidente nas decisões explícitas tomadas pela administração e pelos empregados. Os líderes podem construir a cultura desejada agindo como modelos dos valores e comportamentos necessários.
- 6. Use indicadores de comportamento para impulsionar a mudança**
Os indicadores-chave de comportamento (KBIs, na sigla em inglês) definem o comportamento desejável que os empregados precisam demonstrar para ser bem-sucedidos na organização.

Sistemas e processos

Sistemas e processos são, naturalmente, um aspecto essencial da execução da estratégia e, em última análise, do valor que você gera. O relato integrado exige que o escopo das informações de gestão seja ampliado de financeiro para não financeiro. Na maioria das organizações, o ambiente de controle em torno dos fatores não financeiros ainda é imaturo, o que pode levantar dúvidas sobre a qualidade das informações. A maioria das estruturas de controles internos deveria ser capaz de abordar fatores não financeiros, mas a experiência no mundo real mostra que isso não necessariamente ocorre. Algumas organizações fazem progresso das seguintes formas:

- Assegurando que o CFO e o departamento financeiro assumam a responsabilidade pela qualidade de todos os fatores não financeiros com a clara alocação de funções e atribuições entre a área de finanças e os responsáveis pelos dados (governança).
- Criando um grupo de acompanhamento que supervisione todas as operações de negócios e inclua os controladores responsáveis pelos fatores não financeiros.
- Adquirindo uma compreensão mais formal de como a sua estrutura atual de controles internos pode ser aplicada a fatores não financeiros.

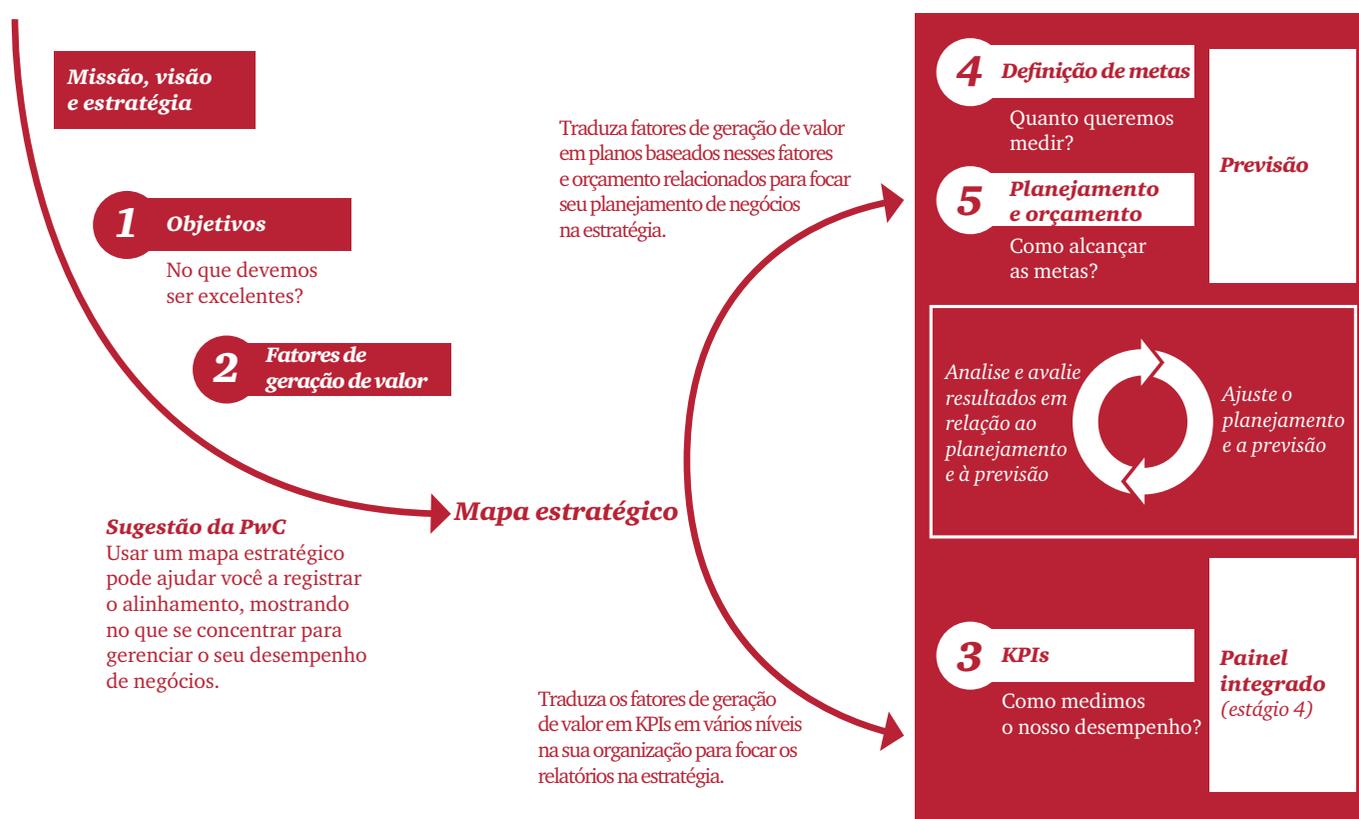
Você também precisa levar em conta como os fatores não financeiros podem ser integrados à sua estrutura atual. Tente:

- Criar mecanismos de feedback entre os consumidores e os responsáveis pelos dados.
- Começar a fornecer asseguarção dos fatores não financeiros.

Alinhe a estratégia a suas informações de gestão

O sucesso da sua estratégia se reflete nos resultados não financeiros e financeiros em termos de produtos ou resultados/ impactos. Os resultados são monitorados por indicadores-chave de desempenho – que precisam refletir claramente a sua estratégia de negócios. Isso parece simples, mas pode ser um desafio alinhar a sua estratégia primeiro com os fatores de geração de valor e, depois, com os KPIs apropriados para fornecer informações de gestão. Muitas empresas usam KPIs padrão sem realmente alinhá-los com a estratégia específica da organização. A gestão de desempenho eficaz obtém esse alinhamento, conforme ilustrado na Figura 10.

Figura 10: Alinhamento da estratégia



Para traduzir a sua estratégia em informações de gestão relevantes (KPIs), a Figura 10 descreve várias etapas a serem concluídas.

1. Objetivos

Entenda claramente os objetivos estratégicos da sua organização (discutidos no estágio anterior).

2. Fatores de geração de valor

Avalie em quais atividades a empresa deve se distinguir para realizar seus objetivos estratégicos.

3. KPIs

Avalie o quanto você quer medir – e se pode ser medido. Lembre-se do que você precisa fazer – selecionar métricas alinhadas a objetivos estratégicos e quais delas informarão o que realmente está acontecendo na empresa. Portanto, é importante:

- Ter uma visão clara dos objetivos estratégicos e de como eles podem ser medidos.
- Encontrar um equilíbrio entre KPIs financeiros e não financeiros.
- Usar KPIs antecipados (previsão) e reversos (desempenho passado).
- Verificar se os seus KPIs fornecem informações inteligentes e conectadas que sejam fáceis de entender e adequadas às pessoas de toda a organização.

4. Definição de metas

Seus KPIs também são usados para definir metas e objetivos para equipes e indivíduos. O desempenho é medido em relação a esses indicadores.

5. Planejamento e orçamento

Para atingir suas metas, a organização deve desenvolver e implementar planos de ação.

Ao concluir essas etapas, você não precisa inventar novas metodologias para fatores não financeiros. O desafio será mais o de encontrar uma maneira de conectar equipe estratégica, equipe financeira e equipe de sustentabilidade. Isso envolve tempo para que cada grupo aprenda a linguagem dos outros e assuma compromissos claros e mútuos.

Onde você está no fim do estágio 3?

No estágio 1, você analisou onde é possível criar mais valor. Em seguida, traduziu isso em propostas de valor para os *stakeholders*. Ao concluir o estágio 3, você viu como alinhar informações de gestão com a estratégia e desenvolver um sistema útil de gestão de desempenho.

Um desafio para as empresas é evitar a sobrecarga de informações. É comum que os diretores executivos e não executivos recebam de 15 a 25 conjuntos diferentes de fatores financeiros e não financeiros. O próximo estágio é voltado para fornecer aos tomadores de decisão um conjunto equilibrado de informações de gestão conectadas, para cumprir a promessa do relato integrado – permitir uma tomada de decisões mais bem fundamentada.

A conclusão do estágio 3 também fornece conteúdo tangível para seus relatórios externos. Mostramos isso na tabela a seguir, com exemplos de como outras empresas apresentaram esse conteúdo para o público externo.

Benefícios para os seus relatórios

- Fatores de geração de valor
- Divulgações qualitativas sobre conectividade
- Visão sobre alinhamento cultural
- KPIs relevantes

Exemplos inspiradores:

Fatores de geração de valor e modelo de negócio

British Land	Relatório anual 2014	Páginas 14 - 15
Company PLC		

Interserve PLC	Relatório anual 2013	Páginas 10-11
----------------	----------------------	---------------

KPIs adequados

Bayer	Relatório anual 2014	Páginas 50-51
-------	----------------------	---------------

DBS	Relatório anual 2013	Páginas 24-27
-----	----------------------	---------------

EnbW	Relatório anual 2013	Páginas 24-25
------	----------------------	---------------

MTN Group Limited	Relatório integrado 2013	Páginas 54-57
-------------------	--------------------------	---------------

SABMiller	Relatório anual 2013	Páginas 15-17
-----------	----------------------	---------------

Unilever	Relatório anual 2014	Páginas 7, 11
----------	----------------------	---------------



Estágio 4: Desenvolva seu painel integrado

Perguntas orientadoras

- Você consegue comunicar para o resto da organização como a sua estratégia gera valor para os *stakeholders*?
- Você consegue assegurar que as suas informações de gestão fornecem uma visão holística para os diretores e outros tomadores de decisão?
- Você toma decisões com base em informações holísticas de gestão?
- Você tem os dados corretos para apoiar suas decisões?
- Como você avalia o seu impacto? Ele é incorporado ao seu painel?

Um painel integrado que oferece uma visão conectada com o valor para os *stakeholders*.

O painel integrado é uma ferramenta desenvolvida sob medida para a organização pela PwC para monitorar o valor para os *stakeholders* com um conjunto adequado de informações de gestão. Ele demonstra como a estratégia da organização exerce impacto e cria valor para os principais *stakeholders*, refletindo o diálogo da organização com o mundo externo, bem como sua missão e visão.

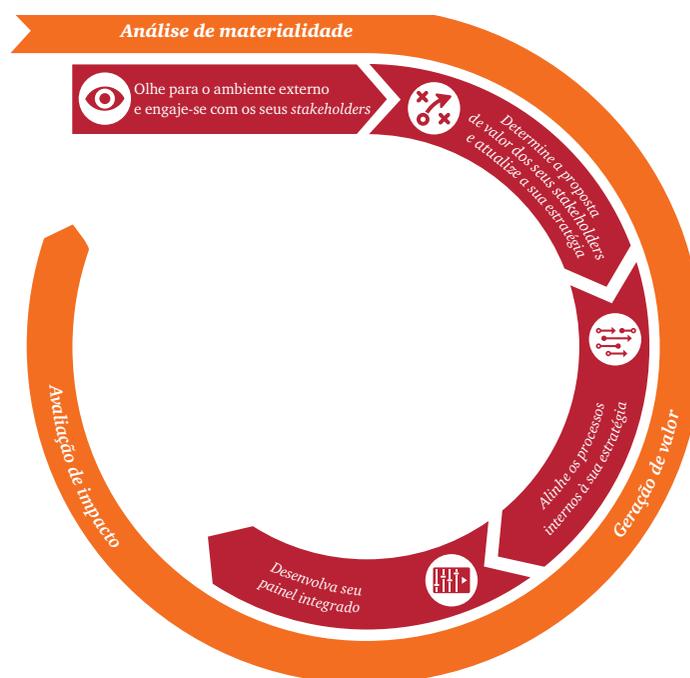
A maioria das organizações tem vários relatórios e painéis de gestão diferentes e isolados, mas que carecem de uma visão integrada que mostre as conexões entre os vários elementos. Outra fragilidade é que os relatórios atuais ainda estão

focados em indicadores de insumos e produtos, e não de impacto (informações de gestão que contam algo sobre o valor que você cria para os seus *stakeholders*). O painel integrado amplia o escopo do seu relatório para incluir toda a cadeia de valor, concentrando-se no valor para os *stakeholders*. Trata-se de uma ferramenta guarda-chuva, que reúne informações com origem em diferentes sistemas.

Para reunir essas informações, você precisa de uma matriz de conectividade (ver figura 12).

Ela deve representar o processo de criação de valor do início ao fim, mostrando como os diferentes elementos estão conectados. Uma interface pode então ser usada para combinar todos os dados relevantes de fontes e sistemas diferentes. Dessa maneira, a administração tem acesso a informações dinâmicas e consegue ver o desempenho passado e as tendências projetadas para o futuro para os temas que são mais importantes para os *stakeholders*.

Figura 11: Roteiro da PwC para o relato integrado, estágio 4



A seguir, apresentamos um exemplo simplificado de uma matriz de conectividade na qual o painel integrado se baseia. Ela ilustra os elementos básicos a serem considerados. O conteúdo do painel da sua organização precisará ser adaptado a suas circunstâncias específicas.

Figura 12: Exemplos de matrizes de conectividade

	Grupos de stakeholders	Principais temas materiais	Riscos	Objetivos estratégicos	Fatores de geração e valor	KPIs	Metas	Impacto
Explicação	Os stakeholders internos e externos da organização, categorizados em grupos	Temas relevantes para seus stakeholders, identificados por meio da análise de materialidade	Riscos que podem impedir a organização de alcançar bom desempenho em aspectos materiais	Os objetivos estratégicos devem cobrir os temas materiais	Fatores de geração de valor que asseguram a execução da estratégia e a mitigação de riscos	Indicadores para monitorar o progresso na execução da estratégia e na mitigação de riscos	Perspectivas de futuro em relação às metas para executar a estratégia em curto e longo prazo	Avaliação que vai além de insumos e produtos para medir resultados e impactos - entender o seu footprint.
Exemplo	<ul style="list-style-type: none"> • Empregados • Acionistas • Fornecedores • Etc. 	Saúde e segurança	Incidentes e acidentes	Temos a melhor cultura de segurança da indústria	Trabalhar na conscientização e em uma cultura aberta	<ul style="list-style-type: none"> • Lesões que provocam perda de tempo • Acidentes fatais 	Melhor da indústria em todos os indicadores	Todos os empregados se sentem seguros e altamente engajados em relação à segurança
Observações	Os stakeholders devem ser identificados por meio de um mapeamento de stakeholders. O engajamento dos stakeholders deve ser realizado por meio de um diálogo estruturado e regular. Em muitas organizações, esse processo ainda é ad hoc.	O objetivo é reunir aspectos considerados materiais para tenha uma diferentes grupos de stakeholders. Há vários modelos disponíveis que fornecem orientação.	Embora a maioria das organizações tenha uma avaliação de riscos madura, os riscos identificados talvez não estejam (direta ou indiretamente) relacionados a temas materiais. A avaliação de riscos atual talvez precise ser revisada.	A estratégia da organização é uma resposta, por exemplo, para uma proposta de valor para os stakeholders. É uma decisão de gestão e, como tal, não precisa cobrir todos os aspectos relevantes, embora a prática recomendada para a sustentabilidade de longo prazo seja abordar todos os aspectos materiais.		Verifique se há um equilíbrio entre indicadores antecipados (previsão) e reversos (desempenho passado), financeiros e não financeiros, internos e externos e de processo e impacto.	As metas devem ser definidas por indicador. Como todos os elementos do painel estão conectados, eles podem ser diretamente vinculados aos temas materiais.	O painel inclui informações de impacto quantitativo. As informações qualitativas não estão incluídas, mas ajudam na interpretação das informações quantitativas.

Os três alicerces constituem a base da matriz de conectividade

Os três alicerces fundamentais do nosso roteiro sustentam a matriz de conectividade:

Integração da análise de materialidade: a matriz de conectividade começa com o diálogo com os seus *stakeholders* e a análise da materialidade. Ela fornece uma visão de como os problemas materiais identificados no diálogo se refletem na sua abordagem de riscos e na sua estratégia; e se o seu impacto reflete as necessidades dos *stakeholders*.

Demonstração da geração de valor: a matriz de conectividade espelha seu processo de criação de valor e permite que você entenda melhor como cria valor para os seus *stakeholders*.

Avaliação do seu impacto: a matriz de conectividade apresenta informações de gestão que conectam fatores financeiros e não financeiros e departamentos – isso permite avaliar e medir o valor líquido que você cria para os seus *stakeholders*.

Como criar um painel integrado em quatro etapas

Até agora, desenvolvemos uma matriz de conectividade mostrando as bases para melhorar os seus relatórios na essência. A matriz permite entender melhor conectividades e interdependências na organização. Naturalmente, para possibilitar uma tomada de decisões mais bem fundamentada, essa matriz precisa ser operacionalizada em um conjunto integrado de informações de gestão, embutidas em uma ferramenta de relatórios, ou seja, um painel integrado.

Como ilustrado a seguir, definimos quatro etapas principais para desenvolver um painel integrado com uma matriz de conectividade no seu núcleo:

1. Avaliar informações disponíveis
2. Desenhar a conectividade
3. Construir o painel
4. Implementar um relatório interno/externo

Figura 13: Etapas para desenvolver o painel integrado

Etapas	1 Avaliar informações disponíveis	2 Desenhar a conectividade	3 Construir o painel	4 Implementar um relatório interno/externo
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> Definir objetivo, escopo e equipe (integrada) Avaliar painéis atuais existentes Discutir as necessidades e os requisitos (funcionais) dos usuários Avaliar informações disponíveis em todos os elementos e adicionar ao formato de painel 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar as correlações entre os elementos Considerar o estabelecimento de possíveis conexões usando data analytics Analisar as lacunas e determinar o plano do projeto para solucioná-las 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar a aparência final do painel integrado Fazer conexões lógicas de dados com os sistemas-fonte Criar o painel integrado 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar o uso de instruções e adaptar o manual do relatório Usar painel integrado como base para reuniões da diretoria Usar a matriz de conectividade no seu relatório externo Revisar e adaptar
Resultados	Avaliação da linha de base	Matriz de conectividade	Painel integrado	Relatório e tomada de decisão integrados

Com base na nossa experiência, apresentamos algumas dicas práticas:

- Defina o objetivo, o escopo e a equipe integrada logo no início.
- Ao formar a sua equipe de projeto integrada, inclua diferentes partes da organização que tenham expertise no diálogo com os *stakeholders* e em riscos, estratégia, gestão de desempenho, fatores de geração de valor e relatórios. Além disso, inclua especialistas em análise de dados.
- Discuta os objetivos do painel integrado com base nos usuários a que ele se destina e em como você deseja replicá-lo para toda a organização.
- Determine o escopo com base na disponibilidade de dados, na maturidade da visão sobre criação de valor (impacto talvez seja um passo ainda distante, resultado talvez já seja viável) e o resultado do diálogo com os *stakeholders* (temas materiais).

Desenvolver um painel integrado exige trabalho árduo e leva tempo, mas vale o esforço. Nossa experiência nos revela que:

- O projeto do painel integrado deve ser visto como um processo de melhoria contínua. Não é uma solução para ser concluída em um ano.
- Você deve enxergar benefícios concretos para os seus relatórios externos em um ano. A matriz de conectividade, mesmo sem o painel, deve ser o eixo central dos seus relatórios externos (ver exemplos inspiradores nesta página). Ela também ajudará você a se engajar com os investidores e outros *stakeholders*, pois explica o processo de criação de valor de uma maneira inteligente e intuitiva.
- Os resultados (mesmo sem os impactos medidos) podem fornecer ideias importantes para os tomadores de decisões que usam essa ferramenta.
- Os diretores e outros tomadores de decisões têm uma visão aprofundada sobre o valor que a empresa cria para os seus *stakeholders*. Para muitos tomadores de decisões, o benefício claro de combinar todas as linhas de relatórios em uma ferramenta abrangente é, por si só, motivo para perseguir um projeto de painel integrado.

Onde você está no fim do estágio 4?

Você agora desenvolveu um conjunto integrado de informações de gestão diretamente vinculadas ao seu processo de criação de valor, o que permite gerenciar seu impacto de modo mais eficaz. Com isso você pode avançar para o estágio 5 – o desenvolvimento de relatórios externos integrados que favorecem um diálogo melhor com os investidores.

Com a conclusão do estágio 4 você está apto a melhorar seus relatórios. Os benefícios esperados são mostrados na tabela desta página, que também fornece referências de relatórios relevantes de outras organizações.

Benefícios para os seus relatórios

- Visões conectadas sobre relacionamentos (preditivos) entre valor e impacto para os *stakeholders*.
- O painel integrado rompe o isolamento entre diferentes departamentos, esclarecendo como cada departamento contribui para os benefícios ao negócio.
- Redução da carga de trabalho com os relatórios, pois o painel integrado combina vários relatórios preexistentes em um único relatório abrangente com valor factual (vs. intuitivo) para o *stakeholder*.
- Ferramenta de comunicação (interna e externa) sobre como a organização cria o valor que os *stakeholders* procuram.
- Relatórios internos e externos alinhados, melhorando a eficiência dos processos de elaboração de relatórios externos no fim do ano.
- Medição de impacto: Total Impact Measurement and Management www.pwc.com/totalimpact

Exemplos inspiradores:

Estratégia integrada

Alliander	Relatório anual 2012	Páginas 14–15
Gold Fields	Revisão anual 2013	Página 6
Rank Group	Relatório anual 2010	Página 13
Woolworths Holdings Ltd	Relatório integrado 2013	Páginas 34-43

Matriz de conectividade

ASML	Relatório de responsabilidade corporativa 2014	Página 18
Avis Europe plc	Relatório anual 2010	Páginas 4-5

Medição do impacto

PwC UK	Relatório de responsabilidade corporativa 2014	Páginas 32-41
--------	--	---------------



Estágio 5: Integre seus relatórios para melhorar o diálogo com os investidores

Perguntas orientadoras

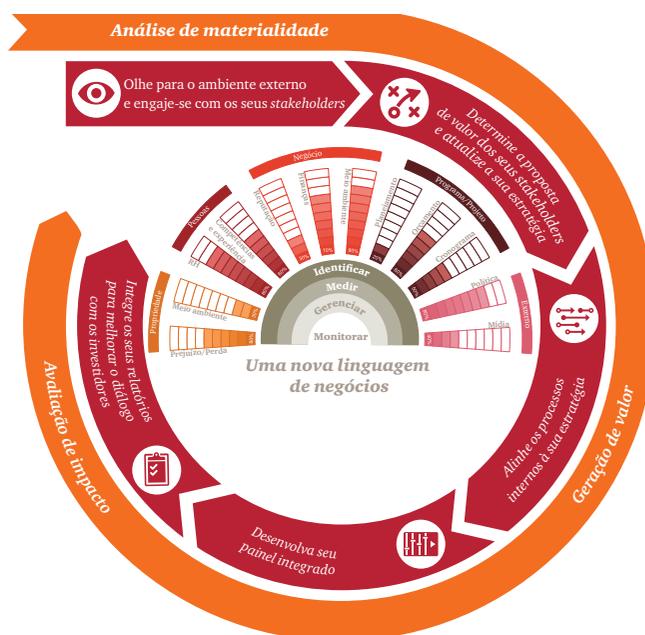
- No seu processo atual de geração de relatórios, você já indicou um grupo multidisciplinar de acompanhamento?
- O painel forneceu ao grupo de acompanhamento uma visão clara? Qual é a história a ser contada?
- Você designou um redator responsável?
- Você começou a partir do zero e definiu o escopo e os limites?
- Você está usando a matriz de conectividade (ver figura 12) como guia?
- Há um plano de comunicação claro sobre como melhorar o uso do relatório anual no diálogo com os investidores?

Todos os estágios anteriores deste guia prático, mesmo que não totalmente concluídos, podem ser vistos como um “dever de casa” ou uma preparação para seus relatórios externos. Esse trabalho preparatório ajudará você a fazer avanços fundamentais nos seus relatórios externos e proporcionará um diálogo com os investidores.

Este estágio se concentra em como reunir as atividades e os materiais anteriores para desenvolver o seu relato integrado.

1. **Ao reunir as informações que a sua organização pretende divulgar publicamente, use o seu processo de comunicação e de governança existente.**

Figura 14: Roteiro da PwC para o relato integrado, estágio 5



A elaboração do relato integrado não requer processos diferentes de produção de relatórios, mas nossa experiência sugere que os processos existentes podem ser mais eficazes:

- **Grupo de acompanhamento multidisciplinar.** No seu modelo de governança associado ao processo de elaboração de relatórios, confirme a existência de um grupo de acompanhamento que forneça – à equipe de projeto do relatório – a visão do que o relatório anual deve conter. O grupo de acompanhamento também deve avaliar se os principais marcos estão sendo alcançados durante o processo de
- **Como evitar a mentalidade de compliance.** O relato integrado não realizará objetivos tangíveis e sustentáveis para a organização (conforme discutido no Capítulo 3) caso ele se torne um exercício de compliance. Assim sendo, o grupo de acompanhamento, em nome da diretoria, deve continuar a revisar os três conceitos fundamentais que apoiam todos os estágios do roteiro a cada ano de relatório.



- **Comparação com os pares.** Verifique periodicamente se as informações que você divulga são comparáveis com as emitidas por seus pares. O verdadeiro valor da informação está na sua comparabilidade. Quando as organizações começam a desenvolver o relato integrado, isso geralmente resulta em mais informações específicas à empresa. É uma situação bem-vinda, mas você precisa avaliar o risco de perder a comparabilidade com seus pares.
 - **Responsabilidade pelos resultados do relatório.** Tente designar responsáveis pelos dados na organização: indivíduos que respondam pela coleta e pela qualidade dos dados relacionados a cada tema material. Deixar essa responsabilidade para a equipe do projeto pode significar uma sobrecarga muito grande.
 - **Qualidade e confiabilidade dos dados.** Se você solicitar a asseguuração do seu relatório, discuta com o seu auditor como o documento foi elaborado, tanto em termos de processo quanto de conteúdo (estrutura, escopo e limites do relatório). Isso ajuda a garantir que o plano de auditoria está alinhado com as suas necessidades de asseguuração, e que a nova estrutura do relato integrado não entra em conflito com o relatório de asseguuração.
- 2. Indique um redator responsável.** Redigir um relato integrado requer uma mentalidade diferente daquela aplicada a um relatório anual tradicional. Seu redator precisará de treinamento sobre como a matriz de conectividade serve como eixo central do relatório; ou seja,

como a matriz pode ser convertida em uma história clara e atraente sobre o seu processo de criação de valor. Treine o redator ao longo de todo o processo e faça com que o grupo de acompanhamento forneça *feedback* regularmente.

- 3. Comece a planejar o conteúdo do seu relatório a partir do zero.** Ao redigir um relato integrado pela primeira vez, use um enfoque novo. Evite copiar e colar informações dos anos anteriores, e não presuma que você precisa seguir a estrutura de relatórios anteriores. Mesmo assim, as informações dos anos anteriores poderão ser úteis.

Ao desenvolver o conteúdo, inspire-se em fontes de melhores práticas, como bancos de dados de exemplos. O sumário da publicação deve seguir o roteiro da sua matriz de conectividade (ver item 4), mas ele deve se parecer com algo como o exemplo a seguir.

Exemplo de sumário de um relatório integrado:

1. Ambiente externo: diálogo com os *stakeholders*
2. Oportunidades e riscos
3. Estratégia e alocação de recursos: insumos
4. Modelo de negócios: criação de valor e atividades de negócios
5. Desempenho: produtos e resultados
6. Governança
7. Cenário futuro

4. **Use a matriz de conectividade como roteiro para redigir o relatório.** O objetivo do relato integrado é mostrar a conectividade, desde o engajamento dos *stakeholders* até a divulgação de impactos. Mas, em nossa experiência, a maioria dos “relatos integrados” ainda carece de conectividade; ou seja, entre o engajamento dos *stakeholders*, a estratégia e os riscos, mas também entre várias propostas de valor para os *stakeholders* e diferentes impactos. Tente evitar esse problema baseando a história do seu relatório na sua matriz de conectividade, trabalhando com suas colunas da esquerda para a direita. Dessa maneira, o desempenho e o impacto (ou seja, o valor que você cria para os *stakeholders*) comunicados no fim do relatório deverão estar vinculados ao início do processo de criação de valor: com as principais questões identificadas no diálogo com os *stakeholders*.
5. **Determine o escopo e os limites do seu relatório.** Ao preparar o relatório, faça uma distinção entre escopo e limites, e entre enredo e conteúdo:
 - Escopo e limites não são importantes apenas para o *compliance* com as diretrizes do relatório, mas também para assegurar que o documento permaneça relevante e conciso.
 - O escopo e os limites devem ser determinados no início e monitorados pelo grupo de acompanhamento para evitar a inclusão de conteúdo menos relevante. Há um risco de “abandono de escopo” porque as diversas partes da organização geralmente têm sua própria lista de conteúdo desejado.
 - Determine o escopo e os limites fazendo referência a temas materiais. Conteúdos menos relevantes podem ser incluídos também em anexos ou no site da empresa.
 - No caso do relato integrado, os limites provavelmente são mais amplos do que os dos relatórios financeiros, pois se estendem para além da estrutura de propriedade legal para incluir a cadeia de valor.
6. **Avalie o processo. O relato integrado é um processo de melhoria contínua.** Quando perguntados, CFOs e outros executivos sempre dirão que um dos principais benefícios do relatório anual é criar um “momento de reflexão” para a organização. Você deve, portanto, avaliar o seu processo de relato integrado da seguinte maneira:
 - A avaliação do grupo de acompanhamento deve acontecer em momentos predefinidos para capturar lições aprendidas, concluir se as ambições foram realizadas e discutir se isso tem um efeito sobre futuras ambições.
 - A avaliação deve incluir ambições de desenvolver, no futuro, soluções de TI, a fim de alinhar o relatório de gestão e o relatório externo e incorporar as informações de gestão integradas em uma interface de painel integrado com sistemas e processos de gestão subjacentes.
 - O processo de avaliação deve incluir *feedback* de investidores e outros *stakeholders* sobre como eles percebem o seu relatório e se a nova linguagem do relato integrado é compreendida e contribui para melhorar o diálogo com os *stakeholders*.
 - O momento de reflexão deve capturar o business case, ou seja, os benefícios do relato integrado. Esses resultados devem ser compartilhados com a diretoria para assegurar seu engajamento permanente. A diretoria também deve avaliar em que nível o relatório integrado e as informações de gestão integradas fornecem uma visão melhor da organização.
7. **Desenvolva um plano de projeto de três anos para melhorar seus relatórios.** Conforme observado, o relato integrado envolve um processo de melhoria contínua, que requer tempo e recursos. Portanto, prepare um plano de projeto a fim de priorizar suas ambições para um período de três anos.

Onde você está no fim do estágio 5?

Você começou um processo contínuo para melhorar a conectividade na sua organização. Dessa maneira, está no caminho para alcançar uma integração essencial dos seus relatórios a fim de aperfeiçoar o diálogo com os investidores, usando dados avançados de desempenho.

A tabela a seguir mostra os benefícios que você pode alcançar nos seus relatórios ao concluir este estágio final.

Benefícios para os seus relatórios

- Os relatórios externos tornam-se mais valiosos no seu diálogo com os investidores e com outros *stakeholders*.
 - Seus relatórios externos passam a ser uma base sólida para a melhoria contínua e essencial dos seus relatórios e para o alinhamento dos relatórios internos e externos.
-

Exemplos

- Aprenda com os pioneiros dos relatos integrados – acesse a análise feita pela PwC dos relatórios de organizações que participam da jornada de RI www.pwc.com/en_GX/gx/audit-services/publications/assets/pwc-learning-from-early-adopters-of-integrated-reporting.pdf
-

5 Glossário

Análise de materialidade	O primeiro dos três alicerces do roteiro da PwC. Envolve o processo de ouvir investidores e outros <i>stakeholders</i> para entender as questões que eles consideram materiais para o negócio e suas perspectivas de futuro, bem como a sua percepção do impacto do negócio (em termos financeiros e outros aspectos).	Matriz de materialidade	Criada como resultado do engajamento dos <i>stakeholders</i> , a matriz de materialidade indica as questões consideradas materiais para o negócio (e seu desempenho futuro), com base nas visões de investidores externos e outros <i>stakeholders</i> e nas opiniões da diretoria.
Avaliação de impacto	O terceiro alicerce do roteiro da PwC refere-se ao processo por meio do qual as organizações usam informações relevantes de gestão para avaliar e gerenciar o impacto de decisões estratégicas para os <i>stakeholders</i> . Inclui o desenvolvimento de relatos integrados externos.	Painel integrado	Uma ferramenta feita sob medida pela PwC para a organização a fim de monitorar o valor para os <i>stakeholders</i> com base em um conjunto de informações de gestão relevantes. Demonstra como a estratégia da organização exerce impacto e cria valor para os <i>stakeholders</i> prioritários, refletindo o diálogo com o ambiente externo e sua missão e visão.
Criação de valor	O segundo dos três alicerces do roteiro da PwC. Refere-se ao processo pelo qual a organização cria valor para seus <i>stakeholders</i> . É um processo circular que depende de sete elementos conectados: <i>stakeholders</i> , suas mensagens principais, risco, estratégia, fatores de geração de valor, desempenho e impacto.	Pensamento integrado	Uma abordagem de gestão que aplica os princípios do relato integrado, baseando decisões estratégicas em uma ampla gama de dados de desempenho vinculados à maneira como a empresa gera valor para os seus <i>stakeholders</i> .
Fatores de geração de valor	As atividades da organização que influenciam a realização dos objetivos estratégicos e criam valor para os <i>stakeholders</i> .	Proposta de valor	Uma declaração de como a sua organização cria valor para o grupo específico de <i>stakeholders</i> .
Fatores não financeiros	Recursos que ainda não estão monetizados, mas que, no longo prazo, podem ter impacto nos resultados financeiros da organização. Entre os exemplos, estão recursos humanos e naturais, além de relacionamentos.	Relato integrado	É o meio pelo qual os fatores mais amplos de geração de valor de uma empresa são gerenciados internamente e comunicados para investidores e outros <i>stakeholders</i> . Envolve a ampliação do foco dos modelos tradicionais de relatórios, que se concentram principalmente em recursos financeiros e manufaturados. Também envolve uma abordagem mais conectada, ou seja, entendendo como os outros recursos que uma empresa usa (humanos, sociais/de relacionamento e naturais) interagem e afetam os recursos financeiros e vice-versa. Exige uma postura prospectiva, na qual todos esses fatores inter-relacionados sejam considerados em um nível estratégico. Nosso uso do relato integrado nesta publicação inclui dois temas – tanto a gestão de negócios interna (às vezes conhecida como pensamento integrado) quanto o relatório periódico externo.
Matriz de conectividade	Descreve o processo de criação de valor da organização do início ao fim, mostrando como diferentes elementos estão conectados. Veja o exemplo na página 25. A matriz de conectividade é usada para criar o painel integrado. Também pode ser usada para fornecer o enredo no qual a redação do relato integrado se baseará.		

Agradecimentos

Nicolette Behncke

Juriaan Besorak

Melissa Carrington

Gayle Donohue

Gaia Giussani

Ian Hitchen

Superna Khosla

Robert van der Laan

Jarie Luchtenborg

Linda Midgley

Kavita Nandram

Mark O'Sullivan

Atul Patel

Maria-Luz Castilla Porquet

Zubair Wadee

Anouk Wentink

Judith Weuring



 PwC Brasil

 @PwCBrasil

 @pwcbrasil

 PwC Brasil

 youtube.com/PwCBrasil

