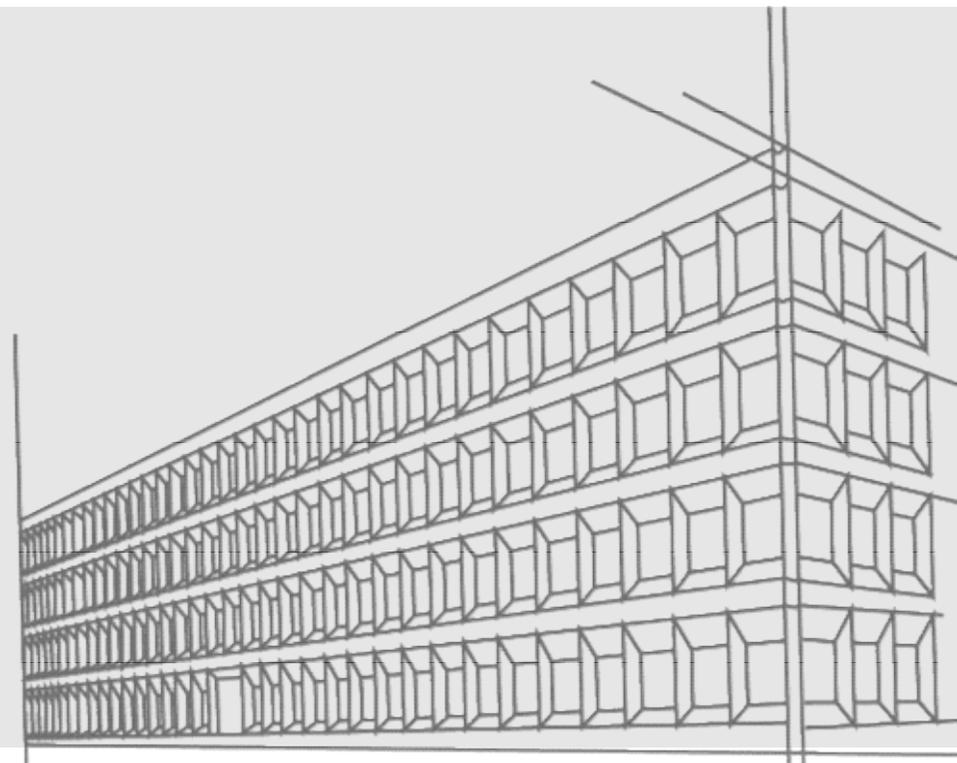


# Relatório de gestão 2019 na forma de relatório integrado

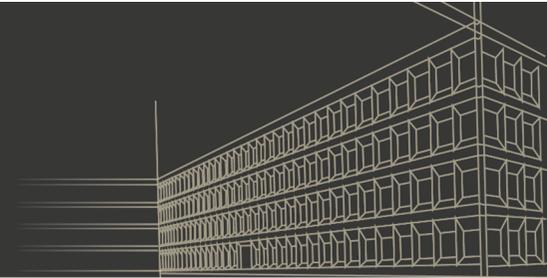


**Dagomar Henriques Lima**  
**Auditor Federal de Controle Externo**  
**Dezembro de 2019**

# Sumário

- ✓ Contexto e transição para o novo modelo de prestação de contas
- ✓ Estrutura Internacional para Relato Integrado
- ✓ Ganhos organizacionais de implementação do RI
- ✓ Desafios de implementação do relato integrado

# Problemas do modelo anterior



- 1) **Baixa utilidade** das prestações de contas para a sociedade, para o ciclo orçamentário, para o controle e para o gestor
- 2) Auditorias nas contas não permitem dar **asseguração razoável**, pois não usa abordagem baseada em risco
- 3) Processo de prestação de contas incapaz de induzir **transformações sustentáveis**

# A prestação de contas

Oportunidade para a organização demonstrar seu valor, sua relevância e o benefício que traz para a sociedade.



# A sociedade como destinatária primordial



# Estrutura Internacional para Relato Integrado

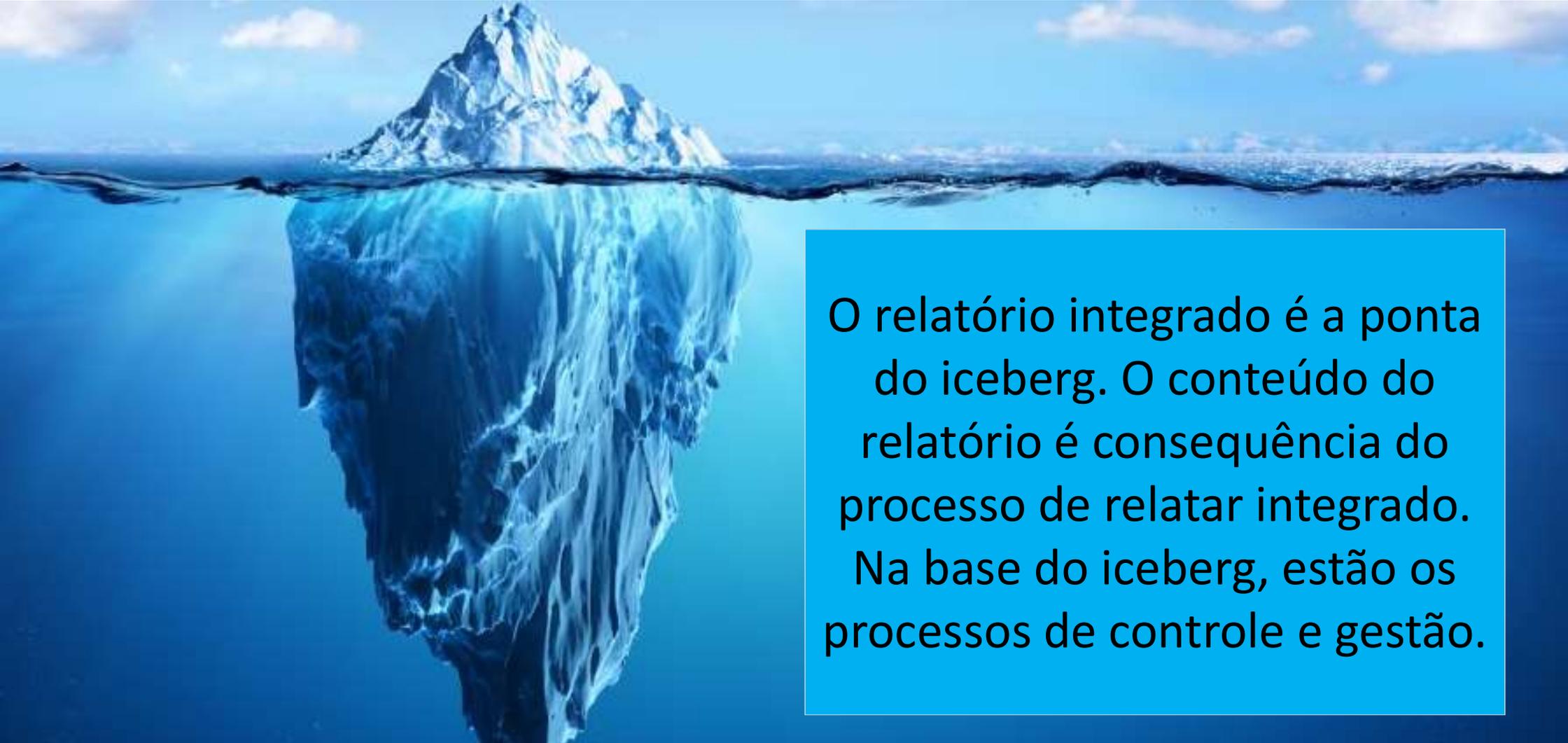
A ESTRUTURA  
INTERNACIONAL  
PARA RELATO  
INTEGRADO

*Como a  
organização  
**gera valor**  
para a  
sociedade?*



O Relato Integrado foi criado para melhorar a **prestação de contas**, a **administração** e a **confiança**, bem como para aproveitar o fluxo de informações e a transparência dos negócios que a **tecnologia** trouxe ao mundo moderno.

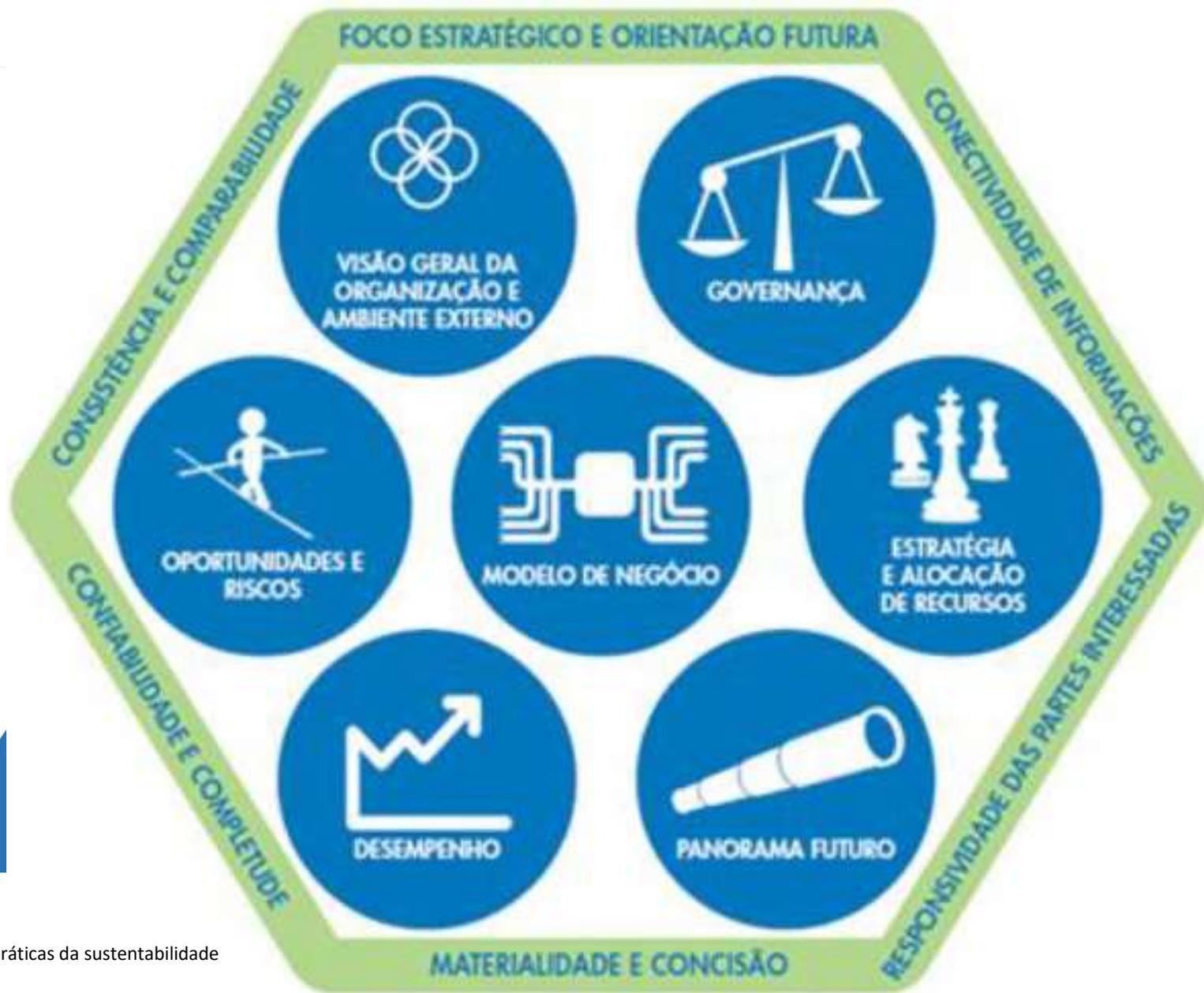
# Estrutura Internacional para Relato Integrado



O relatório integrado é a ponta do iceberg. O conteúdo do relatório é consequência do processo de relatar integrado. Na base do iceberg, estão os processos de controle e gestão.

# A ESTRUTURA INTERNACIONAL PARA RELATO INTEGRADO

*Como a organização gera valor para a sociedade?*



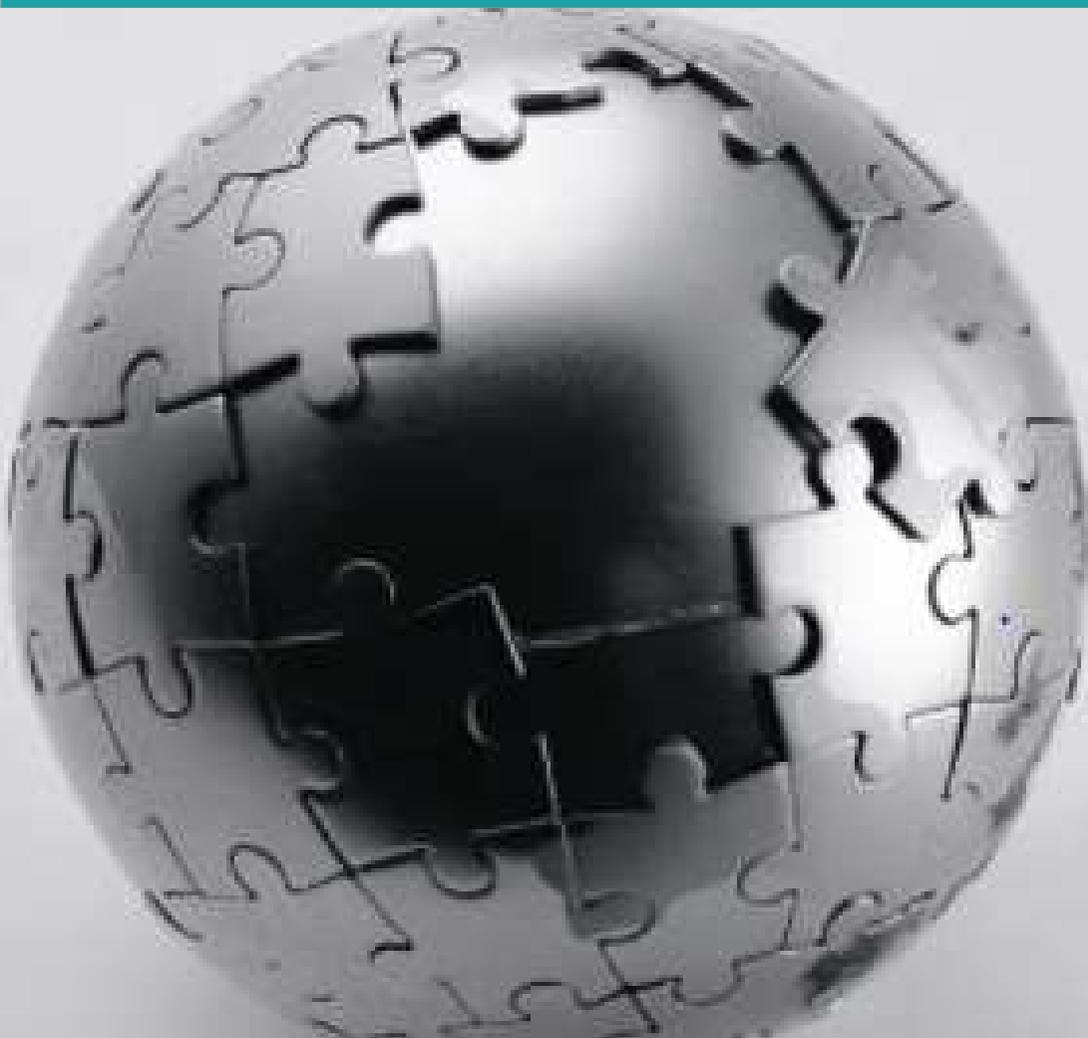
# Perguntas que revelam as inter-relações

EIRI	Perguntas orientadoras
<i>Mensagem do dirigente máximo</i>	
<i>Visão geral organizacional e ambiente externo</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>O que é a organização, o que faz e quais são as circunstâncias em que atua?</i></li><li>• <i>Qual o modelo de negócios da organização?</i></li><li>• <i>Como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório integrado e como estes temas são quantificados ou avaliados?</i></li></ul>
<i>Governança, estratégia e alocação de recursos</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?</i></li><li>• <i>Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?</i></li></ul>

# Perguntas que revelam as inter-relações

EIRI	Perguntas orientadoras
<i>Riscos, oportunidades e perspectivas</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade de a organização gerar valor em curto, médio e longo prazo e como a organização lida com esses riscos?</i></li><li>• <i>Quais são os desafios e as incertezas que a organização provavelmente enfrentará ao perseguir sua estratégia e quais são as potenciais implicações para seu modelo de negócios e seu desempenho futuro?</i></li></ul>
<i>Resultados e desempenho da gestão</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Até que ponto a organização alcançou seus objetivos estratégicos no exercício e quais são os impactos?</i></li></ul>
<i>Informações orçamentárias, financeiras e contábeis</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Quais as principais informações orçamentárias, financeiras e contábeis, inclusive de custos, que dão suporte às informações de desempenho da organização no período?</i></li></ul>

# Pensamento integrado



Se a integração não estiver presente no processo de relatar, o relatório final será apenas uma “colcha de retalhos”.

# Marcos da transição

## Relato integrado - piloto 2013-2014

País	Quantidade de empresas
Brasil	12
Reino Unido	12
Holanda	10
Estados Unidos	8
Itália	8
África do Sul	7
Espanha	7
Alemanha	6
Austrália	5
Japão	4

Quadro 3 - Empresas brasileiras participantes do Projeto Piloto do IIRC

Empresa	Setor
AES Brasil	Utilitários
BNDES	Bancos
BRF S.A	Alimentos
CCR S.A	Transportes
CPFL Energia	Energia
Fibria Celulose S.A	Silvicultura e celulose
Grupo Segurador Banco do Brasil e MAPFRE	Seguros
Itaú Unibanco	Bancos
Natura	Bens pessoais
Petrobras S.A.	Óleo e gás
Via Gutenberg	Serviços
Votorantim	Indústria

Fonte: Baseado em IIRC (2014b)

# Marcos da transição



- Lei das Estatais – Lei 13.303/2016, art. 8º, inciso IX.
- Prestação de contas do exercício de 2017 – Piloto Ministério da Fazenda

# Marcos da transição



- Prestação de contas do exercício de 2018 – Primeira experiência na APF
- Prestação de contas do exercício de 2019 – aderência à EIRI, flexibilidade, processo

# Relato integrado - ganhos para as organizações

- Melhor compreensão das oportunidades e dos riscos do negócio (65%)
- Melhoria na tomada de decisão (79%)
- Pensamento mais colaborativo entre diretoria e áreas estratégicas (78%)
  
- Contribuição para o sucesso de longo prazo (75% dos CEOs)
- Redução do custo de captação de capital (89% dos invest.)
- Percepção mais positiva sobre a gestão (80% dos invest.)
- Mais confiança nas análises sobre as empresas (82% dos invest.)

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

PwC (2015). Implementação do Relato Integrado: Guia prático da PwC para uma nova linguagem de negócios.

# Ganhos para as organizações



O entendimento sobre como a organização cria valor leva a mudanças na estratégia, na alocação de recursos e nos sistemas de gestão.

“Desde que começamos a divulgar nossos resultados anualmente, mesmo sem ser empresa de capital aberto, temos gerado um histórico de resultados ano a ano que nos ajuda a entender tendências e mudanças e já pensar de antemão o que fazer para mudar aquele cenário, se for negativo, ou aproveitar uma nova onda, se for positiva”. (entrevistado 4)

NICHI, Jaqueline. Governança e Relatório Integrado: discursos e práticas da sustentabilidade corporativa. São Paulo, 2016.

# Ganhos para as organizações

**As avaliações de riscos e oportunidades ficam mais eficientes, gerando melhorias na definição de estratégias, melhor avaliação de prioridades**



“Um ganho surpreendente no uso do Relato Integrado é a **avaliação de potenciais riscos**. Antes, corríamos para “apagar incêndio” e hoje é determinante mapear os riscos antes que eles se manifestem. Por exemplo, agora, imprensa é considerada na lista de potenciais riscos, pois sabemos que há informantes dentro da fábrica e muitas informações são passadas em off e divulgadas para todo o mercado sem a nossa autorização. Esse é um potencial risco que antes ignorávamos e que agora temos todo um plano de ação proativo para mitigar possíveis impactos”. (entrevistado 3)

NICHI, Jaqueline. Governança e Relatório Integrado: discursos e práticas da sustentabilidade corporativa. São Paulo, 2016.

# Ganhos para as organizações

**As avaliações de riscos e oportunidades ficam mais eficientes.**



“Planejamento de longo prazo é algo novo na nossa companhia, que costuma pensar ano a ano, de acordo com as perspectivas do mercado. Com a crise atual, entendemos que é melhor prevenir do que remediar, então, passamos a avaliar pesquisas de mercado e tendências para termos mais insumos para avaliar o futuro do nosso negócio e pensar em possibilidades de gerar lucro a partir de novas oportunidades”. (entrevistado 6)

NICHI, Jaqueline. Governança e Relatório Integrado: discursos e práticas da sustentabilidade corporativa. São Paulo, 2016.

# Ganhos para as organizações

## Integração organizacional



“A colaboração entre os funcionários de várias áreas como finanças, comunicação, Sustentabilidade, é um diferencial incrível. O **entendimento e o respeito aumentaram** e até novas amizades foram geradas, algo que seria impossível sem este trabalho de integrar os resultados”. (entrevistado 6)

“O Relato Integrado impulsiona as empresas a aprofundarem as entradas, gestão e saídas de seus produtos e serviços, levando a decisões melhor balizadas. Há melhoria das perspectivas para o modelo negócio e criação de valor no longo prazo e o entendimento interno de estratégia melhora substancialmente, além do **diálogo entre a alta e média gerência**”. (entrevistado 4)

NICHI, Jaqueline. Governança e Relatório Integrado: discursos e práticas da sustentabilidade corporativa. São Paulo, 2016.

# Ganhos para as organizações

## Compreensão do impacto dos stakeholders sobre a organização



“O apoio da comunidade do entorno gerado por meio dos diálogos e canais que abrimos com eles nos últimos meses foi surpreendente. Diminuímos a resistência das lideranças comunitárias e ganhamos a confiança dos moradores dos bairros ao redor das nossas fábricas, mas nos comprometemos a estar mais próximos e a apoiar os projetos sociais da comunidade. O risco é sermos confundidos com o poder público, que é quem deveria prover ajuda à população, mas acaba sempre sobrando mesmo para a iniciativa privada”. (entrevistado 3)

NICHI, Jaqueline. Governança e Relatório Integrado: discursos e práticas da sustentabilidade corporativa. São Paulo, 2016.

# Desafios da implementação do relato integrado

- Concentração desproporcional de energias no relatório integrado sem dedicação equivalente para a desenvolver abordagens de gestão mais holísticas (pensamento integrado)



# Desafios da implementação do relato integrado

- Integração dos fatores de geração de valor em toda a organização e toda a cadeia de valor
- Confiabilidade de informações não-financeiras produzidas em tempo diferente com critérios diferentes



# Desafios da implementação do relato integrado

- Focar em insumos e produtos e negligenciar o impacto (valor criado para os stakeholders)



# Desafios da implementação do relato integrado

- Perder-se em uma série de painéis e sistemas isolados que geram grande quantidade de informação, mas nem sempre sobre o que é realmente importante





**Obrigado!!!**  
**[contas@tcu.gov.br](mailto:contas@tcu.gov.br)**

Dagomar Henriques Lima  
Dezembro de 2019