



Relato integrado e gestão de *stakeholders*: agenda de pesquisas^{*,**}

Anne Carolina dos Santos¹

 <https://orcid.org/0000-0002-5214-1273>
E-mail: anne.carolinasantos@hotmail.com

Kelli Juliane Favato²

 <https://orcid.org/0000-0001-8360-8318>
E-mail: kelli.favato@gmail.com

Marguit Neumann³

 <https://orcid.org/0000-0003-1246-3769>
E-mail: marguitn26@gmail.com

¹ Universidade Estadual do Maringá, Programa de Pós-Graduação em Administração, Maringá, PR, Brasil

² Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Curitiba, PR, Brasil

³ Universidade Estadual de Maringá, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Maringá, PR, Brasil

Recebido em 09.04.2020 – Desk aceite em 26.04.2020 – 3ª versão aprovada em 15.01.2021 – Ahead of print em 25.06.2021
Editor-Chefe: Fábio Frezatti
Editor Associado: Eliseu Martins

RESUMO

O objetivo deste artigo foi propor uma agenda para pesquisas futuras sobre a gestão de *stakeholders* no relato integrado. O Framework 1.0 do relato integrado trata da gestão de *stakeholders* como algo rotineiro no curso dos negócios, sem detalhamentos. A academia pode contribuir com isso. O relato integrado é um desenvolvimento recente alcançado após 30 anos (ou mais) de tentativas de ampliar a prestação de contas aos *stakeholders* de forma eficaz. O engajamento com *stakeholders* produz resultados prósperos a longo prazo, de forma que se constatou a necessidade de indicar o valor do relato integrado a eles. Como não há detalhamentos no Framework 1.0, cabe aos acadêmicos acompanhar seu desenvolvimento e implementação de forma ativa e cautelosa. O impacto deste artigo na área foi suscitar pesquisas a fim de aproximar a prática do relato integrado, bem como gerar discussões de forma a envolver os acadêmicos, o International Integrated Reporting Council, os conselhos nacionais e os elaboradores. Para tanto, discutiu-se o relato integrado considerando que seu *framework* deve ser atualizado (como fazer) de modo a impactar a prática (fazer). Utilizou-se uma metodologia bibliográfica e a análise de conteúdo. Foram mapeados 11 fatores, construídas 10 proposições qualitativas e 35 *insights* para estudos futuros. Os resultados indicam que a gestão de *stakeholders* pode ter alcançado seu potencial de forma cerimonial, mas carece de definições. Para a academia e para o International Integrated Reporting Council, o estudo contribui ao mapear fatores e sugerir a realização de orientações e debates com comissões locais no intuito de superar as deficiências apontadas por este estudo.

Palavras-chave: relato integrado, gestão de *stakeholders*, pesquisa bibliográfica, agenda para pesquisas futuras.

Endereço para correspondência

Anne Carolina dos Santos

Universidade Estadual do Maringá, Programa de Pós-Graduação em Administração
Avenida Colombo, 5790 – CEP 87020-900
Jardim Universitário – Maringá – PR – Brasil

*Trabalho apresentado na XIX USP International Conference in Accounting, São Paulo, SP, Brasil, julho de 2019.

**As autoras agradecem à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) pelo apoio financeiro na realização desta pesquisa.



1. INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional, quando não integrada às suas práticas econômicas e socioambientais, poderá resultar em mudanças insubstanciais e comportamentos insustentáveis (Gray, 2010; Thomson, 2015). Para La Torre, Dumay, Rea e Abhayawansa (2020), o relato integrado (RI) e sua lógica de desenvolvimento para comunicação organizacional estão atraindo um interesse significativo, principalmente da pesquisa contábil. Seu objetivo é conduzir as organizações na busca pelo pensamento integrado, resultando em um reporte claro, conciso e consistente, com informações financeiras, socioambientais e de governança que demonstrem a geração de valor (Bernardi, 2020; Humphrey, O'Dwyer & Unerman, 2016; Lodhia, 2015; Stubbs & Higgins, 2015).

Na visão do International Integrated Reporting Council (IIRC, 2014, p. 7), o RI visa comunicar aos *stakeholders* a capacidade da organização em gerar valor ao longo do tempo. Tal propósito pode estar influenciando o pensamento de líderes corporativos, reflexo da evolução da prática de reportes corporativos (Adams, 2017; La Torre, Dumay, Rea & Abhayawansa, 2020). Todavia, a diretriz do RI (Framework 1.0) está em constante discussão e as críticas auferidas são feitas em relação ao foco nos interesses dos provedores de capital (Adams, 2015; Dumay et al., 2016; La Torre et al., 2020; Thomson, 2015). Portanto, tais perspectivas demonstram a fragilidade da proposta do IIRC, ao distanciar-se da ideia de geração de valor aos *stakeholders* e não definir quais são os grupos de interesse.

Ocorre que, desde a apresentação do RI e, principalmente, após a publicação do Framework 1.0, os acadêmicos se dividiram principalmente em dois grupos, sendo o primeiro cético em relação ao *framework* e o outro dedicado a ele (Cortese & Vena, 2019). Para Perego et al. (2016), as pesquisas sobre o RI estão voltadas para o “glacê” (reporte final), e não para o “bolo” (elaboração do reporte), o que pode ser contraditório tendo em vista que o pensamento integrado entre os envolvidos na elaboração é requisito para desenvolver o RI (Higgins, Stubbs & Love, 2014; Lodhia, 2015; Sanches, Favato, Slewinski & Neumann, 2020). Sob essa perspectiva, compete à academia o papel de desenvolver pesquisas que promovam sua aproximação com profissionais do mercado (Mio, 2020; Tucker & Lowe, 2014).

Diante de tais críticas, promover a amplitude na comunicação organizacional inclui refletir sobre a gestão de inter-relações sociais (Schaltegger, 2012), ou seja, sobre a gestão de *stakeholders*. Assim, indaga-se: quais fatores de gestão de *stakeholders* norteiam os estudos precedentes de relato integrado? Este estudo objetiva propor uma agenda para pesquisas futuras sobre gestão de *stakeholders* em relato integrado. Trata-se de uma abordagem que

identifica os fatores de estudos precedentes por meio de uma pesquisa bibliográfica, tendo como base artigos que contenham o termo *Integrated Reporting*, ou RI, e *stakeholders*. Não houve delimitação temporal e as buscas foram atualizadas em novembro de 2019.

Justificamos abordar os *stakeholders*, pois, na visão de Sloan (2005), o conceito de *stakeholders* é um processo instigante e desconcertante para os pesquisadores; inclusive, para Dumay et al. (2016) e Casonato, Farneti e Dumay (2019), existe a necessidade de indicar o valor do RI aos *stakeholders*. Além disso, Freeman, Harrison, Wicks, Parmar e De Colle (2010) compreendem que o engajamento com *stakeholders* é a maneira de produzir resultados prósperos a longo prazo, congruente com a proposta do RI em gerar e comunicar valor ao longo do tempo.

Com base nas perspectivas de Dumay et al. (2016), Casonato et al. (2019) e Feng, Cummings e Tweedie (2017) cabe ao âmbito acadêmico acompanhar o desenvolvimento e implementação do RI em organizações. Para tanto, é necessária uma postura ativa e cautelosa em relação às movimentações do mercado no que se refere ao desenvolvimento sustentável e a respeito de premissas dadas como certas (Flower, 2015; Perego et al., 2016; Thomson, 2015).

Ressalta-se que o IIRC promove chamadas para consultas públicas com intuito de atualizar seu *framework* (IIRC, 2020), demonstrando respeito diante das opiniões dos usuários (La Torre et al., 2020) e abrindo espaço para discussões (Mio, 2020). Assim, a pesquisa se justifica ao contribuir com avanços nas discussões a respeito do RI, partindo do pressuposto de que as diretrizes do IIRC podem ser contestadas (Bernardi, 2020; Feng et al., 2017).

Os principais resultados alcançados neste estudo compreendem o mapeamento dos fatores relacionados a *stakeholders* (aspectos práticos experimentados pelas organizações que foram foco de estudos precedentes). Diante dos resultados, identificaram-se 11 fatores e, a partir disso, foram construídas 10 proposições qualitativas, acrescidas de uma agenda para pesquisas futuras contendo 35 sugestões para estudos da área, contribuindo com a academia ao identificar, mapear e propor novas lacunas de estudos relacionados a *stakeholders* no RI. Ademais, este artigo reúne informações voltadas a elaboradores de reportes, órgãos [em nível internacional, IIRC; em nível nacional, Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI)], acadêmicos e demais interessados, de forma a terem conhecimento a respeito das críticas feitas ao RI. A partir disso, tais atores podem avançar com estudos e com a aplicação prática, contribuindo para a evolução teórica do Framework 1.0 do RI (como fazer) e da prática (fazer).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Framework 1.0 para RI

O Framework 1.0 para RI (IIRC, 2014) foi desenvolvido pelo IIRC em 2013 (Lodhia, 2015). Portanto, o RI é um desenvolvimento recente após 30 anos (ou mais) de tentativas de ampliar a prestação de contas, ao incluir o aspecto socioambiental nos negócios, visando à comunicação eficaz aos *stakeholders* (Stubbs & Higgins, 2015).

O conceito do pensamento integrado, difundido pelo Framework 1.0 para RI, permite que os colaboradores identifiquem a capacidade da organização em criar e manter o valor ao longo do tempo (Bernardi, 2020). A partir disso, haverá melhora no processo de tomada de decisões interna, cujo resultado é o reporte (Bernardi, 2020). Por meio de reportes baseados nas diretrizes do IIRC, os *stakeholders* podem avaliar como a gestão organizacional lida com os seis capitais: financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento e natural (Humphrey et al., 2016; Thomson, 2015). Assim, o RI abrange uma perspectiva de compreensão integrada com base nesses capitais (IIRC, 2014).

O RI é baseado na suposição de que usuários podem monitorar, recompensar e disciplinar organizações diante de suas práticas (Thomson, 2015). E, ao estabelecer um leque maior de *stakeholders*, o RI visa demonstrar que o empreendimento é assegurado e sobrevive por meio de sua rede de colaboração (Flower, 2015). Dessa forma, o IIRC defende a mudança da visão financeira para uma visão holística de longo prazo (Frias-Aceituno, Rodríguez-Ariza & García-Sánchez, 2013; Gray, 2010; Stubbs & Higgins, 2015; Thomson, 2015).

No entanto, Thomson (2015) defende que o RI pode acabar sendo uma ferramenta para silenciar elementos sustentáveis e mascarar práticas organizacionais insustentáveis, devido à falta de detalhamento das diretrizes expostas no Framework 1.0 para RI. Na visão de Feng, Cummings e Tweedie (2017), por causa da ausência de diretrizes claras do IIRC ou de um compromisso empírico maior, os pesquisadores não podem assumir que tais diretrizes sejam incontestáveis, afinal, o RI tem uma bagagem de mais de 30 anos de discussão sobre comunicação organizacional, ainda em constante evolução.

Uma particularidade notável da estrutura para reporte RI é o poderoso corpo de diretores do seu conselho (IIRC), representado pelo The International Accounting Standards Board (IASB), The Financial Accounting Standards Board (FASB), The International Federation of Accountants (IFAC) e pela The International Organization of Securities (IOSCO), as quatro maiores organizações de auditoria

contábil (*big four*), além dos chefes dos principais órgãos de profissionais de contabilidade britânicos, principais multinacionais, entre outros (Flower, 2015, p. 2). Outro aspecto relevante se refere ao fato de que a metade desses membros são profissionais contábeis (Flower, 2015, p. 2).

Mesmo que o IIRC desenvolva e promova a estruturação do RI, tal comissão não possui poder regulatório para legitimá-lo (La Torre et al., 2020). Sua adoção pelo mercado internacional tem diversas motivações, desde o efeito compulsório (África do Sul) até a busca do valor para o acionista (Anglo-saxões) (Frias-Aceituno et al., 2013). No Brasil, para organizações estatais e mistas, a Lei nº 13.303 (2016) determina a obrigatoriedade da divulgação do RI ou do relatório de sustentabilidade. Para as Unidades Prestadoras de Contas (UPCs) pertencentes à administração pública federal, a Decisão Normativa 178, do Tribunal de Contas da União (2019), regulamenta prestações de contas com base nas diretrizes do Framework 1.0 para RI.

Até a data da elaboração desta pesquisa, o RI tem caráter voluntário para as demais empresas. Em nível nacional, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) está planejando a Orientação Técnica OCPC 09 – Relato Integrado, sem intenção de torná-lo obrigatório.

2.2 Gestão de Stakeholders no RI

A tecnologia da informação e a instantaneidade motivaram a necessidade de transparência e responsabilidade, surgindo então um crescente interesse em compreender como o sistema econômico, a ética e a sustentabilidade podem atender a todos os *stakeholders* das organizações, sejam eles primários (provedores de capital) ou não. Nesse ponto, propõe-se que o engajamento com os *stakeholders* é a melhor maneira de produzir resultados em longo prazo (Freeman & Evan, 1990; Freeman et al., 2010).

Essa relação envolve grupos com diferentes olhares e poderes, ou seja, os referidos *safeguards* exógenos, de maneira que a gestão organizacional mantém relações de forma multilateral (Freeman & Evan, 1990). De fato, a importância da visão da gestão dos *stakeholders* é crucial ao se considerar a assimetria informacional, haja vista que os *stakeholders* externos possuem meios limitados para monitorar o comportamento do agente (Richardson, 2000).

Para Schaltegger (2012) a confiança dos *stakeholders* nas organizações não ocorre apenas por meio da emissão de demonstrações financeiras padronizadas, mas também diante de diversas atividades e interações. Meintjes e Grobler (2014) apresentam níveis para descrever a gestão

de relacionamentos entre organizações e *stakeholders*, sendo eles: (i) o envolvimento de grupos no processo central dos negócios; (ii) as organizações devem governar seus relacionamentos, considerando que poder é o nível de influência dado a grupos com maior interesse; e (iii) a construção e a manutenção de relacionamentos em longo prazo são influenciadas pela confiança, satisfação e compromisso (Meintjes & Grobler, 2014).

Estabelecer relações de confiança e desenvolver a comunicação organizacional remetem à ideia do pensamento integrado (IIRC, 2014), o que envolve os *stakeholders* em uma interação mutuamente benéfica. Logo, a relação institucional com *stakeholders* conduzirá o processo de incorporação da gestão de relacionamentos (Freeman et al., 2010; Schaltegger, 2012). Para o IIRC (2014, p. 18), a relação com os *stakeholders* acontece normalmente no curso rotineiro dos negócios; todavia, não há detalhamento por parte do IIRC (2014) a respeito da gestão de *stakeholders* voltada para o RI.

Nesse sentido, a literatura (Adams, 2015; Bernardi, 2020; Dumay et al., 2016; Cheng et al., 2014; de Villiers, Rinaldi, & Unerman, 2014) ressalta a necessidade de alteração do Framework 1.0 para RI, em razão de uma proposta simplista sobre a sustentabilidade, distante da ideia de geração de valor para a sociedade. Mio (2020) argumenta que os *stakeholders* desconsideram as informações contidas em reportes de sustentabilidade. Dessa forma, salienta a necessidade da institucionalização do RI por meio de diretrizes claras. Consequentemente, o posicionamento dos pesquisadores deve se pautar na possibilidade de contestação das diretrizes do IIRC (Bernardi, 2020; Feng et al., 2017). Entretanto, as discussões acadêmicas devem se pautar em embasamentos empíricos, ou seja, na realidade organizacional (Tucker & Lowe, 2014) e a gestão de *stakeholders* é o componente que interliga as organizações com interesse no pensamento integrado e seus *stakeholders*.

A próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos do estudo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Coleta dos Dados

Para empregar os fundamentos da pesquisa bibliográfica, foram selecionados artigos que continham o termo “*integrated reporting*”, ou “relato integrado”, e *stakeholders* no título ou no assunto, sem delimitação temporal (Tabela 1).

Tabela 1

Coleta de dados

Bases acessadas	Termos	Quantidade de artigos*		
1. Periódicos Capes 2. Web of Science 3. Scopus 4. Science Direct 5. Scielo	1. “ <i>Integrated reporting</i> ” ou “relato integrado”; 2. “ <i>Stakeholders</i> ”.	Junho 2017	Fevereiro 2019	Novembro 2019
		12 artigos	3 artigos	3 artigos

* Período de desenvolvimento, amadurecimento e atualização da pesquisa.

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nas etapas de coleta de dados da pesquisa (2020)

Para delimitação dos artigos, foram realizadas leituras flutuantes (Bardin, 2016) de modo a identificar se eram direcionados para o RI e para a gestão de *stakeholders*. Entende-se que gestão de *stakeholders*, neste estudo, são

temas que contemplem relacionamento, poder e estratégia com os *stakeholders* (Freeman et al., 2010; Meintjes & Grobler, 2014; Richardson, 2000). A Tabela 2 apresenta os artigos abrangidos pela pesquisa.

Tabela 2

Artigos abrangidos pela pesquisa

Nº	Autoria	Título	Periódico
1	Rensburg e Botha (2014)	Public relations review is integrated reporting the silver bullet of financial communication? A stakeholder perspective from South Africa.	<i>Public Relations Review</i>
2	Sierra-García, Zorio-Grima e García-Benau (2015)	Stakeholder engagement, corporate social responsibility and integrated reporting: an exploratory study.	<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>
3	García-Sánchez e Noguera-Gámez (2017)	Integrated reporting and stakeholder engagement: the effect on information asymmetry.	<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>

Tabela 2

Cont.

Nº	Autoria	Título	Periódico
4	Fasan e Mio (2017)	Fostering stakeholder engagement: the role of materiality disclosure in integrated reporting.	<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>
5	Stubbs e Higgins (2018)	Stakeholders' perspectives on the role of regulatory reform in integrated reporting.	<i>Journal of Business Ethics</i>
6	Brusca, Labrador, e Larran (2018)	The challenge of sustainability and Integrated Reporting at universities: a case study.	<i>Journal of Cleaner Production</i>
7	Flower (2015)	The International Integrated Reporting Council: a story of failure.	<i>Critical Perspectives on Accounting</i>
8	Wulf, Niemöller e Rentzsch (2014)	Development toward integrated reporting, and its impact on corporate governance: a two-dimensional approach to accounting with reference to the German two-tier system.	<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>
9	Feng, Cummings, e Tweedie (2017)	Exploring integrated thinking in integrated reporting: an exploratory study in Australia.	<i>Journal of Intellectual Capital</i>
10	Veltri e Silvestri (2015)	The Free State University Integrated Reporting: a critical consideration.	<i>Journal of Intellectual Capital</i>
11	Clayton, Rogerson, e Rampedi (2015)	Integrated reporting vs. sustainability reporting for corporate responsibility in South Africa.	<i>Bulletin of Geography. Socio-economic</i>
12	Perego et al. (2016)	A lot of icing but little cake? Taking integrated reporting forward.	<i>Journal of Cleaner Production</i>
13	Baptista (2018)	Integrated reporting stimulates strategic communication of corporate social responsibility? A marketing perspective analysis based on Maignan, Ferrell and Ferrell's stakeholder model of corporate social responsibility in marketing.	<i>Media & Jornalismo</i>
14	Lai, Melloni e Stacchezzini (2018)	Integrated reporting and narrative accountability: the role of preparers.	<i>Accounting, Auditing & Accountability Journal</i>
15	Naynar, Ram e Maroun (2018)	Expectation gap between preparers and stakeholders in integrated reporting.	<i>Meditari Accountancy Research</i>
16	Farneti, Casonato, Montecalvo e de Villiers (2019)	The influence of integrated reporting and stakeholder information needs on the disclosure of social information in a state-owned enterprise.	<i>Meditari Accountancy Research</i>
17	Vitolla, Raimo, Rubino e Garzoni (2019a)	The impact of national culture on integrated reporting quality: a stakeholder theory approach.	<i>Business Strategy and the Environment</i>
18	Vitolla, Raimo, Rubino e Garzoni (2019b)	How pressure from stakeholders affects integrated reporting quality.	<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos dados da pesquisa.

Vale destacar que a maior parte dos artigos analisados estão publicados em periódicos que possuem alto fator de impacto, o que demonstra que os artigos foram submetidos a critérios e revisões que garantem a cientificidade. A próxima subseção aborda sobre a análise dos dados.

3.2 Análise dos Dados

A análise dos dados foi realizada em duas etapas: (i) identificação dos principais resultados e características dos estudos e (ii) identificação de fatores. Para identificar os fatores de gestão de *stakeholders* dos estudos precedentes utilizou-se a análise de conteúdo da Bardin (2016), dividida em três etapas (Tabela 3).

Tabela 3

Processo de identificação dos fatores

(i) Pré-análise	(ii) Exploração do material	(iii) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.
Leitura prévia dos dados codificados na Tabela 5.	Estabelecimento de categoria, unidade de análise e códigos para tratamento de resultados Categoria: <i>stakeholders</i> Unidade de análise: parágrafo Códigos gerados: 17 códigos (Figura 1) a partir das Tabela 5, Tabela 6 e Tabela 7.	Com a inferência dos dados foram construídos 11 fatores (Tabela 5) e com a interpretação deles foram estabelecidas 10 proposições (Tabela 6). Contribuindo com a construção da agenda de pesquisa (Tabela 7).

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nas etapas de pesquisa.

A categoria da análise de conteúdo deste estudo foi definida de acordo com o tema abordado, o que nesse caso foi intencional, com intuito de filtrar os fatores relacionados aos *stakeholders*. A unidade de análise

(parágrafo) possibilitou a identificação de 17 códigos (Figura 1) considerando o contexto e os significados que os autores dos estudos precedentes atribuíram ao tema. Os resultados e a análise estão dispostos na seção 4.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As subseções 4.1 e 4.2 apresentam as características e os resultados das pesquisas anteriores e os fatores localizados, bem como uma discussão sobre tais resultados (subseção 4.3). A subseção 4.4 apresenta as proposições do estudo e a agenda de pesquisa, atendendo ao objetivo da pesquisa.

4.1 Principais Resultados de Estudos Precedentes

A disposição dos resultados está na Tabela 4.

Tabela 4

Pesquisas precedentes de gestão de stakeholders em relato integrado

Nº	Autoria	Metodologia	Objetivo	Principais Resultados
1	Rensburg e Botha (2014)	Empírica – <i>survey</i>	Investigar como as informações financeiras são utilizadas no âmbito de novos padrões de relatórios financeiros.	Os <i>stakeholders</i> pouco utilizam o RI como principal fonte de informações financeiras e/ou de investimentos, vistos como informações adicionais. Os relatórios financeiros são o principal suporte para informações financeiras.
2	Sierra-García et al. (2015)	Empírica – levantamento	Investigar por que as organizações estão produzindo RI e quais os vínculos de garantia do relatório de Responsabilidade Social Corporativa (RSC).	A probabilidade de divulgação do RI é positivamente associada a ter o relatório RSC assegurado, considerando que os resultados são importantes para os <i>stakeholders</i> .
3	García-Sánchez e Noguera-Gámez (2017)	Empírica – levantamento	Analisar a possível relação entre a divulgação de informações integradas e o grau de assimetria informacional.	Existe uma relação negativa entre a assimetria de informação e a divulgação de um RI, indicando que seu uso ajuda a mitigar problemas de agência, facilitar a tomada de decisões organizacionais e melhorar as informações entre os investidores.
4	Fasan e Mio (2017)	Empírica – levantamento	Identificar os determinantes da divulgação de materialidade entre as organizações do programa piloto do IIRC.	A indústria e alguns níveis de características (tamanho e diversidade do conselho) desempenham um papel significativo na determinação da divulgação da materialidade. As organizações do programa piloto divulgaram mais informações sobre materialidade do que seus concorrentes que não aderiram ao programa.
5	Stubbs e Higgins (2018)	Empírica – entrevistas	Explorar as perspectivas dos <i>stakeholders</i> sobre o papel das organizações voluntárias e abordagens regulatórias para estabelecer o RI na Austrália.	As organizações que elaboram RI estão mudando seus processos. Porém, a adoção não necessariamente envolve inovações para estimular mecanismos de divulgação. Analisando a percepção dos <i>stakeholders</i> não foram descobertas mudanças radicais para apresentação de um relato inovador, mas um processo de alterações incrementais do relatório de sustentabilidade.
6	Brusca et al. (2018)	Estudo de caso	Examinar o desenvolvimento para implementar a sustentabilidade e o RI em uma universidade.	O reporte está focado principalmente em valores sociais e de sustentabilidade, o que não pode ser considerado um RI que conecte todos os capitais. O principal motor têm sido os interesses dos <i>stakeholders</i> , representados pelo conselho social da universidade, com o objetivo de aumentar a competitividade.
7	Flower (2015)	Teórica – documental	Traçar a história do IIRC ao longo dos quatro anos desde sua formação (2010).	O IIRC abandonou a contabilidade voltada para a sustentabilidade. Assim, o conceito de valor do IIRC e “valor para os investidores” e não “valor para a sociedade”.
8	Wulf et al. (2014)	Documental	Avaliar a capacidade de um RI de melhorar a governança corporativa.	Mesmo que a governança corporativa tenha mudado sua perspectiva para os <i>stakeholders</i> , seu foco ainda são os acionistas. O sistema alemão parece ser uma excelente base para futuros desenvolvimentos do RI, ou seja, para o fortalecimento da abordagem de <i>stakeholders</i> e governança corporativa.

Tabela 4

Cont.

Nº	Autoria	Metodologia	Objetivo	Principais Resultados
9	Feng et al. (2017)	Empírica – entrevistas	Explorar como os principais <i>stakeholders</i> interpretam o pensamento integrado e como as organizações do Programa Piloto estão aplicando o pensamento integrado.	O IIRC não definiu totalmente o conceito de pensamento integrado, logo não há consenso compartilhado entre os profissionais. Há evidências de uma compreensão evolutiva do pensamento integrado na prática. O que ainda não está claro é como esse entendimento se desenvolverá com o tempo.
10	Veltri e Silvestri (2015)	Estudo de caso	Explorar o RI de uma universidade pública sul-africana, comparando-o com o Framework 1.0, a fim de verificar a compatibilidade.	O RI da universidade inclui os elementos de conteúdo como rótulos, mas não aprofunda seu significado. Além disso, não segue os princípios das diretrizes do IIRC. Consequentemente os relacionamentos com os <i>stakeholders</i> não são destacados e a capacidade de criar valor não é divulgada.
11	Clayton et al. (2015)	Documental	Analisar o desenvolvimento do RI por grandes organizações na África do Sul e avaliar o impacto da transição necessária de relatórios de sustentabilidade para RI.	Certas tendências da transição de relatórios de sustentabilidade para o RI foram observadas: aumento na garantia de informações não financeiras; aderência a diretrizes externas; surgimento da materialidade, divulgação de riscos e remuneração como novos temas; e a evolução do discurso orientado pelos <i>stakeholders</i> .
12	Perego et al. (2016)	Empírica – entrevistas	Apresentar o impacto das abordagens do <i>sensemaking</i> na prática do RI.	Os entrevistados referem-se às preocupações sobre a marginalização das organizações, com foco excessivo de reportes externos. Assim, notam a necessidade de compreender o RI como um processo interno, observando os <i>stakeholders</i> e indagando se a gestão interna realmente conhece o Framework 1.0 para RI, para posteriormente estruturar o RI para o âmbito externo.
13	Baptista (2018)	Documental	Avaliar em que medida RIs estimulam a comunicação estratégica de RSC.	RIs são focados nas necessidades de informação dos provedores de capital financeiro. Assim, não requerem das organizações o reporte do impacto total das suas atividades em relação aos demais <i>stakeholders</i> .
14	Lai et al. (2018)	Empírica – entrevistas	Analisar como o modo de cognição dos preparadores influencia padrões de prestação de contas associadas ao RI.	Os esforços dos preparadores em estabelecer diálogos e prestação de conta junto aos <i>stakeholders</i> , revelam o potencial da RI como fonte narrativa. No entanto, os provedores de capital financeiro continuam sendo os principais <i>stakeholders</i> deste tipo de reporte.
15	Naynar et al. (2018)	Documental e empírica – entrevistas	Explorar a ênfase dada a determinados temas em Relatos Integrados, conforme percepção de <i>stakeholders</i> .	Existem inconsistências entre o conteúdo (socioambiental) do reporte e a importância de seus temas conferida pelos <i>stakeholders</i> entrevistados. Essa lacuna existe devido à falta de comunicação entre as partes.
16	Farneti et al. (2019)	Empírica – survey	Estudar mudanças nas divulgações de RI para diferentes grupos de <i>stakeholders</i>	O Framework 1.0 apresenta uma abordagem normativa, sua consideração pode levar a divulgações aprimoradas. Porém, o foco é em <i>stakeholders</i> prioritários.
17	Vitolla et al. (2019a)	Documental	Investigar a influência do contexto cultural nacional na qualidade de RIs	Empresas que operam em países com um sistema cultural diferente de países desenvolvidos têm maior prevenção de incertezas, mais coletivismo, mulheres na empresa e restrições, além de uma ênfase maior na sustentabilidade, ética e governança.
18	Vitolla et al. (2019b)	Documental	Analisar a relação entre a pressão dos <i>stakeholders</i> e a qualidade do RI.	Pressões de clientes, organizações de proteção ambiental, funcionários, acionistas e governos determinam a qualidade do RI.

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos dados da pesquisa.

Os resultados demonstram que as pesquisas 1, 2, 8, 10, 11, 13, 17 e 18 estudaram as motivações e o porquê de divulgar o RI. Tais estudos estão relacionados à divulgação do reporte em si. Os estudos 3, 4 e 15 buscaram analisar o conteúdo dos reportes sob as diretrizes do RI. Nos estudos 5, 6, 9, 12, 14 e 16, por sua vez, os pesquisadores buscaram investigar o processo de criar sentido internamente para o RI. Tais estudos demonstram a interferência do olhar do sujeito sobre o objeto diante de um fato ainda não

conhecido ou pouco conhecido, que nesse caso é o processo de elaboração do reporte e do pensamento integrado.

Quanto ao estudo 7, a discussão teórica realizada por Flower (2015) indica a preocupação do pesquisador em analisar criticamente o tema, que, nesse caso, é o IIRC. Dessa forma, elucida a visão do autor em diversos pontos, apesar do aporte teórico referenciado no estudo.

A Tabela 4 resultou na identificação de 17 códigos (Figura 1).

1. Informações adicionais	7. Provedores de capital financeiro	13. Evolução do pensamento integrado
2. Acionistas	8. Qualidade	14. Processo interno
3. RSC assegurado	9. Mudança de processos	15. Esforço de preparadores
4. Não aprofunda significado	10. Interesse dos <i>stakeholders</i>	16. Fonte narrativa
5. Transição	11. Aumento de competitividade	17. Inconsistência de comunicação
6. Assimetria da informação	12. Valor para investidores	

Figura 1 Códigos gerados na análise de conteúdo das tabelas 4, 5 e 6

Fonte: Elaborada com base nos dados da pesquisa (2020).

Os códigos da Figura 1 foram utilizados para estabelecer fatores relacionados à gestão de *stakeholders* e ao RI.

4.2 Resultados da Pesquisa Bibliográfica

Analisaram-se os 17 códigos gerados a partir da análise de conteúdo aplicada por este estudo. Diante deles, foram mapeados fatores (F) relacionados à gestão de *stakeholders* no RI (Tabela 5).

Tabela 5

Fatores relacionados à gestão de *stakeholders* no relato integrado

Fatores (F)	Estudos	Inferência do Fator
1. O RI é fonte de informação adicional para os <i>stakeholders</i>	1 – Rensburg e Botha (2014)	Os <i>stakeholders</i> não utilizam o RI como fonte primária de informação. Um dos maiores desafios das organizações é comunicar suas informações de forma concisa a todos os <i>stakeholders</i> , por meio dos canais de comunicação ou plataformas que eles preferem.
	7 – Flower (2015)	O IIRC privilegia a criação de valor financeiro em detrimento do gerenciamento do capital socioambiental, fato inibidor para que o RI alcance a sustentabilidade. Há necessidade de mudança de uma perspectiva de relacionamento da organização com o investidor (o que a maioria consegue administrar com eficácia), para uma perspectiva de relacionamento com todos <i>stakeholders</i> . Isso gera incerteza e diluição do poder da organização.
2. O RI é direcionado aos <i>stakeholders</i> primários	14 – Lai et al. (2018)	Há <i>stakeholders</i> que não são considerados no processo de construção da criação de valor, além de questões sobre a sustentabilidade não estarem incluídas no RI. Os elaboradores do reporte entrevistados não reconhecem a necessidade de personalizar o reporte de acordo com os diferentes <i>stakeholders</i> .
	5 – Stubbs e Higgins (2015)	A prestação de contas não está na vanguarda, pois a tomada de decisão econômica continua sendo o primeiro pilar.
	16 – Farneti et al. (2019)	Existe a primazia do atendimento às necessidades informacionais de <i>stakeholders</i> com poder.
3. O Framework 1.0 apresenta inconsistências, o que pode dificultar o processo de gerenciamento de <i>stakeholders</i>	7 – Flower (2015)	O Framework 1.0 para RI é inconsistente com a ideia de reporte completo no que diz respeito ao impacto das atividades organizacionais na vida dos <i>stakeholders</i> .
	9 – Feng et al. (2017)	O RI está deixando de atrair apoio dos <i>stakeholders</i> devido a construções abstratas de conceitos, como a criação de valor e pensamento integrado, tornando a estrutura do IIRC difícil de ser implementada.
	11 – Clayton et al. (2015)	A jornada em direção ao pensamento integrado precisa ser trabalhada, em razão das organizações não estarem preparadas.
	12 – Perego et al. (2016)	Especialistas consideram o RI como muito diversificado e incoerente, o que dificulta o real entendimento da proposta de elaboração e do seu potencial. Só após resolver isso pode-se então cogitar difundir o RI em todas as organizações. Apesar dos progressos, é difícil compreender o RI, pois possui metodologia falha para dar suporte a sua adoção.
4. Organizações adotam o RI como forma de comunicação com seus <i>stakeholders</i> por conta da competitividade e legitimidade	4 – Fasan e Mio (2017)	As organizações fazem uso do RI para demonstrar uma imagem socialmente responsável, de forma a legitimar seu comportamento.
	9 – Feng et al. (2017)	O RI pode legitimar as práticas da organização.
	16 – Farneti et al. (2019)	As organizações adotam o RI porque acreditam em seu potencial de melhor atender às necessidades de informações de seus <i>stakeholders</i> ou porque percebem que outros o adotam, sendo assim uma abordagem normativa.
	18 – Vitolla et al. (2019b)	O risco é que o RI represente apenas uma ferramenta formal para legitimação.
	10 – Veltri e Silvestri (2015)	O RI é apenas uma ferramenta de comunicação emitida para elevar a reputação da universidade investigada, sem vestígio de um diálogo entre a organização e seus <i>stakeholders</i> .

Tabela 5

Cont.

Fatores (F)	Estudos	Inferência do Fator
5. O RI pode assegurar temas de RSC, melhorando a qualidade da comunicação realizada para <i>stakeholders</i> externos	2 – Sierra-García et al. (2015)	A probabilidade de divulgação do RI está associada a ter o relatório de RSC (GRI) assegurado. Logo, torna-se um componente da qualidade do RI.
6. Necessidade de amadurecimento de práticas internas (aprendizado dos <i>stakeholders</i> internos)	11 – Clayton et al. (2015)	As organizações investigadas utilizam as informações divulgadas em um relatório de sustentabilidade e colocam estrategicamente tais informações no RI. Logo, não houve mudanças na comunicação com os <i>stakeholders</i> após a adesão ao RI.
	12 – Perego et al. (2016)	Há necessidade premente de difusão do pensamento integrado como um passo crucial para o campo.
	13 – Baptista (2018)	Considerar todos os <i>stakeholders</i> é importante. As estratégias de envolvimento com os <i>stakeholders</i> exigem um diálogo contínuo com a organização, sendo um processo de aprendizagem organizacional.
	15 – Naynar et al. (2018)	As organizações não entendem o efeito dos usuários e suas necessidades informacionais, já que grupos têm prioridades diferentes para a construção do reporte conhecido como RI.
	10 – Veltri e Silvestri (2015)	Fornecer informações de forma integrada e garantir a criação de valor é um processo complexo, devido à capacidade dos gestores de cumprirem isso e divulgar aos <i>stakeholders</i> em forma de reporte.
7. Necessidade de motivação dos líderes organizacionais em realizar mudanças nas práticas com os <i>stakeholders</i>	18 – Vitolla et al. (2019b)	É aconselhável que a gerência das organizações desenvolva a cultura interna de pensamento integrado e que isso permeie a gestão de negócios, indo além da mera adoção formal do RI.
8. Reduz a assimetria da informação para comunicação com os <i>stakeholders</i>	3 – García-Sanchez e Nogueira-Gomez (2017)	Existe relação do RI com a redução da assimetria informacional. A integração de todas as informações-chave em um único reporte permite que investidores façam estimativas, embora idiossincráticas, dos custos de transação futuros ainda no momento da aquisição.
	8 – Wulf et al. (2014)	O RI reduz a assimetria, melhorando a interpretação dos usuários sobre a governança corporativa, em detrimento do reporte de comentários da administração. Porém, relatórios financeiros e o RI afetam indiretamente a governança corporativa, gerando sistemas adequados de controle gerencial.
9. Necessidade de a academia disseminar as práticas do RI em cursos de ensino superior	12 – Perego et al. (2016)	Acadêmicos podem fazer uma significativa contribuição para o desenvolvimento do RI por meio da educação e pesquisa, em particular a educação na área de negócios.
10. <i>Stakeholders</i> primários e não primários podem ser beneficiados	3 – García-Sanchez e Nogueira-Gomez (2017)	A divulgação pode agregar valor para os acionistas e demais <i>stakeholders</i> , demonstrando o compromisso gerencial de relatar informações não financeiras.
	16 – Farneti et al. (2019)	Considerando tanto o destaque em nível global como o fato de que o IIRC está refinando suas diretrizes, os <i>stakeholders</i> com menos poder se beneficiam disso, incluindo os funcionários, visto que é provável que as necessidades de informações dos funcionários se concentrem em questões sociais.
	17 – Vitolla et al. (2019a)	Valores coletivos estão associados à gestão de <i>stakeholders</i> , em oposição a interesses individuais. A consideração dos interesses de usuários externos está intimamente relacionado com evitar riscos associados a uma falha, bem como considerá-los na gestão do negócio.
11. Necessidade de ouvir os <i>stakeholders</i> ao iniciar o processo de adoção do RI	18 – Vitolla et al. (2019a)	As pressões dos <i>stakeholders</i> são um dos determinantes essenciais para a qualidade do RI. No entanto, isso não ocasiona uma mudança substancial no modelo de negócios e na cultura corporativa, ou seja, não estimula o pensamento integrado necessariamente.
	15 – Naynar et al. (2018)	As organizações ainda estão em um processo de engajamento com os <i>stakeholders</i> para entender quais informações valorizam.
	4 – Fasan e Mio (2017)	É uma poderosa ferramenta de engajamento com os <i>stakeholders</i> , que funciona por meio do processo de determinação da materialidade.
	6 – Brusca et al. (2018)	Os <i>stakeholders</i> podem envolver a universidade (objeto de estudo), em um processo de mudança, se os líderes os envolverem positivamente nesse processo. Os entrevistados forneceram evidências da importância desses aspectos na concepção dos objetivos estratégicos da universidade, legitimando suas práticas.

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos dados da pesquisa.

A próxima subseção (4.3) trata da discussão conjunta dos resultados das subseções 4.1 e 4.2.

4.3 Discussão sobre os Resultados da Pesquisa

Nota-se que os estudos, analisados na subseção 4.1, estão sob 3 perspectivas:

1. Explicar a razão de adotar o RI e qual a influência externa e na gestão da organização. Explorar a influência da conectividade diante das relações com os *stakeholders* e investigar o que está sendo evidenciado no reporte e para quem o conteúdo é direcionado.
2. São direcionados a uma visão interna da organização, tal como a transição da implementação do RI, a influência no sistema de gestão e na legitimidade da informação. As pesquisas apresentam dados sobre a construção de significados por parte dos *stakeholders* internos (imersão na prática organizacional) quanto à adoção e elaboração do reporte. Há, inclusive, a perspectiva de envolver um leque maior de informações, integrando-as à cultura organizacional. No entanto, de modo geral, os resultados indicam que a elaboração do RI não gerou uma mudança radical, mas sim incremental no processo de gerar e comunicar valor.
3. Os estudos documentais analisam os conceitos presentes no Framework 1.0 e discutem o papel do IIRC diante de sua proposta. Abordam críticas ao conselho ao afirmarem que multinacionais controlam a iniciativa do IIRC. Dessa forma, evidenciou-se que o lado financeiro é o fator principal, indicando que a adoção do RI é cerimonial.

Devido à ausência de diretrizes claras do IIRC ou de maior compromisso empírico, os pesquisadores devem partir do pressuposto de que as diretrizes do IIRC podem ser contestadas (Bernardi, 2020; Feng et al., 2017). Isso significa que devem ser discutidas propondo-se melhorias com base na realidade organizacional. As ideias de Tucker e Lowe (2014) são indispensáveis ao se atentar para a aproximação da academia com o mercado, sejam os elaboradores de reporte ou quem utiliza o RI como informação para tomada de decisão. Em outras palavras, os pesquisadores devem ir a campo (Mio, 2020) e, por isso, diante dos resultados dos estudos, apoia-se a afirmativa de Stubbs e Higgins (2018) quanto ao fato de as vozes dos usuários de RI permanecerem silenciadas na literatura. Para tanto, uma possível justificativa é a falta de imersão do pesquisador na realidade organizacional (Tucker & Lowe, 2014).

Voltando-se aos fatores identificados, a necessidade de superação do F1 é fundamental, considerando que é prejudicial no que se refere à produção de resultados a longo prazo, ao evitar a assimetria informacional (Freeman & Evan, 1990; Freeman et al., 2010; Richardson, 2000).

Desse modo, o estabelecimento da gestão de *stakeholders* deve ser colocada em prática tanto para alcançar os objetivos do RI como para contribuir com o processo de sua asseguuração independente. Tais resultados indicam que as organizações adotam o RI de forma cerimonial para alcançar a legitimização (F4) (Fasan & Mio, 2017), haja vista que não cumprem um dos princípios básicos do RI: manter relações com os *stakeholders* (Gray, 2010; IIRC, 2014; Meintjes & Grobler, 2014; Thomson, 2015).

Assim como Farneti et al. (2019), compreende-se que cabe às organizações criar estratégias para estabelecer relacionamentos com seus *stakeholders*. Além disso, elas devem compreender como as informações serão direcionadas para cada grupo de *stakeholders*, considerando que determinados grupos possuem poder em detrimento de outros. Isso faz parte do processo de materialidade do RI (IIRC, 2014; Meintjes & Grobler, 2014).

Nessa perspectiva, adotar o RI somente como estratégia de busca pela legitimidade ou competitividade (F4), desconsiderando a gestão de *stakeholders*, significa ignorar os pressupostos do RI. Ainda que a legitimidade seja crucial para a governança organizacional, o RI tem um papel de mudança interna diante de sua adoção. À vista disso, organizações tendem a elaborar reportes de cunho não financeiro com base no Global Reporting Initiative (GRI) (F5) e no IIRC, simultaneamente, adotando o RI de forma superficial devido à ausência de informações concretas no Framework 1.0 para RI (F3).

O Fator F2 contrapõe o que é exposto pelo Framework 1.0 para o RI, que, por sua vez, determina desenvolver o RI tendo em vista diversos grupos de interesse (IIRC, 2014). Como constatou-se, o RI é voltado, especificamente, aos provedores de capital financeiro, da mesma forma que Adams (2015), Bernardi (2020), Dumay et al. (2016) e de Villiers et al. (2014) concluíram. Tal perspectiva evidencia que o pessoal envolvido com o RI, nas organizações, elaboram o reporte com foco em acionistas e credores, assim como ocorre em reportes financeiros. Diante disso, foi constatada a necessidade de evolução de suas diretrizes (Framework 1.0 para RI) (F3), pois os envolvidos com o RI não entendem seus conceitos. A partir disso, indica-se que é necessário um processo de *sensemaking* (criar sentido), para depois iniciar sua institucionalização.

Considerando o F3 e o F6, decorrentes do fato de que o RI é uma recente tentativa de ampliar a prestação de contas corporativas (Stubbs & Higgins, 2015), entende-se que o Framework 1.0 para RI deve evoluir, corroborando os argumentos já asseverados por Feng et al. (2017) e Thomson (2015). Essa evolução vai no sentido de incluir explicações a respeito de conceitos de difícil aplicação prática, como o pensamento integrado e a geração de valor e sobre os capitais. O F6 justifica-se diante da necessidade de incorporar os pressupostos do RI nos processos corporativos internos (Humphrey et al., 2016; Thomson,

2015), não somente de forma superficial (cerimonial), pois o reporte, em si, é o resultado do processo de pensamento integrado (IIRC, 2014). Isso indica, dentre outras coisas, a necessidade da efetiva implementação da gestão de *stakeholders*.

Adicionalmente, o F7 coloca uma dúvida: será que os gestores são motivados a realizar mudanças em práticas organizacionais internas? Mesmo que o Framework 1.0 do RI possua deficiências e necessite evoluir, por qual razão a gestão de *stakeholders* não é efetivamente colocada em prática? Uma possível justificativa é a falta de detalhamento em si sobre o assunto no Framework 1.0, haja vista que para o IIRC (2014, p. 18) lidar com os *stakeholders* é um processo que ocorre normalmente no curso rotineiro dos negócios. Todavia, essa relação envolve grupos com diferentes olhares e poderes, considerando o tratamento de forma multilateral (Freeman & Evan, 1990). Ou seja, é um assunto complexo que carece de detalhamento.

De fato, existe a necessidade, para uma comunicação efetiva, de mapear quem são os *stakeholders* das organizações. Além disso, considerando que o RI é um recente desenvolvimento na tentativa de ampliar a prestação de contas das organizações (Stubbs & Higgins, 2015), lidar com os *stakeholders* no âmbito do RI ocorre da mesma forma que no processo de elaboração de reportes financeiros padronizados? De acordo com o IIRC (2014,

p. 18), não há preocupações quanto a isso, posto que é um processo rotineiro dos negócios.

Tendo em vista que o profissional egresso de instituições de ensino superior insere-se no mercado de trabalho, este estudo defende que a contribuição da academia é relevante para a temática do RI (F9), de forma a contribuir por meio da disseminação e discussão de conhecimentos. Reinvestir-se, fugindo do *mainstream* de pesquisa da área, além de aprofundar a temática com os acadêmicos, caracterizam-se como alternativas para evitar a visão unilateral do aspecto financeiro nos negócios, uma vez que os reportes financeiros já proporcionam isso. Tais constatações, conseqüentemente, induzem à produção de reportes não financeiros de forma a legitimar as práticas empresariais (F4), sem riqueza de conteúdos que poderiam ser explorados (F1).

A próxima subseção (4.4) aborda as proposições e a agenda para pesquisas futuras.

4.4 Proposições do Estudo e Agenda para Pesquisas Futuras

Diante dos artigos analisados, nota-se que os fatores presentes na Tabela 5 possuem interligações entre si pois caracterizam proposições (Tabela 6). Cabe ressaltar que as proposições advêm da interpretação dos resultados obtidos diante da leitura das pesquisas analisadas.

Tabela 6

Proposições do estudo

F	+	F	Descrição
F1	+	F2	PROP1 – O RI é fonte de informação adicional para <i>stakeholders</i> , pois é direcionado aos <i>stakeholders</i> primários.
F1	+	F3	PROP2 – O RI é fonte de informação adicional para <i>stakeholders</i> , pois o Framework 1.0 apresenta inconsistências, o que pode dificultar o processo de gerenciamento de <i>stakeholders</i> .
F1	+	F4	PROP3 – O RI é fonte de informação adicional para <i>stakeholders</i> , pois organizações adotam o RI como fonte de comunicação com seus <i>stakeholders</i> por conta da competitividade e legitimidade.
F2	+	F3	PROP4 – O RI é direcionado aos <i>stakeholders</i> primários, pois o Framework 1.0 apresenta inconsistências, o que pode dificultar o processo de gerenciamento de <i>stakeholders</i> .
F3	+	F5	PROP5 – O Framework 1.0 apresenta inconsistências, o que pode dificultar o processo de gerenciamento de <i>stakeholders</i> , mas, pode assegurar temas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), melhorando a qualidade da comunicação realizada para <i>stakeholders</i> externos.
F6	+	F7	PROP6 – Necessidade de amadurecimento de práticas internas (aprendizado dos <i>stakeholders</i> internos), pois existe a necessidade de motivação dos líderes organizacionais para realizarem mudanças nas práticas dos <i>stakeholders</i> .
F5	+	F8	PROP7 – O RI pode assegurar temas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) melhorando a qualidade da comunicação realizada para <i>stakeholders</i> externos, pois reduz a assimetria da informação para comunicação com <i>stakeholders</i> .
F9	+	F1	PROP8 – A academia precisa disseminar as práticas do RI nos cursos da área de negócios, pois até então o RI é fonte de informação adicional para <i>stakeholders</i> .
F10	+	F9	PROP9 – <i>Stakeholders</i> primários e não primários podem ser beneficiados. Porém, a academia precisa disseminar as práticas do RI nos cursos da área de negócios.
F11	+	F8	PROP10 – Necessidade de ouvir os <i>stakeholders</i> ao iniciar o processo de adoção do RI, pois isso reduz a assimetria da informação para comunicação com <i>stakeholders</i> .

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos dados da pesquisa.

Os estudos analisados concordam com a relevância da gestão de *stakeholders* para o desenvolvimento do RI em organizações, assim como o IIRC (2014) defende.

Entretanto, ao apresentar os resultados, os pesquisadores revelam fatores relacionados à temática, tanto positivos como negativos (como evidencia a Tabela 6). Assim,

considera-se que a gestão de *stakeholders* não é uma prática efetiva nas organizações, diante da necessidade do amadurecimento de práticas organizacionais internas e de evolução do Framework 1.0 do RI.

As proposições da Tabela 6 fornecem uma fonte de dados a serem verificados em pesquisas futuras. Entretanto,

esta pesquisa buscou ir além disso ao apresentar uma agenda de pesquisa, ou seja, ideias para estudos futuros com base na temática RI e *stakeholders*. Em vista disso, a Tabela 7 apresenta *insights* para incentivar pesquisas futuras tendo como base os resultados construídos na Tabela 6.

Tabela 7

Agenda para pesquisas futuras

Proposições	Insights para pesquisas futuras*
PROP1	1. Identificar quais grupos de <i>stakeholders</i> são divulgados nos RIs e os temas relacionados a esses grupos; 2. Analisar com a lente do <i>Disclosure</i> Voluntário se o RI influencia a concentração dos investidores sofisticados. 3. Analisar com a lente do <i>Disclosure</i> Voluntário se o RI influencia a concentração dos investidores individuais. 4. Compreender, com a lente do <i>Sensemaking</i> , se <i>stakeholders</i> que utilizam o RI como fonte de informação o consideram útil para tomada de decisão. 5. Investigar se aspectos culturais, econômicos e políticos interferem no conteúdo divulgado no RI.
PROP2	6. Levantar os resultados de chamadas públicas no site do IIRC e verificar como o conselho utiliza a opinião dos envolvidos; 7. Entrevistar elaboradores de RI para identificar as dificuldades na elaboração diante dos elementos do Framework 1.0; 8. Mapear e construir as limitações do Framework 1.0 diante de entrevistas com pesquisadores que tenham ampla experiência em RI.
PROP3	9. Identificar se existe relação entre a utilização do conservadorismo contábil como instrumento para manutenção da legitimidade nos RIs divulgados. 10. Analisar as comunicações presentes no RI com pressupostos da Teoria da Legitimidade; 11. Analisar se aspectos econômicos que levam à competitividade interferem na elaboração do RI. 12. Identificar fatores de resistência organizacional ao estabelecer a gestão de <i>stakeholders</i> .
PROP4	13. Identificar com <i>stakeholders</i> (colaboradores, CEO, comunidade, clientes, fornecedores, gestores de fundos de investimentos etc.) quais são suas demandas por informação e se tais informações constam no RI; 14. Levantar as inconsistências do Framework 1.0 identificadas por pesquisas, a fim de contribuir para que a CBARI discuta tais inconsistências com grupos de trabalho.
PROP5	15. Identificar quais são as demandas por informação de RSC elencadas por <i>stakeholders</i> externos de determinada(s) empresa(s); 16. Levantar as inconsistências do Framework 1.0, identificadas por pesquisas, a fim de contribuir para que o IIRC discuta as dificuldades práticas de gerenciamento de relacionamento entre empresa(s) e seus <i>stakeholders</i> e quais suas demandas por informação. 17. Compreender a demanda por informações empresariais diante da sociedade contemporânea.
PROP6	18. Identificar quais as motivações dos líderes empresariais em realizar mudanças internas diante da adoção do RI. 19. Mapear efeitos cognitivos nos julgamentos dos temas do RI por equipes internas de elaboradores de RI. 20. Mapear efeitos cognitivos nos julgamentos dos temas do RI por equipes externas de elaboradores de RI. 21. Utilizar a Teoria Institucional, sob a vertente da Velha Economia Institucional, para compreender fatores de resistência à implementação do RI. 22. Compreender se o pensamento integrado proposto pelo IIRC influencia o <i>stakeholder</i> interno em momentos de resiliência organizacional. 23. Discutir o custo-benefício da adoção do RI em contexto de grandes, médias e pequenas empresas.
PROP7	24. Identificar, com a lente da assimetria informacional, se o RI atende as demandas informacionais acerca da RSC de seus <i>stakeholders</i> . 25. Identificar as características da informação divulgada no RI, para identificar o gerenciamento de impressões no RI. 26. Identificar se as empresas estão mais propensas a gerenciar impressões no RI quando resultados abaixo do esperado são indicados por analistas financeiros. 27. Identificar se as empresas estão mais propensas a gerenciar impressões no RI quando ocorrem escândalos socioambientais.
PROP8	28. Desenvolver estudos de caso para o ensino de RI;
PROP9	29. Investigar a disseminação do RI em cursos da área de negócios; 30. Levantar quais fatores contribuem para que a temática seja implementada no plano de aprendizagem das instituições de ensino superior. 31. Compreender se a temática de elaboração do pensamento integrado e do RI é relevante para a educação em cursos da área de negócios 32. Realizar experimentos para identificar se a proposta de RI, estabelecida nos elementos do Framework 1.0, tem a capacidade de desenvolver o discente de forma a criar modelos de negócio e definir o que é gerar valor ao negócio.
PROP10	33. Compreender como ocorre o gerenciamento de <i>stakeholders</i> em organizações que adotam o RI. 34. Discutir possíveis canais e meios de manter contato com <i>stakeholders</i> , de forma a contribuir com a prática empresarial. 35. Entender quais as expectativas dos <i>stakeholders</i> quanto à geração de valor das organizações, na tentativa de alinhar as práticas adotadas.

* A agenda de pesquisa foi construída diante dos resultados do estudo, mesmo com a possibilidade de existirem pesquisas precedentes sobre certos assuntos indicados na tabela. Independentemente disso, o intuito é demonstrar o posicionamento das autoras.

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos dados da pesquisa.

Incentiva-se a aplicação dos *insights* em pesquisas no contexto brasileiro devido a particularidades locais que podem influenciar a gestão de *stakeholders*. Ao se observar, por exemplo, que países europeus e da América do Norte têm alta participação da sociedade, com investimentos em empresas listadas na bolsa de valores, percebe-se que no Brasil esse número é ínfimo quando comparado com sua população, ainda que nos últimos cinco anos tenha crescido.

Ademais, as empresas brasileiras têm a particularidade de serem familiares. Outra característica nacional é o segmento do mercado, em que grande parcela do Produto Interno Bruto (PIB) é representada por setores agrícolas e de extração natural, diferentemente de outros mercados voltados para a tecnologia. No Brasil, há a obrigatoriedade de órgãos estatais (TCU) elaborarem o RI para prestação de contas e o Conselho Federal de Contabilidade lançou a minuta da Orientação Técnica OCPC 09, promovendo o RI de forma voluntária. Portanto, indaga-se: para quem é direcionada a comunicação, considerando o contexto nacional?

Considera-se válido refletir se o direcionamento para acionistas, fator evidenciado pelas pesquisas analisadas e

dado pelo Framework 1.0, é comportado pelo contexto nacional (Brasil). O intuito é verificar se o Framework 1.0, nesse contexto nacional, está conseguindo direcionar os elaboradores de reporte para disseminarem o pensamento integrado e relatarem o que ocorre na prática, reduzindo a assimetria de informação financeira e não financeira, e não apenas caracterizando-se como um discurso na busca pela legitimidade. Nesse sentido, acredita-se que pesquisas que promovam a imersão investigativa no contexto organizacional e o grupo de pesquisa acadêmico da CBARI poderão debater tais aspectos.

Para Major (2017), os fenômenos de pesquisas requerem análise de diferentes ângulos utilizando diferentes lentes de pesquisa. Por isso, infere-se que os *insights* de pesquisa presentes na Tabela 7 têm o intuito de incentivar pesquisas com diferentes lentes. Ressalta-se que o intuito em apresentar a agenda de pesquisas futuras conforme as proposições é abordar um número maior de *insights*. Porém, recomenda-se também que seja investigado mais do que uma proposição em um mesmo estudo, a fim de promover a busca pelo enriquecimento das contribuições acadêmicas para a prática do RI.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi apresentar uma agenda de estudos futuros de RI. Para isso, foi necessário analisar os resultados e mapear fatores de estudos precedentes sobre gestão de *stakeholders* em RI. Isso possibilitou o mapeamento de 11 fatores, construção de 10 proposições qualitativas e 35 *insights* para serem explorados em estudos futuros.

Diante dos resultados, defende-se que a gestão de *stakeholders* pode ter alcançado seu potencial de forma cerimonial, pois foram identificados tanto fatores com vieses positivos quanto fatores com vieses negativos relacionados à temática. Entretanto, as análises também reforçam a necessidade de que o IIRC defina com mais propriedade de que forma a gestão de *stakeholders* deve ser colocada em prática para evitar sua adoção cerimonial. Portanto, conclui-se que existe uma necessidade de evolução do Framework 1.0 e de estruturação interna das organizações, no sentido de efetivamente implementar a gestão de *stakeholders*.

Ressalta-se que os órgãos e pesquisadores que buscam contribuir com o RI devem partir do pressuposto de que o Framework 1.0 possui deficiências, como foi evidenciado pelos fatores elencados por esta pesquisa. Diante disso, os achados deste estudo contribuem para o IIRC, CBARI, academia e profissionais que elaboram o RI. Contribui

para o IIRC (Conselho responsável internacionalmente pela disseminação do RI) ao mapear fatores que interferem na gestão de *stakeholders* e sugerir que o conselho, concomitantemente às comissões locais, como a CBARI (devido à proximidade junto das organizações locais que adotam o RI), realizem orientações e propiciem debates, contribuindo para a superação das deficiências apontadas por este estudo.

Sobre isso, é válido destacar que as chamadas públicas propostas pelo IIRC demonstram preocupação com essa evolução, de forma que podem, ainda, serem relevantes para levantar questões considerando o contexto de cada país. Por exemplo, o contexto brasileiro, no qual pode haver um empecilho em adotar o RI sem se observar como são realizados os negócios na cultura latino-americana. Sugerimos ao IIRC e à CBARI que desenvolvam maiores detalhamentos sobre o assunto, em vez de tratá-lo como um processo que ocorre normalmente no curso rotineiro dos negócios. A contribuição acadêmica deste estudo reconhece que ainda há muito a se evoluir. Nesse sentido, o estudo propõe uma agenda para pesquisas futuras (Tabela 7) focada em *insights* que podem contribuir com esse desafio.

Sobre os elaboradores de reporte, este estudo contribui ao concluir que organizações com interesse

em comunicar valor, inicialmente, precisam compreender para quem estão direcionando o valor que geram e, a partir disso, entrar no processo de *sensemaking* (criar sentido) sobre o pensamento integrado internamente. Tal processo é essencial para que o RI evolua e não se torne mais um reporte direcionado para competitividade e legitimidade socioambiental das organizações, pois, tradicionalmente, os reportes corporativos já incluem a perspectiva financeira. Assim, a preocupação deve residir no aspecto socioambiental, com foco na sustentabilidade e em como integrar os capitais. Ainda sobre os envolvidos na elaboração do RI, infere-se que devem estar atentos aos fatores que este estudo apresenta como contribuição,

na busca pelo aprimoramento de suas práticas. Além disso, sua participação nas consultas públicas propostas pelo IIRC é essencial para a evidenciação da realidade organizacional na tentativa de evitar a adoção cerimonial.

Embora defensável teórica e metodologicamente, uma limitação deste estudo é não conseguir generalizar seus resultados. Outra limitação refere-se à escassez de trabalhos que investiguem a gestão de *stakeholders* e o RI, ocasionando limitações aos resultados empíricos que constituíram os fatores e proposições deste estudo, além do fato de não ter abrangido o contexto nacional devido à ausência de publicações nacionais nas bases acessadas para a pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Adams, C. A. (2015). The International Integrated Reporting Council: a call to action. *Critical Perspectives on Accounting*, 27(1), 23-28.
- Adams, C. A. (2017). *The sustainable development goals, integrated thinking and Summary report the integrated report*. London: IIRC.
- Baptista, N. (2018). Integrated reporting stimulates strategic communication of corporate social responsibility? A marketing perspective analysis based on Maignan, Ferrell and Ferrell's stakeholder model of corporate social responsibility in marketing. *Media & Jornalismo*, 18(33), 43-60.
- Barbosa, C. A. M., Neves, F. E. B., Santos, J. M. L., Cassunde, F. R. de S. A., & Cassunde, N. F. J. (2013). "Positivismos" versus "Interpretativismos": o que a administração tem a ganhar com esta disputa? *Organizações em Contexto*, 9(17), 1-29.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bernardi, C. (2020). *Implementing integrated reporting: lessons from the field*. Cham: Springer.
- Brusca, I., Labrador, M., & Larran, M. (2018). The challenge of sustainability and integrated reporting at universities: a case study. *Journal of Cleaner Production*, 188(1), 347-354.
- Casonato, F., Farneti, F., & Dumay, J. (2019). Social capital and integrated reporting: losing legitimacy when reporting talk is not supported by actions. *Journal of Intellectual Capital*, 20(1), 144-164.
- Cheng, M., Green, W., Conradie, P., Konishi, N., & Romi, A. (2014). The international integrated reporting framework: key issues and future research opportunities. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 25(1), 90-119.
- Clayton, A. F., Rogerson, J. M., & Rampedi, I. (2015). Integrated reporting vs. sustainability reporting for corporate responsibility in South Africa. *Bulletin of Geography*, 29(29), 7-17.
- Cortesi, A., & Vena, L. (2019). Disclosure quality under integrated reporting: a value relevance approach. *Journal of Cleaner Production*, 220, 745-755.
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & Demartini, P. (2016). Integrated reporting: a structured literature review. *Accounting Forum*, 40(3), 166-185.
- Farneti, F., Casonato, F., Montecalvo, M., & de Villiers, C. (2019). The influence of integrated reporting and stakeholder information needs on the disclosure of social information in a state-owned enterprise. *Meditari Accountancy Research*, 27(4), 556-679.
- Fasan, M., & Mio, C. (2017). Fostering stakeholder engagement: the role of materiality disclosure in integrated reporting. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 288-305.
- Feng, T., Cummings, L., & Tweedie, D. (2017). Exploring integrated thinking in integrated reporting: an exploratory study in Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 330-353.
- Flower, J. (2015). The International Integrated Reporting Council: a story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, 27(1), 1-17.
- Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance: a stakeholder interpretation. *The Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337-359.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Frías-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L., & García-Sánchez, I. M. (2013). Is integrated reporting determined by a country's legal system? An exploratory study. *Journal of Cleaner Production*, 44(1), 45-55.
- García-Sánchez, I.-M., & Noguera-Gámez, L. (2017). Integrated reporting and stakeholder engagement: the effect on information asymmetry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(1), 395-413.
- Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability... and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 47-62.
- Humphrey, C., O'Dwyer, B., & Unerman, J. (2016). Re-theorizing the configuration of organizational fields: the IIRC and the

- pursuit of “enlightened” corporate reporting. *Accounting and Business Research*, 47(1), 30-63.
- International Integrated Reporting Council. (2014). *International Integrated Reporting Framework*. Recuperado de <http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework>
- International Integrated Reporting Council. (2020). *2020 Revision: <IR> Framework*. Recuperado de <https://integratedreporting.org/2020revision/>
- Iudicibus, S., & Martins, E. (2015). Estudando E Pesquisando Teoria: O Futuro Chegou? *Revista Universo Contábil*, 11(1), 6-24.
- La Torre, M., Dumay, J., Rea, M. A., & Abhayawansa, S. (2020). A journey towards a safe harbour: the rhetorical process of the International Integrated Reporting Council. *The British Accounting Review*, 52(2), 1-22.
- Lai, A., Melloni, G., & Stacchezzi, R. (2018). Integrated reporting and narrative accountability: the role of preparers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5), 1381-1405.
- Lei nº 13.303. (2016, 30 de junho). Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm.
- Lodhia, S. (2015). Exploring the transition to integrated reporting through a practice lens: an Australian customer owned bank perspective. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 585-598.
- Major, M. (2017). O positivismo e a pesquisa “alternativa” em contabilidade. *Revista Contabilidade & Finanças*, 28(74), 173-178.
- Meintjes, C., & Grobler, A. F. (2014). Do public relations professionals understand corporate governance issues well enough to advise companies on stakeholder relationship management? *Public Relations Review*, 40(2), 161-170.
- Mio, C. (2020). Relatórios integrados: o estado da arte dos Relatórios Corporativos. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(83), 207-211.
- Naynar, N. R., Ram, A. J., & Maroun, W. (2018). Expectation gap between preparers and stakeholders in integrated reporting. *Meditari Accountancy Research*, 26(2), 241-262.
- Perego, P., Kennedy, S., & Whiteman, G. (2016). A lot of icing but little cake? Taking integrated reporting forward. *Journal of Cleaner Production*, 136, 53-64.
- Rensburg, R., & Botha, E. (2014). Public relations review is integrated reporting the silver bullet of financial communication? A stakeholder perspective from South Africa. *Public Relations Review*, 40(2), 144-152.
- Richardson, V. J. (2000). Information asymmetry and earnings management: some evidence. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 15(4), 325-347.
- Sanches, S., Favato, K., Slewinski, E., & Neumann, M. (2020). Sensemaking of financial institution actors in the adoption and elaboration of integrated reporting. *Review of Business Management*, 22(3), 628-646.
- Schaltegger, S. (2012). *Sustainability reporting in the light of business environments: linking business environment, strategy, communication and accounting*. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.
- Scherer, A. G. (1998). Theory pluralism and incommensurability in strategic management and organization theory: a problem in search of a solution. *Organization*, 5(2), 147-168.
- Sierra-García, L., Zorio-Grima, A., & García-Benau, M. A. (2015). Stakeholder engagement, corporate social responsibility and integrated reporting: an exploratory study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22, 286-304.
- Sloan, P. (2005). Stakeholders and the enterprise: scholarship at a crossroads. *Cahier de Recherches*, 5(16), 1-39.
- Stubbs, W., & Higgins, C. (2018). Stakeholders’ perspectives on the role of regulatory reform in integrated reporting. *Journal of Business Ethics*, 147(3), 489-508.
- Tucker, B. P., & Lowe, A. D. (2014). Practitioners are from Mars; academics are from Venus? An investigation of the research-practice gap in management accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(3), 394-425.
- Thomson, I. (2015). Critical perspectives on accounting “but does sustainability need capitalism or an integrated report” a commentary on “The International Integrated Reporting Council: A story of failure” by Flower, J. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 18-22.
- Tribunal de Contas da União. (2019, 23 de outubro). *Decisão Normativa n. 178*. Recuperado de <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E6E0366FF016E0421A9502AC0>
- Veltri, S., & Silvestri, A. (2015). The free state university integrated reporting: a critical consideration. *Journal of Intellectual Capital*, 16(2), 443-462.
- Villiers, C. de, Rinaldi, L., & Unerman, J. (2014). Integrated reporting: insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1042-1067.
- Vitolla, F., Raimo, N., Rubino, M., & Garzoni, A. (2019a). The impact of national culture on integrated reporting quality: a stakeholder theory approach. *Business Strategy and the Environment*, 28(8), 1558-1571.
- Vitolla, F., Raimo, N., Rubino, M., & Garzoni, A. (2019b). How pressure from stakeholders affects integrated reporting quality. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1591-1606.
- Wulf, I., Niemöller, J., & Rentzsch, N. (2014). Development toward integrated reporting, and its impact on corporate governance: a two-dimensional approach to accounting with reference to the German two-tier system. *Journal of Management Control*, 25(2), 135-164.