

INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

DESAFIOS, ESTRATÉGIAS
E CASOS DE SUCESSO



INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA
LUANA DE OLIVEIRA ALVES
HELANO PINHEIRO

Design Gráfico

Ana Kelma Cunha Gallas

Diagramação

Kleber Albuquerque Filho

Revisão Técnica

Edson Rodrigues Cavalcante

TI OMP/DOI Manager

Eliezzyo Silva

LESTU
Editora

Contato: editora@lestu.org
site: www.lestu.com.br
Whatsapp: (86) 99522-7141
Imagens da obra: Canva
(CreativeCommons)

Este título possui uma licença Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).
A íntegra dessa licença pode ser acessada: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.pt> Imagens da obra: Canva (CreativeCommons) e "Designed by Freepik" (http://www.freepik.com/terms_of_use)



FICHA CATALOGRÁFICA DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP) (CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO, SP, BRASIL)

o }Æ %o }] o } š Æ } } • } v À o v š Z í ò ð ö l i i
^ ó î ñ] ^ K h ^ U / v] Æ ' v Z] Ì Æ Æ V > s ^ U > μ v K o] À] Æ V W / E , / Z K U , o
no Diógenes (Org.).

Inovação e sustentabilidade: desafios, estratégias e casos de sucesso /
Indira Gandhi Bezerra de Sousa, Luana de Oliveira Alves, Helano Diógenes
Pinheiro (Org.). – Teresina: Editora Lestu, 2025.

Formato: Livro Digital

Veiculação: Digital

ISBN: 978-65-85729-10-9

DOI: <https://doi.org/10.51205/lestu.978-65-85729-10-9>

1. Inovação tecnológica. 2. Sustentabilidade. 3. Desenvolvimento sustentável.
4. Empreendedorismo. 5. Meio ambiente – aspectos econômicos.

I. Título. II. Organizadores. III. Inovação. IV. Sustentabilidade.

W ò ñ ô X ð ì ò X ĩ

u] v] • š Æ } W / v } Ä } V ^ μ • š v š] o] V • v Ä } o Ä] u v š } • μ • š v š À o V ' • š } • š Æ š P] V
Z • %o } v •] o] • }] o } Æ %o } Æ Ÿ Ä X

10

Relato integrado e suas perspectivas de criação de valor para as organizações

David Stanhy de Carvalho Silva

1 INTRODUÇÃO

A partir dos anos 2000, um número crescente de organizações passou a divulgar informações sobre sustentabilidade em paralelo aos relatórios financeiros tradicionais. Esse movimento foi impulsionado por uma série de escândalos contábeis no mundo corporativo e por desastres ambientais e sociais, que evidenciaram a necessidade de maior transparência e responsabilidade por parte das empresas. Exemplos notórios desses escândalos incluem o caso Chevron-Texaco, no Equador; o “Dieselgate” da Volkswagen, nos Estados Unidos; os episódios envolvendo a DuPont, também nos Estados Unidos; e os desastres ambientais causados pela Vale e Samarco, no Brasil.

Diante desse cenário, diversas iniciativas foram desenvolvidas para padronizar e incentivar a divulgação de informações não financeiras, com destaque para *Frameworks* globais como o GRI (*Global Reporting Initiative*) e o Relatório Integrado. Este último diferencia-se por sua abordagem focada na criação de valor pelas organizações ao longo do tempo, integrando aspectos financeiros e não financeiros para oferecer uma visão mais abrangente e estratégica do desempenho empresarial.

Este capítulo pretende introduzir ao leitor as ideias centrais do Relatório Integrado, detalhando sua estrutura, sua importância no cenário contemporâneo e como ele promove a transparência e a sustentabilidade nas empresas. Ao entender essa ferramenta, torna-se possível perceber como a integração das informações financeiras

e não financeiras pode fortalecer a governança corporativa e aumentar a criação de valor para os diversos *stakeholders*.

Diante desse contexto, o Relato Integrado surge em 2010, através do IIRC (*International Integrated Reporting Council*), como um processo na evolução dos relatos corporativos. Cabe salientar que este processo traz a elaboração de um Relatório Integrado (RI) que passa a ser um relatório conciso, apresentando aspectos da sustentabilidade, e que visa comunicar de qual forma, a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas de uma organização criam, preservam ou destroem valor, no curto, médio e longo prazo¹.

A compreensão sobre relatórios de sustentabilidade passa a ser relevante no mundo corporativo, pois através destes documentos, pode-se fazer um diagnóstico sobre a gestão e o desempenho da organização no tocante às questões econômicas, sociais e ambientais.

Desde 2022, as organizações passaram a contar com as orientações do IASB (*International Accounting Standards Board*) e do ISSB (*International Sustainability Standards Board*), ambos, órgãos internacionais da IFRS Foundation, que assumiu a responsabilidade de desenvolver, integrar e publicar o *Framework* (Estrutura Conceitual) para o Relato Integrado, incentivando ativamente a adesão contínua deste *Framework* pelos profissionais que elaboram relatórios de sustentabilidade.

Dentre as informações do *Framework* para o Relato Integrado, é apresentado conceitos fundamentais para entender o processo através da divulgação dos Capitais do Relato Integrado, os Princípios Básicos e os Elementos de Conteúdo que norteiam o conteúdo geral de um Relatório Integrado¹.

Pode-se destacar que a maioria dos Elementos de Conteúdo do Relato Integrado referem-se à criação de valor e aos Capitais, pois fornecer informações sobre o processo de criação de valor deve envolver divulgações sobre como as organizações gerenciam e modificam os diferentes tipos de capital². E isso pode ser percebido no *Framework*, quando este sugere que esta criação de valor envolve essencialmente fornecer informações sobre o modelo de negócios

da organização, desempenho, principais riscos e oportunidades, perspectivas, estrutura de governança e estratégia.

2 BREVE HISTÓRICO DO RELATO INTEGRADO

O *International Integrated Reporting Council* (IIRC – Conselho Internacional do Relato Integrado) foi formalmente criado em agosto de 2010 por iniciativa de duas organizações de destaque no campo da contabilidade voltada para a sustentabilidade: o Projeto *Prince's Accounting for Sustainability* (A4S) e o *Global Reporting Initiative* (GRI).

Este conselho representou uma coalizão global de reguladores, investidores, empresas, organismos de normatização, contabilistas e ONGs, que promovem a comunicação sobre a criação de valor, através de um novo modelo de relato corporativo, o Relato Integrado³.

A partir de sua criação, o IIRC organizou diversos trabalhos para a preparação do *Framework* do Relato Integrado, estabeleceu um “Programa Piloto” envolvendo uma rede de empresas e investidores institucionais que ajudaram a desenvolver o *Framework*, e este processo de construção realizou-se através de críticas e sugestões, testando sua aplicação e suas próprias estratégias, processos, e ciclos de geração de relatos⁴.

Os progressos significativos no desenvolvimento do *Framework* do Relato Integrado iniciaram em setembro de 2011 com o lançamento do documento de discussão pelo IIRC, “*Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century*” que tinha finalidade de receber feedback sobre o conceito do Relato Integrado. Após as submissões das considerações do documento de discussão de 2011, o IIRC lançou em abril de 2013 o “*Consultation Draft of the International <IR> Framework Integrated Reporting*” que compreendia a análise das respostas do documento de 2011 e um protótipo do *Framework* que culminou na liberação do *Framework* do Relato Integrado em dezembro de 2013.

Figura 01: Documentos publicados pelo IIRC



Fonte: <https://integratedreporting.ifrs.org/>

Em 2011, o *International Integrated Reporting Council* (IIRC) apresentou um seleto grupo de 104 empresas globais participantes do “Programa Piloto” representando vários setores e indústrias e iniciando uma fase em que estas organizações teriam a oportunidade de demonstrar uma liderança mundial na abordagem emergente de comunicação de relatórios corporativos.

O “Programa Piloto” envolveu uma rede de empresas e investidores institucionais que contribuíram no desenvolvimento do *Framework* do Relato Integrado, por meio de críticas e sugestões, da experiência da aplicação das suas próprias estratégias, processos, e ciclos de geração de relatórios⁴.

O Brasil, juntamente com o Reino Unido e os Países Baixos, apresentaram o maior número de participantes do “Programa Piloto”, totalizando 12 empresas em cada um desses países (Quadro 02). Participaram também deste programa empresas dos Estados Unidos, Itália, África do Sul, Espanha, Alemanha, Austrália, Japão, Rússia, Canadá, Cingapura, Coreia do Sul, França, Índia, Bélgica, Chile, China, Dinamarca, Nova Zelândia, Sri Lanka, Suécia, Suíça e Turquia⁵.

Quadro 01: Quantidade de empresas participantes do “Programa Piloto” por país de origem

Países	Quantidade de Empresas
Brasil	12
Países Baixos	12
Reino Unido	12
Estados Unidos	8
Itália	8
África do Sul	7
Espanha	7
Alemanha	6
Austrália	4
Japão	4
Rússia	4
Canadá	3
Cingapura	2
Coreia do Sul	2
França	2
Índia	2
Bélgica	1
Chile	1
China	1
Dinamarca	1
Nova Zelândia	1
Sri Lanka	1
Suécia	1
Suíça	1
Turquia	1
Total	104

Fonte: *Pilot Program Business Network.*

Quadro 02: Países que se destacaram pela quantidade de empresas e respectivas empresas participantes do “Programa Piloto”

Brasil	Países Baixos	Reino Unido
AES Brazil BNDES BRF S.A CCR S.A CPFL Energia Fibria Cellulose S.A Grupo Segurador Banco do Brasil e Mapfre Itaú Unibanco Natura Petrobras S.A Via Gutenberg Votorantim Industrial	Achmea AEGON NV AkzoNobel N.V. BAM Group BWISE B.V Deloitte Netherlands Ernst & Young Nederland LLP FMO LeasePlan Corporation N.V. N.V. Luchthaven Schiphol Price Waterhouse Coopers N.V. Randstad Holding N.V.	ARM Holdings plc Association of Chartered Certified Accountants Chartered Institute of Management Accountants Deloitte LLP Grant Thornton UK LLP HSBC Holdings plc Interserve Plc Marks and Spencer Group plc NHS London Sainsbury's The Crown Estate Unilever

Fonte: Pilot Program Business Network.

No *Framework* (Estrutura Internacional para Relato Integrado) desenvolvido e publicado em 2013 é possível encontrar definições, explicações e sugestões sobre os Capitais, Princípios e Elementos de Conteúdo que integram o Relato Integrado com a finalidade de orientar sobre o conteúdo deste relatório. O Relato Integrado é um processo de pensar e gerir a empresa de forma integrada, apresentando conceitos fundamentais representados pela criação de valor ao longo do tempo, pelo modelo de negócios da organização e pelos capitais que a organização utiliza e afeta⁴.

Figura 02: Framework publicado pelo IIRC em 2013



Fonte: <https://integratedreporting.ifrs.org/>

Em junho de 2021, o *International Integrated Reporting Council* (IIRC) e o *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) uniram forças para formar a *Value Reporting Foundation* (VRF). Essa organização global sem fins lucrativos foi criada com o objetivo de oferecer um conjunto abrangente de recursos que auxilia empresas e investidores a desenvolver uma compreensão compartilhada sobre o valor empresarial, ou seja, como ele é gerado, preservado ou diminuído ao longo do tempo.

A VRF disponibilizou ferramentas fundamentais, como os Princípios de Pensamento Integrado, a Estrutura Conceitual para Relato Integrado e os Padrões SASB, que podem ser utilizados de forma independente. No entanto, seu maior potencial é a realização quando aplicado de maneira combinada, permitindo uma narrativa clara e coesa sobre a criação de valor de uma organização.

A constituição da VRF na *IFRS Foundation* foi concluída em agosto de 2022. Como parte dessa integração, os Princípios de Pensamento Integrado foram transferidos para a *IFRS Foundation*, recebendo destaque no site oficial da fundação, reforçando sua importância como recurso estratégico para o Relato Integrado e a gestão empresarial global.

Desta forma, a partir de agosto de 2022, a *IFRS Foundation* assumiu oficialmente a responsabilidade pela administração do *Framework*, agora com o título “Estrutura Conceitual para Relato Integrado”. Essa transição marca um passo significativo na consolidação dos esforços globais para padronizar as práticas de relatórios financeiros e não financeiros, promovendo maior integração entre informações corporativas tradicionais e aspectos relacionados à sustentabilidade¹.

O *Framework* está agora sob a supervisão conjunta do *International Accounting Standards Board* (IASB) e do *International Sustainability Standards Board* (ISSB), ambos pertencentes à *IFRS Foundation*. Os dois conselhos trabalham de maneira colaborativa para alinhar e incorporar a Estrutura Conceitual para Relato Integrado em seus projetos e requisitos normativos, com o objetivo de criar um padrão mais coeso e abrangente para as organizações¹.

Figura 03: *Framework* publicado em 2021



Fonte: <https://integratedreporting.ifrs.org/>

O compromisso com a promoção do Relato Integrado é reafirmado pelos presidentes do IASB e do ISSB, que incentivam a continuidade de sua adesão pelos profissionais que elaboram os relatórios corporativos. Esse esforço busca garantir que as empresas utilizem o *Framework* como um guia para relatar de forma transparente e integrada suas informações financeiras e de sustentabilidade.

A Estrutura Conceitual Internacional para Relato Integrado passou por uma atualização significativa em janeiro de 2021, substituindo a versão anterior de dezembro de 2013. Essa revisão reflete os avanços no entendimento e na aplicação prática do Relato Integrado, alinhando-se às crescentes demandas por informações corporativas mais abrangentes e estratégicas. A nova versão tornou-se aplicável para períodos de relatório iniciados a partir de 1º de janeiro de 2022, consolidando-se como uma referência internacional e reforçando a importância da transparência e da comunicação eficaz na gestão organizacional¹.

3 PENSAMENTO INTEGRADO E RELATO INTEGRADO

O aprimoramento da Estrutura Conceitual também fortalece a relação entre o Pensamento Integrado e o Relato Integrado, conceitos interdependentes que impulsionam a criação de valor. O Pensamento Integrado envolve uma abordagem holística na gestão empresarial, promovendo a conexão entre diferentes áreas da organização e incentivando a consideração dos impactos de longo prazo em suas decisões estratégicas.

Em um cenário ideal, o Pensamento Integrado estaria profundamente enraizado nas práticas empresariais, tornando o Relato Integrado a norma nos relatórios corporativos. Esse modelo de gestão possibilita um alinhamento mais efetivo entre estratégia, governança, desempenho e perspectivas futuras, permitindo que organizações explorem plenamente o potencial da conectividade e dos ativos intangíveis. Complementado por ferramentas de contabilidade de sustentabilidade, o Relato Integrado não apenas orienta investidores e *stakeholders*, mas também contribui para uma tomada de decisão mais informada e alinhada às expectativas de um mercado cada vez mais atento à geração de valor sustentável.

De acordo com a sua definição, o Pensamento Integrado é “a atenção ativa, por uma organização, das relações entre suas diversas unidades operacionais e funcionais, bem como dos capitais que ela utiliza ou impacta”⁶. Esse processo promove a tomada de decisões e ações integradas, levando em conta a criação, preservação e corrosão de valor no curto, médio e longo prazo. Ele permite que as organizações compreendam, avaliem e melhorem as interdependências entre suas operações, recursos e relacionamentos, gerenciem os impactos ambientais, sociais e de governança (ESG) e, assim, maximizem a criação de valor ao mesmo tempo que minimizam sua interferência.

Estudos mostram que o Pensamento Integrado está diretamente relacionado a ferramentas, práticas e processos específicos que, uma vez adotados, ajudam as organizações a colher os benefícios da criação de valor a longo prazo. Os estudos

de caso da *Value Reporting Foundation* evidenciam como essas abordagens geram resultados positivos em diversas indústrias e setores ao redor do mundo, especialmente em empresas que utilizam a Estrutura Conceitual para Relato Integrado⁶.

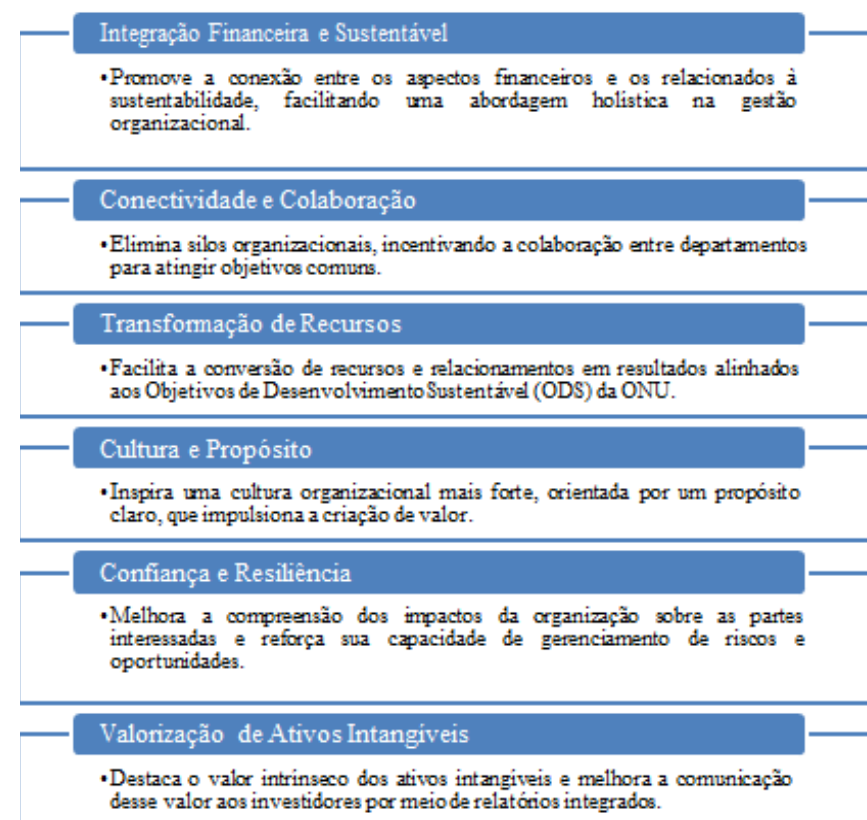
Cabe destacar que o Pensamento Integrado equilibra as necessidades de desempenho de curto e médio prazo com uma abordagem voltada para a criação e preservação de valor no longo prazo. Ele pode criar um ciclo virtuoso de integração, no qual as organizações se juntam em uma jornada contínua que resulta em melhorias constantes de desempenho e quando bem implementado, esse pensamento promove uma visão mais conectada e interdependente dos fatores que afetam a capacidade de uma organização em criar valor ao longo do tempo.

Entre os principais aspectos considerados pelo Pensamento Integrado estão⁶:

- Os capitais utilizados ou impactados pela organização, incluindo as interdependências críticas e os possíveis *trade-offs* entre eles.
- A capacidade de organização de resposta às necessidades e interesses legítimos dos seus *stakeholders*.
- A adequação do modelo de negócios e da estratégia da organização às condições do ambiente externo, riscos e oportunidades enfrentadas.
- Uma visão holística das atividades, desempenho e resultados da organização em termos de capitais, considerando o passado, presente e futuro.

À medida que o Pensamento Integrado se torna parte integrante das atividades de uma organização, a conectividade das informações flui de forma mais natural para os relatórios gerenciais, análises e tomadas de decisão. Isso também melhora a integração dos sistemas de informação que dão suporte aos relatórios internos e externos, incluindo a preparação do relatório integrado. Podemos destacar como benefícios do Pensamento Integrado⁶:

Figura 04: Benefícios do Pensamento Integrado



Fonte: Elaborado com base na *Value Reporting Foundation*⁶

Embora o Pensamento Integrado ofereça benefícios claros, sua implementação apresenta desafios que podem ser superados com estratégias adequadas, conforme apresentado na Figura 05.

O Pensamento Integrado é uma jornada contínua, não um destino. À medida que as organizações incorporam essa abordagem em sua cultura e processos, elas desenvolvem maior resiliência e capacidade de adaptação. Com tempo e esforços adequados, os desafios podem ser transformados em oportunidades, resultando em um impacto positivo duradouro e em um desempenho mais sustentável no longo prazo.

Figura 05: Desafios do Pensamento Integrado

Gestão de Mudanças	Envolver as partes interessadas internas e garantir seu comprometimento contínuo com a abordagem integrada.
Conectividade Estratégica	Unificar os fatores que impulsionam a criação de valor em uma estratégia organizacional sustentável.
Colaboração Interdepartamental	Estabelecer uma cooperação eficaz entre departamentos para dar suporte aos processos de decisão holísticos.
Alinhamento de Dados	Integrar informações financeiras e de sustentabilidade para monitorar o desempenho de forma integrada.
Tempo	Reconhecer que o Pensamento Integrado exige um período para converter seu poder intangível em benefícios tangíveis.

Fonte: Elaborado com base na *Value Reporting Foundation*⁶

4 RELATO INTEGRADO E CRIAÇÃO DE VALOR

Nesse contexto, o Relato Integrado surge como uma resposta estratégica das empresas ao desafio de criar valor de forma sustentável, atendendo às crescentes demandas dos usuários dos relatórios corporativos por informações mais úteis e relevantes para a tomada de decisão. Esse modelo inovador de reporte combina aspectos fundamentais da contabilidade tradicional com novas abordagens que refletem o ambiente dinâmico dos negócios contemporâneos⁷.

A evolução do Relato Integrado reflete a necessidade dos investidores de acessarem informações que permitam avaliar o potencial econômico das empresas a longo prazo e compreender os fatores que influenciam seu valor corporativo. Paralelamente, esse modelo de divulgação também evidencia a capacidade e o

compromisso da gestão empresarial em responder às expectativas dos *stakeholders*, reforçando a transparência e a comunicação estratégica entre a organização e seu público de interesse⁷. Dessa forma, o Relato Integrado não apenas aprimora a qualidade das informações prestadas, mas também fortalece a relação entre empresas, investidores e demais partes interessadas.

Para atendimento às expectativas dos investidores e gestores das organizações é necessário a convergência de quatro diferentes relatórios fornecidos pelas empresas: Demonstrações Financeiras Tradicionais, Relatórios Administrativos, Relatórios de Governança e de Remuneração, e Relatórios de Sustentabilidade⁸. Por abordar a convergência destes relatórios, o Relato Integrado é uma metodologia com abordagem bastante eficaz porque se concentra na criação de valor através da percepção de seis capitais enquanto os relatórios de sustentabilidade tradicionais focam somente em impactos ambientais e sociais para atendimento aos *stakeholders*⁹.

O principal objetivo de um relatório integrado é fornecer aos provedores de capital financeiro uma visão clara e abrangente sobre como uma organização cria, preserva ou corrói valor ao longo do tempo. Para atingir esse objetivo, o relatório combina informações financeiras e não financeiras, apresentando uma narrativa que conecta as atividades da organização à sua capacidade de gerar valor de forma sustentável¹.

Além disso, o relatório integrado beneficia outros públicos específicos, como funcionários, clientes, fornecedores, parceiros comerciais, comunidades locais, legisladores e reguladores. Estas partes interessadas encontram no relatório informações relevantes que demonstram a capacidade da organização de criar valor não apenas para si mesma, mas também para a sociedade e o meio ambiente¹.

Para explicar como a organização utiliza e afeta diferentes capitais, o relatório integrado deve conter uma combinação de indicadores quantitativos e informações qualitativas. Indicadores como métricas financeiras e não financeiras são fundamentais para compreender o desempenho da organização, mas sua interpretação

é enriquecida quando contextualizada com dados qualitativos¹.

No entanto, o relatório integrado não se limita a quantificar o valor da organização ou a monetizar os efeitos sobre os capitais. Seu objetivo é oferecer uma visão holística, demonstrando como os resultados da organização impactam os capitais de forma interconectada, criando uma narrativa coesa e informativa.

O relatório integrado deve ser uma comunicação identificável e distinta, indo além de um simples resumo de informações da organização, como projeções financeiras ou relatórios de sustentabilidade. Ele conecta essas informações para explicar, de forma integrada, como o valor é criado, preservado ou corroído ao longo do tempo¹.

O valor que uma organização cria, preserva ou corrói ao longo do tempo reflete-se em transformações nos diversos capitais (financeiro, humano, natural, entre outros). Esse valor tem dois aspectos inter-relacionados:

- **Valor para a organização:** Impacta diretamente os retornos financeiros para os provedores de capital financeiro.
- **Valor para outros:** Inclui *stakeholders* como clientes, fornecedores, comunidades e sociedade em geral.

A capacidade de criar valor para a organização está intrinsicamente ligada ao valor que ela gera para outros. Por exemplo, interações positivas com clientes, fornecedores e comunidades podem melhorar a confiança, a sustentabilidade e o desempenho financeiro da organização. Da mesma forma, externalidades, sejam elas positivas (como benefícios ambientais) ou negativas (como custos sociais), também influenciam a capacidade de gerar valor ao longo do tempo. Portanto, o relatório integrado deve incluir informações sobre esses impactos, permitindo que os provedores de capital financeiro avaliem como a organização gerencia recursos e relacionamentos para criar valor de forma equilibrada e sustentável.

Figura 06: Valor criado, preservado ou corroído para a organização e para os outros



Fonte: *International Integrated Reporting Council*¹

O relato integrado enfatizou que a criação de valor sustentável exige equilíbrio entre os diversos capitais, evitando a maximização de um capital único em detrimento dos outros. Essa abordagem holística permite que uma organização demonstre seu compromisso com o desenvolvimento sustentável, ao mesmo tempo em que fornece às partes interessadas informações para alocar recursos de maneira eficiente e responsável.

5 CAPITAIS DO RELATO INTEGRADO

O Relatório Integrado divulga as informações mais relevantes da organização, desde suas estratégias, riscos e práticas de governança corporativa, seus impactos sociais e ambientais, além de suas informações financeiras e resultados, transparecendo como a organização cria valor no curto, médio e longo prazo, e com o propósito de interligar as informações presentes nos documentos existentes, apresentando somente o que é relevante sobre as atividades da organização¹⁰.

O foco das organizações, essencialmente financeiro no século

passado, é substituído no Relato Integrado pelos seis capitais que são interligados entre si, permitindo aos gestores a tomada de decisões não apenas em questões financeiras, mas na diversidade dos capitais propostos pelo *Framework*, que na perspectiva dos investidores, tais capitais são capazes de criação de valor ao longo do tempo, sendo isto um diferencial competitivo¹¹.

O termo “capitais” refere-se, de forma ampla, a qualquer repositório de valor que uma organização possa utilizar na produção de bens ou serviços¹². Essa conceituação engloba tanto os recursos financeiros quanto outros elementos essenciais para a criação de valor, como capital humano, natural, social, intelectual, entre outros.

A primeira definição oficial de capitais foi apresentada no documento de discussão de 2011 (*Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century*). No entanto, o uso do termo “capitais” gerou certa controvérsia. Algumas críticas apontaram que o termo poderia ser pejorativo, pois reduzia elementos fundamentais, como comunidades humanas e ecossistemas, a meros insumos organizacionais. Outros argumentaram que a palavra “capitais” estava voltada para o pensamento econômico, o que poderia limitar a abordagem do relacionamento integrado a uma visão corporativa tradicional, focada em conceitos financeiros¹².

Apesar dessas preocupações, o Relato Integrado baseia-se na ideia de que o papel desses capitais seja de repositórios de valor que são incrementados ou limitados ao longo do tempo. Essa visão enfatiza a necessidade de uma gestão responsável e estratégica de capitais, garantindo que eles sejam mantidos em níveis seguros para continuar gerando benefícios no futuro.

Por exemplo, o capital natural, como recursos hídricos ou biodiversidade, não deve ser apenas explorado, mas sim gerido de maneira a preservar seu valor intrínseco e sua capacidade de sustentar as atividades empresariais e o bem-estar das comunidades. Da mesma forma, o capital humano, designado pelas competências e pela motivação dos funcionários, exige investimento contínuo para que possa contribuir positivamente para os resultados organizacionais a longo prazo¹².

Essa abordagem do conceito de capitais no Relato Integrado não apenas amplia o entendimento sobre o que constitui valor para uma organização, mas também reforça a importância da integração entre as dimensões econômicas, sociais e ambientais no processo de gestão e relacionamento organizacional.

Assim, o uso do termo “capitais” não se limita a uma perspectiva financeira, mas reflete um compromisso com a sustentabilidade e a criação de valor compartilhado para todas as partes interessadas.

O *Framework* elenca os capitais em: capital financeiro, capital manufaturado, capital intelectual, capital humano, capital social e de relacionamento e capital natural, conforme descritos no Quadro 03.

Quadro 03: Capitais do Relato Integrado

Capital	Descrição
Capital Financeiro	Conjunto de recursos que: • Está disponível à organização para ser utilizado na produção de bens ou serviços; • São obtidos por financiamentos (dívidas, ações, subvenções), ou gerado por meio de investimentos.
Capital Manufaturado	Objetos físicos manufaturados disponíveis à organização para uso na produção de bens ou serviços, incluindo: • Prédios; • Equipamentos; e • Infraestrutura (tais como estradas, portos, pontes e plantas para o tratamento de esgoto e água).
Capital Intelectual	Intangíveis organizacionais baseados em conhecimento, sendo: • Propriedades intelectuais, tais como patentes, direitos autorais, software, direitos e licenças; e • Capital organizacional, tais como conhecimentos tácitos, sistemas, procedimentos e protocolos.
Capital Humano	Competências, habilidades e experiências das pessoas e suas motivações para inovar, incluindo: • Seu alinhamento e apoio à estrutura de governança, ao gerenciamento de riscos e aos valores éticos; • Sua capacidade de entender, desenvolver e implementar a estratégia de uma organização; e • Lealdade e motivação para melhorar processos, bens e serviços, incluído a capacidade de liderar, gerenciar e colaborar.

Capital Social e de Relacionamento	As instituições e os relacionamentos dentro e entre comunidades, grupos de partes interessadas e outras redes e a capacidade de compartilhar informações para melhorar o bem-estar individual e coletivo. Abrange: • Padrões compartilhados, bem como valores e comportamentos comuns; • Relacionamentos com as principais partes interessadas e confiança e compromisso que uma organização desenvolve e procura construir com as partes interessadas externas; • Intangíveis associados com a marca e reputação; e • Licença social para a organização operar.
Capital Natural	Todos os recursos ambientais renováveis e não renováveis e processos ambientais que fornecem bens ou serviços que apoiam a prosperidade passada, presente e futura de uma organização: • Água, terra, minerais e florestas; e • Biodiversidade e a qualidade do ecossistema.

Fonte: Estrutura Conceitual Internacional para Relato Integrado.

Dos capitais apresentados no Quadro 03, pode-se depreender que¹¹:

- a) **Capital Financeiro** caracteriza os investimentos ou ativos operacionais fundamentais para a realização da atividade operacional da organização;
- b) **Capital Manufaturado** descreve os bens tangíveis da empresa;
- c) **Capital Intelectual** reproduz a base de conhecimento em posse da empresa e a capacidade de sua estrutura organizacional em saber mantê-lo e expandi-lo;
- d) **Capital Humano** representa a reunião de competências, capacidades, experiências e motivações dos colaboradores na busca por melhorias contínuas na atividade operacional, sendo necessário esforço permanente em sua renovação;
- e) **Capital Social e de Relacionamento** é difícil de mensurar, entretanto tem sua importância, pois engloba as instituições e relações estabelecidas dentro e fora da empresa, com todos os *stakeholders*, é alimentado pela ética e transparência e pelo sentimento de bem-estar coletivo e individual, inclusive com gerações futuras, e por fim, representa a reputação da empresa; e

- f) **Capital Natural** é representado pela totalidade de recursos naturais utilizados pela empresa, ou pelos bens sob sua responsabilidade, mantendo a perenidade de todos os demais tipos de capital.

Esses capitais não devem ser vistos como independentes. Na verdade, sua interação é complexa e depende da cooperação e do foco estratégico da organização. Cada capital tem um papel interligado com os outros, e a forma como essas interações ocorrem pode variar significativamente entre diferentes organizações.

Em alguns casos, uma organização pode depender mais de determinados capitais, enquanto em outras, as dependências podem ser menores ou tão indiretas que sua consideração para fins de relatório não seja relevante.

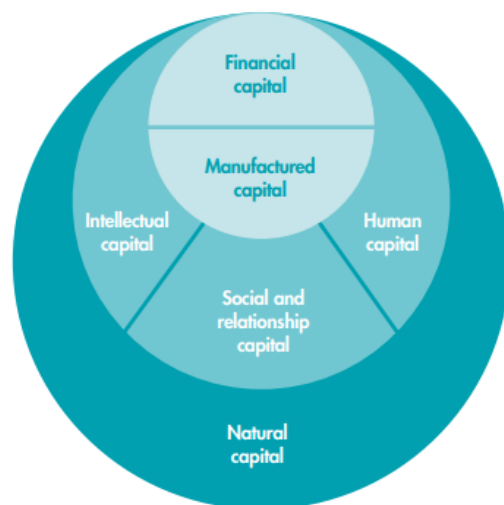
O capital financeiro e o capital manufaturado são os mais frequentemente reportados pelas organizações, pois estão mais diretamente relacionados com a produção de bens e serviços e com os fluxos financeiros, percebidos através das Demonstrações Financeiras. Esses capitais são essenciais para as operações cotidianas e muito específicos para o foco principal das projeções financeiras tradicionais.

No entanto, o Relato Integrado adota uma perspectiva mais ampla ao incorporar outros tipos de capital, como o capital intelectual, que envolve o conhecimento e as inovações da organização, o capital social e de relacionamento, que diz respeito às redes e às relações com *stakeholders*, e o capital humano, que abrange as habilidades, a experiência e o bem-estar dos colaboradores.

Podemos destacar ainda que o capital natural desempenha um papel fundamental como o ambiente que sustenta os outros capitais, conforme pode ser percebido na Figura 07.

Ele fornece os recursos naturais e os ecossistemas que são necessários para a produção e operação da organização. O capital natural inclui, por exemplo, o uso sustentável de água, solo e biodiversidade, que são necessários para que uma organização possa continuar operando e gerando valor a longo prazo.

Figura 07: Relação dos capitais do Relato Integrado



Fonte: *International Integrated Reporting Council*¹²

A consideração de todos esses capitais no Relato Integrado oferece uma visão mais holística do desempenho de uma organização.

Ao analisar as diferentes interações de capitais, as organizações podem entender melhor os riscos e as oportunidades que enfrentam, além de otimizar o uso dos recursos para alcançar objetivos sustentáveis e gerar valor tanto para a própria organização quanto para suas partes interessadas.

Essa abordagem do Relato Integrado vai além das métricas financeiras tradicionais, incorporando aspectos intangíveis e de longo prazo que são cruciais para o sucesso contínuo e sustentável de uma organização. Ao integrar todos os seis tipos de capital em seu processo de gestão e relatório, as organizações podem adotar uma visão mais completa e estratégica de seu impacto e valor no mundo.

Fica evidente que todas as organizações dependem destes capitais para o seu sucesso, de forma que estes capitais são repositórios de valor que, de uma forma ou de outra, se tornam *inputs* para o modelo de negócios da organização. Os capitais aumentam, diminuem ou são transformados através das atividades

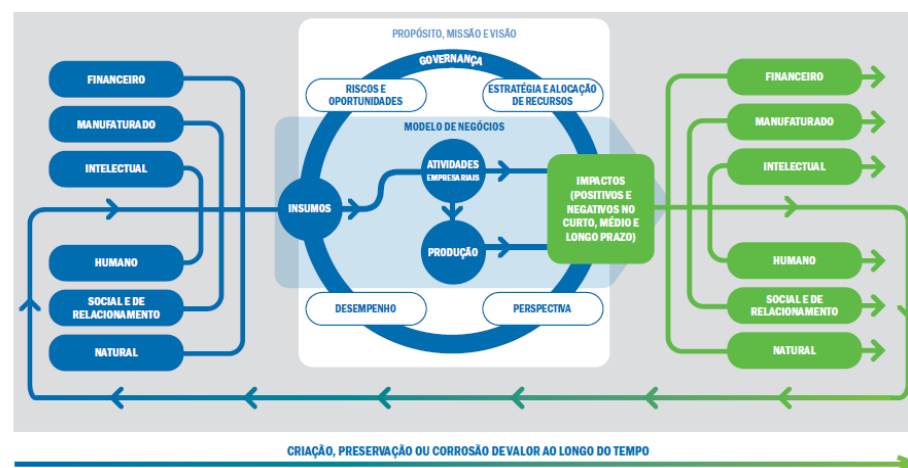
da organização, podendo ser melhorados, consumidos, modificados ou de outra forma afetados por essas atividades¹².

Um Relatório Integrado não pode ser considerado um resumo desconexo das informações quantitativas e qualitativas divulgadas em Demonstrações Financeiras, Relatórios da Administração e Relatórios de Sustentabilidade, pois através dos capitais, este modelo de relato explicita as conexões das informações de forma a gerar valor ao longo do tempo.

Enquanto o Relatório de Sustentabilidade destaca os impactos no ambiente, na sociedade e na economia, o Relatório Integrado evidencia os efeitos e a relação dos capitais sobre a criação de valor ao longo do tempo. Dessa forma, é menos provável que os Relatórios de Sustentabilidade se concentrem na conexão entre os capitais ou na relevância estratégica dos capitais para a criação de valor¹².

Nesta lógica, a criação de valor por uma organização deve ser entendida como acréscimos, decréscimos ou transformações dos capitais causados por atividades, serviços e produtos que pode ser para a própria organização ou para seus *stakeholders* e a sociedade em geral¹. A Figura 08 mostra a relação da criação de valor com os seis capitais no ambiente onde a organização está inserida.

Figura 08: Processo pelo qual o valor é criado, preservado ou corroído



Fonte: *International Integrated Reporting Council*¹.

O processo de criação de valor apresentado na Figura 08 considera que as organizações são afetadas pela economia, tecnologia, sociedade e meio ambiente presentes no ambiente externo. Por consequência, através da missão e visão, há uma definição dos objetivos organizacionais que devem ser trabalhados pelos responsáveis pela governança de forma a criar uma estrutura adequada para perceber as oportunidades e riscos do negócio, traçar estratégias e alocar corretamente os recursos, avaliar o desempenho, tendo em vista um panorama futuro para a organização. Como elemento central, o modelo de negócio operacionaliza os capitais utilizados como insumos, transformando-os através das atividades do negócio, em produtos, bens e serviços com perspectivas de resultados que afetam estes mesmos capitais. Desta forma, a dinamicidade do processo pode ser interpretada como criação, preservação ou corrosão de valor em curto, médio e longo prazo, demandando revisões frequentes e melhoria contínua.

6 PRINCÍPIOS BÁSICOS DO RELATO INTEGRADO

Para a elaboração do Relatório Integrado é proposto os 07 Princípios Básicos que embasam sua preparação e apresentação, informando o conteúdo do relatório e como a informação é apresentada¹:

a) **Foco estratégico e orientação para o futuro**

O relatório integrado deve oferecer uma visão clara e abrangente da estratégia organizacional, destacando como essa estratégia está alinhada à capacidade da organização de criar valor no curto, médio e longo prazo. Este relatório com orientação para o futuro precisa abordar não apenas o desempenho atual da organização, mas também como ela está se preparando para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que possam surgir em um ambiente dinâmico.

b) **Conectividade da informação**

Por apresentar uma visão holística, este relatório deve demonstrar a

interconexão entre os diversos fatores que influenciam a capacidade da organização de gerar valor ao longo do tempo. Essa conectividade da informação é essencial para capturar a complexidade das operações organizacionais e oferecer uma compreensão detalhada do ambiente em que a organização atua. Pode-se destacar também as dependências entre os fatores internos e externos da organização, fornecendo uma visão clara de como decisões estratégicas, práticas operacionais e interações com o ambiente externo se complementam ou se contrapõem.

c) **Relação com partes interessadas**

O relatório integrado deve fornecer uma visão da natureza e qualidade das relações que a organização mantém com suas principais partes interessadas. Essa relação é essencial para compreender como uma organização cria, preserva e corrói valor ao longo do tempo, considerando os interesses legítimos e as expectativas de diferentes grupos. Ao fornecer uma visão detalhada das relações com suas partes interessadas, o relatório integrado se torna uma ferramenta estratégica para demonstrar o compromisso da organização com um desempenho equilibrado, ético e orientado para o benefício mútuo.

d) **Materialidade**

Um dos princípios fundamentais do Relato Integrado é a materialidade, que determina quais informações devem ser incluídas no relatório. Esse princípio estabelece que o conteúdo do relatório deve se concentrar em temas que afetem significativamente a capacidade da organização de criar valor no curto, médio e longo prazo. A materialidade refere-se à relevância de determinados assuntos para a organização e para suas partes interessadas. Isso inclui fatores que influenciam a estratégia, o desempenho, os riscos e as oportunidades da organização. Informações materiais vão além de dados financeiros, abrangendo aspectos ambientais, sociais e de governança (ESG) que podem impactar diretamente a sustentabilidade do negócio.

e) **Concisão**

A concisão é um princípio fundamental do Relato Integrado, que busca

equilibrar a profundidade das informações com a clareza e objetividade da comunicação. Um relatório integrado deve transmitir as informações essenciais de forma direta e específica, sem sobrecarregar o leitor com dados desnecessários ou excessivos. Ao invés de apresentar um extenso detalhamento de cada projeto ou ação, o relatório pode destacar os resultados mais significativos, acompanhados de uma breve explicação sobre como eles são importantes para a criação de valor no curto, médio e longo prazo. Isso garante que o foco permaneça nas informações mais relevantes, homologadas ao objetivo do Relato Integrado.

f) **Confiabilidade e completude**

A confiabilidade e a completude também são princípios essenciais do Relato Integrado, garantindo que as informações sejam precisas, equilibradas e abrangentes. Esses princípios ajudam a construir e fornecer uma visão realista da organização, permitindo que as partes interessadas tomem decisões bem-informadas. A confiabilidade está relacionada à apresentação de informações corretas, verificáveis e isentas de erros significativos. Isso implica que os dados apresentados devem ser obtidos de fontes confiáveis, auditados quando necessário e preparados de forma transparente. Já a completude, garante que o relatório incluiu todos os temas materiais que afetam a capacidade da organização de criar valor ao longo do tempo. Isso configura tanto os aspectos positivos quanto os negativos, oferecendo uma visão equilibrada da realidade da organização. Se uma organização enfrenta desafios financeiros ou impactos ambientais negativos, essas questões devem ser incluídas no relatório ao lado de suas conquistas. Por exemplo, ao relatar a redução de emissões de carbono, é importante também abordar as áreas onde as metas não foram alcançadas, detalhando os planos de melhoria.

g) **Coerência e comparabilidade**

A coerência e a comparabilidade enquanto princípios do Relato Integrado, visam garantir que as informações fornecidas possam ser interpretadas de forma consistente ao longo do tempo e comparadas com aquelas de outras organizações. Esses aspectos facilitam a análise do desempenho organizacional e promovem maior transparência e compreensão por

parte das partes interessadas. A coerência refere-se à uniformidade na apresentação de informações ao longo do tempo, permitindo que as partes interessadas acompanhem a evolução da organização. Isso inclui a utilização de metodologias, métricas e formatos consistentes para medir e relacionar dados, enquanto a comparabilidade refere-se à capacidade de comparar as informações do relatório de uma organização com as de outras, uma vez que essas comparações são relevantes para avaliar a criação de valor. Imagine que uma organização reportou suas emissões de carbono nos últimos cinco anos utilizando a métrica de toneladas por unidade de receita. Essa consistência no indicador permite que investidores e outras partes interessadas compreendam como a empresa tem gerenciado seu impacto ambiental ao longo do tempo. Por sua vez, a elaboração de avaliações amplamente aceitas permite comparar o desempenho da organização com outras do mesmo setor, fornecendo um contexto mais rico sobre sua posição no mercado.

Estes princípios devem ser observados com cautela, pois podem ser aplicados individualmente ou em conjunto no momento da elaboração do relatório, exigindo bom senso do relator no momento de sua aplicação. A consideração desses princípios beneficia as organizações por apresentar uma comunicação mais coesa e eficiente em seus relatórios, proporcionando que todos os fatores que afetam materialmente a capacidade da organização de criar valor ao longo do tempo estejam incluídos, e favorecendo o Pensamento Integrado e a tomada de decisões de uma forma que se centre na criação de valor a curto, médio e longo prazo¹³.

7 ELEMENTOS DE CONTEÚDO

O *Framework* do Relato Integrado apresenta oito Elementos de Conteúdo que estão fundamentalmente vinculados uns aos outros e não são mutuamente excludentes, não se tratando, porém, de uma lista cuja sequência deva ser obrigatoriamente seguida.

Esses elementos informam o conteúdo e como a informação é apresentada em seu arranjo lógico, obedecendo aos Princípios que devem ser seguidos para preparação e apresentação do relato¹⁴.

Os Elementos de Conteúdo são apresentados em forma de pergunta, na qual o relator deve exercer o bom senso na aplicação dos Princípios Básicos para determinar qual e como a informação será relatada.

Os oito elementos elencados e seus respectivos questionamentos são apresentados a seguir:

a) **Visão geral organizacional e ambiente externo:** O que a organização faz e quais são as circunstâncias em que ela atua?

b) **Governança:** Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?

c) **Modelo de negócios:** Qual é o modelo de negócios da organização?

d) **Riscos e oportunidades:** Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade que a organização tem de gerar valor em curto, médio e longo prazo, e como a organização lida com eles?

e) **Estratégia e alocação de recursos:** Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?

f) **Desempenho:** Até que ponto a organização já alcançou seus objetivos estratégicos para o período e quais são os impactos no tocante aos efeitos sobre os capitais?

g) **Perspectiva:** Quais são os desafios e as incertezas que a organização provavelmente enfrentará ao perseguir sua estratégia e quais são as implicações potenciais para seu modelo de negócios e seu desempenho futuro?

h) **Base para preparação e apresentação:** Como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório integrado e como estes temas são quantificados ou avaliados?

Destaca-se que os Elementos de Conteúdo são identificados como importantes para orientar a preparação do Relato Integrado de modo a fornecer a história de geração de valor única de cada empresa, que, quando respondidos seus questionamentos, as respostas tornam as conexões entre os Capitais perceptíveis¹³.

8 PROGRAMA PILOTO: O PIONEIRISMO DO ITAÚ UNIBANCO

O Itaú Unibanco é uma das maiores instituições financeiras da América Latina, reconhecida pela solidez, inovação e compromisso com a sustentabilidade. Sua atuação abrange uma ampla gama de produtos e serviços financeiros, como contas bancárias, crédito, investimentos, seguros e gestão de ativos. Além disso, a instituição se destaca por suas iniciativas de responsabilidade social, com programas voltados para educação financeira, inclusão social e apoio à sociedade, como o Programa Itaú Educação e Trabalho. No campo da inovação, o banco tem investido de forma consistente em tecnologia, oferecendo uma experiência digital avançada, com canais de autoatendimento e soluções que facilitam a interação de seus clientes com os serviços oferecidos.

Um dos elementos que diferenciam o Itaú Unibanco no cenário corporativo é sua liderança em práticas de sustentabilidade e governança. A adoção dos princípios ESG (Ambiental, Social e Governança) é parte essencial de sua estratégia empresarial, refletindo o compromisso em gerar valor de forma responsável e alinhado aos desafios globais. Nesse contexto, o banco se consolida como referência na divulgação do Relatório Integrado, uma prática que demonstra transparência e conecta o desempenho financeiro aos impactos sociais e ambientais.

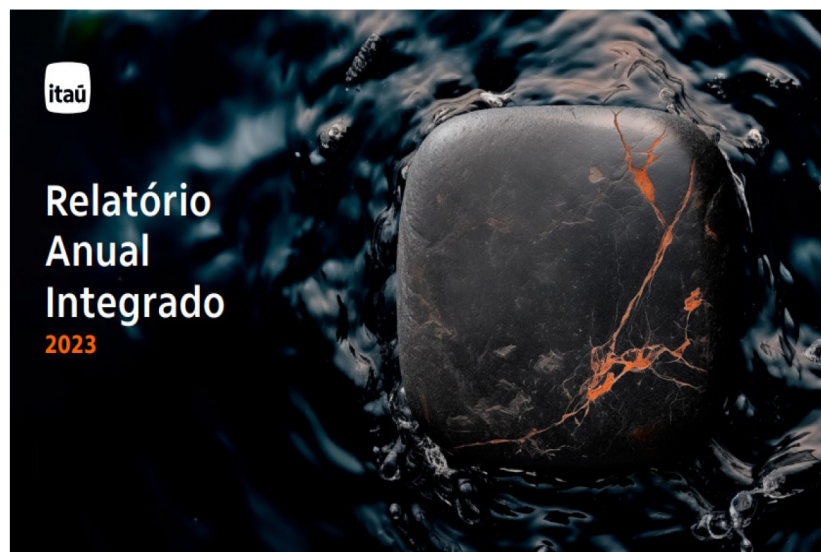
O Relatório Integrado do Itaú Unibanco segue as diretrizes do Relato Integrado, e se destaca por apresentar uma visão holística e estratégica do modelo de negócios da instituição. Por meio desse relatório, o banco comunica sua criação de valor no curto, médio e

longo prazo, integrando informações financeiras e não financeiras em um único documento. Essa abordagem reforça a conexão entre a estratégia corporativa e os impactos positivos gerados na sociedade e no meio ambiente.

Entre os principais aspectos do Relatório Integrado do Itaú Unibanco estão a identificação e priorização dos temas materiais, ou seja, aqueles mais relevantes para seus *stakeholders*. Essas informações estão diretamente relacionadas aos objetivos estratégicos do banco, permitindo uma comunicação clara e objetiva.

O relatório inclui indicadores de desempenho ESG, abordando tópicos como emissões de carbono, diversidade, inclusão e educação financeira. Ele também se alinha a importantes *frameworks* globais, como as diretrizes do *Global Reporting Initiative* (GRI) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), evidenciando o compromisso do banco com práticas internacionais de transparência e sustentabilidade.

Figura 09: Relatório Integrado Itaú Unibanco 2023



Fonte: <https://www.itaú.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual-integrado/>

O pioneirismo do Itaú Unibanco na adesão do Relatório Integrado no Brasil consolidou sua confiança como referência em governança e prestação de contas.

A clareza e acessibilidade do documento, aliada a uma abordagem visual moderna, possibilitam o diálogo com públicos diversos, como investidores, analistas e a sociedade em geral. Dessa forma, o Itaú Unibanco demonstra como é possível alinhar o desempenho financeiro à responsabilidade social e ambiental, indo além da geração de lucros e reforçando seu papel como agente de transformação sustentável.

O caso do Itaú Unibanco evidencia que a adoção do Relatório Integrado é mais do que uma resposta aos critérios regulatórios; trata-se de um compromisso com a criação de valor e com o fortalecimento da governança corporativa.

Essa prática implica no modo de como as organizações devem se posicionar no mercado, gerando impacto positivo não apenas para os provedores de capital, mas para toda a cadeia de *stakeholders*.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adoção do Relatório Integrado tem se consolidado como uma prática essencial para as organizações que buscam comunicar, de forma transparente e estratégica, como criar valor ao longo do tempo. Esse modelo de relato representa uma evolução significativa em relação aos formatos tradicionais, ao integrar informações financeiras e não financeiras, destacando aspectos como sustentabilidade, governança e impactos sociais. Ele reflete uma mudança cultural no mundo corporativo, voltada para atender às expectativas crescentes dos *stakeholders* por mais responsabilidade e transparência nas operações empresariais.

O Relatório Integrado vai além da simples apresentação de resultados financeiros, oferecendo uma visão holística que conecta estratégia, desempenho e impacto organizacional. Por meio dos seis capitais: financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento e natural, o arcabouço permite que as

organizações demonstrem como suas atividades estão alinhadas às demandas econômicas, sociais e ambientais. Essa abordagem holística facilita a identificação de riscos, oportunidades e interdependências que podem impactar a capacidade de gerar valor.

A adoção de princípios fundamentais como materialidade, conectividade da informação e foco estratégico permite que o Relato Integrado forneça informações relevantes e completas. Esses princípios ajudam a garantir que os relatórios sobre temas importantes para a organização e suas partes interessadas, forneçam uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas. Da mesma forma, a orientação para o futuro, apresentada no Relato Integrado, permite às organizações projetar planos que considerem riscos e oportunidades, fortalecendo sua resiliência em mercados dinâmicos.

Esse modelo de relato também se destaca por promover uma comunicação mais eficiente entre as organizações e seus *stakeholders*. Ele cria uma narrativa integrada que conecta análises financeiras e não financeiras, possibilitando uma compreensão mais clara de como as estratégias empresariais estão alinhadas às demandas de sustentabilidade.

A implementação do Relato Integrado exige, no entanto, um compromisso contínuo com a evolução das práticas de governança e gestão. À medida que o *Framework* (Estrutura Internacional para Relato Integrado) é revisado e ampliado, as organizações precisam estar preparadas para adaptar suas práticas às novas diretrizes, garantindo que suas informações sejam relevantes e coerentes com as demandas globais. Esse processo de adaptação reforça a importância de um Pensamento Integrado como ferramenta estratégica para alinhamento de operações, sustentabilidade e criação de valor.

A abordagem do Relato Integrado também demonstra a importância de gerenciar os capitais de forma equilibrada, evitando a maximização de um único capital em detrimento de outros. Esse equilíbrio é essencial para que as organizações possam garantir sua sustentabilidade de longo prazo, preservando recursos naturais,

investindo em capital humano e promovendo relações saudáveis com as partes interessadas. Desta forma, o Relato Integrado não é apenas uma ferramenta de relato, mas uma investigação de práticas empresariais mais responsáveis e alinhadas aos princípios de desenvolvimento sustentável.

Por fim, o Relato Integrado é uma resposta às crescentes demandas por transparência e responsabilidade, ao mesmo tempo em que serve como guia para a construção de modelos de negócios mais resilientes e inovadores. As organizações que adotam esse modelo fortalecem sua posição no mercado, destacando-se não apenas pelo desempenho financeiro, mas também pelo impacto positivo que gera na sociedade e no meio ambiente.

Portanto, o Relato Integrado é mais do que um documento corporativo; é uma representação prática de como as organizações podem alinhar desempenho, sustentabilidade e inovação em um mercado em constante transformação. Ao adotar essa abordagem integrada, as empresas se preparam para enfrentar os desafios do século XXI, promovendo um crescimento equilibrado e sustentável que beneficia tanto os *stakeholders* quanto a sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

1. IIRC. **Estrutura conceitual internacional para relato integrado**. International Integrated Reporting Council: The International Integrated Reporting Council (IIRC), 2021. Disponível em: <https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2024/04/Framework-IR-Portuguese-26fev.pdf>. Acessado em: 05 ago. 2024.
2. PIGATTO, Giacomo et al. Disclosing value creation in integrated reports according to the six capitals: a holistic approach for a holistic instrument. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 14, n. 7, p. 90-123, 2023.
3. IIRC. **A estrutura internacional para relato integrado**. The IIRC, 2013. Disponível em: <https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portuguese-final-1.pdf>. Acessado em: 26 dez. 2024.
4. BOLDRIN, Vitória Rosa Neal. **A sustentabilidade nos relatórios da administração: caso Itaú Unibanco 2009 a 2013**. 2014. 118f. Dissertação (Mestrado

em Ciências Contábeis e Financeiras) - Pontifícia Universidade Católica-PUC, São Paulo, 2014.

5. IIRC. **Pilot Program Business Network**. The IIRC, 2014. Disponível em: <https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2014/03/IIRC-Pilot-Programme-Business-Network-backgrounder-March-2014.pdf>. Acessado em: 28 dez. 2024.

6. VRF. **Transition to integrated thinking: A guide to getting started**. Value Reporting Foundation, 2022. Disponível em: <https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2022/07/VRF-ITP-GettingStartedGuide.pdf>. Acessado em: 29 dez. 2024.

7. HALLER, A.; VAN STADEN, C. The value added statement – an appropriate instrument for Integrated Reporting. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 27, n. 7, p. 1190-1216, 2014.

8. FLOWER, John. The international integrated reporting council: a story of failure. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 27, p. 1-17, 2015.

9. STUBBS, Wendy; HIGGINS, Colin. Stakeholders' Perspectives on the Role of Regulatory Reform in Integrated Reporting. **Journal of Business Ethics**, p. 1-20, 2015.

10. NAGANO, Renan Toshi et al. A Evolução dos relatórios de sustentabilidade e a necessidade da obrigatoriedade de sua asseguarção por terceiros. In: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos e Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade. 2., 2013, São Paulo. **Anais eletrônicos**. São Paulo: 2013.

11. CARVALHO, L.N.; KASSAI, J.R. Relato Integrado: a nova revolução contábil. **Revista FIPECAFI**, v. 1, p. 21-34, 2014.

12. IIRC. **Capitals: background paper for <IR>**. The IIRC, 2013. Disponível em: <https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Capitals.pdf>. Acessado em: 14 jan. 2025.

13. CHENG, Mandy et al. The international integrated reporting framework: key issues and future research opportunities. **Journal of International Financial Management & Accounting**, v. 25, n. 1, p. 90-119, 2014.

14. CASTRO, Maxleide Nascimento. **Relato integrado: um estudo sobre os indicadores-chave de desempenho não financeiro das empresas brasileiras**. 2015. 149f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.



