



**REUNIR:**  
**Revista de Administração,**  
**Ciências Contábeis e**  
**Sustentabilidade**

[www.reunir.revistas.ufcg.edu.br](http://www.reunir.revistas.ufcg.edu.br)



ARTIGO ORIGINAL

**Relato Integrado: uma análise comparativa entre empresas brasileiras e europeias sob a ótica da Teoria Institucional<sup>1</sup>**

**Integrated Report: a comparative analysis between Brazilian and European companies from the Institutional Theory perspective**

**Relato Integrado: un análisis comparativo entre empresas brasileñas y europeas bajo la óptica de la Teoría Institucional**

**Luciano Gomes dos Reis<sup>2</sup>**  
**Caroline Moya de Morais<sup>3</sup>**

**PALAVRAS-CHAVE**

**Teoria Institucional.  
Isomorfismo. Relato  
Integrado**

**Resumo:**

O presente estudo visa compreender a manifestação do isomorfismo institucional, seja no âmbito normativo, mimético e/ou coercitivo sobre um novo modelo de comunicação corporativa - o Relato Integrado (RI). Baseado na aproximação com a Teoria Institucional, a pesquisa traz uma abordagem qualitativa, apoiada por uma metodologia atrelada à coleta de dados documental, através de dados impressos nos Relatos Integrados divulgados por empresas brasileiras e europeias que aderiram ao Projeto Piloto do IIRC. Os resultados apresentaram que a manifestação do isomorfismo se dá mediante as suas três vertentes - coercitiva, mimética e normativa, tanto no nível organizacional, como no nível de campo. No âmbito geral, tanto as empresas brasileiras como europeias apresentam uma relação bastante estreita com o Estado, assim como uma abordagem imprecisa sobre as metas organizacionais, em sua maioria. Comparativamente, o isomorfismo também se revela mediante os aspectos culturais do mundo moderno, onde transacionados por meio de rituais e regras, estruturas e processos são discutidos e predispostos para a formalização deste novo modelo de relatório corporativo. Constatou-se ainda que a difusão e adesão ao RI tem sido disposta especialmente quanto a busca por legitimidade social ao invés de um incremento da eficiência organizacional, ou seja, abarca mais um resgate da imagem e reputação das empresas para a sociedade e da confiança de seus investidores.

<sup>1</sup> Submetido em: 15/04/2019. Aceito em: 28.10.2020. Publicado em: 15.12.2021. Responsável: Universidade Federal de Campina Grande.

<sup>2</sup> Docente Associado da Universidade Estadual de Londrina, e-mail: professorlucianoreis@gmail.com

<sup>3</sup> Universidade Estadual de Londrina (PPGA-UEL), e-mail: carol\_Moya@hotmail.com

## KEYWORDS

Institutional Theory.  
Isomorphism.  
Integrated Report

**PALABRAS CLAVE**  
Teoría Institucional.  
Isomorfismo. Relato  
Integrado

---

## Abstract:

This research aims to compose a manifestation of institutional isomorphism, it is not a normative, mimetic and / or coercive ambit over a corporate model of communication or Integrated Report (IR). Based on an approach to Institutional Theory, a qualitative approach was pursued, supported by a daring methodology in a documentary data queue, through printed data from Integrated Stories disseminated by Brazilian and European companies that will be a pilot project of IIRC. The results show that a manifestation of isomorphism is achieved through three different aspects - coercive, mimetic and normative, both non-organizational level and non-level field. In general scope, both Brazilian and European companies have a very close relationship with the State, as well as an imprecise approach to organizational goals, in their majority. Comparatively, or isomorphism is also revealed through the cultural aspects of the modern world, where they are transacted by means of rituals and regimes, structures and processes are discussed and predispositions for the formalization of this model of corporate report. It was also observed that the diffusion and adherence to IR has been prepared especially as the search for social legitimacy rather than an increase in organizational efficiency, that is, it encompasses another redemption of the image and reputation of companies for society and Confidence of their investors.

---

## Resumen:

El presente estudio pretende comprender la manifestación del isomorfismo institucional, ya sea en el ámbito normativo, mimético y/o coercitivo de un nuevo modelo de comunicación corporativa - el informe integrado (IR). Sobre la base de la aproximación a la teoría institucional, la investigación aporta un enfoque cualitativo, apoyado por una metodología ligada a la recogida de datos documentales, a través de datos impresos en los informes integrados divulgados por empresas brasileñas y europeas. Que se unió al proyecto piloto del IIRC. Los resultados mostraron que la manifestación del isomorfismo se produce a través de sus tres hebras: coercitiva, mimética y normativa, tanto a nivel organizacional como a nivel de campo. En general, las empresas brasileñas y europeas tienen una relación bastante estrecha con el estado, así como un enfoque impreciso de los objetivos organizacionales, en su mayoría. Comparativamente, el isomorfismo también se revela a través de los aspectos culturales del mundo moderno, donde la transacción a través de rituales y reglas, estructuras y procesos se discuten y predisuestas a la formalización de este nuevo modelo de informe Corporativa. También se observó que la difusión y adhesión a la IR se ha preparado especialmente como la búsqueda de la legitimidad social en lugar de un aumento de la eficiencia organizacional, es decir, que abarca otra redención de la imagen y la reputación de las empresas para la sociedad y confianza de sus inversionistas.

## Introdução

Com base na crescente pressão por parte da sociedade quanto à transparência das ações organizacionais no que tange à obtenção e transformação de recursos, assim como as práticas a elas relacionadas, verifica-se a necessidade de uma integração entre as organizações, sociedade e demais partes interessadas direta ou indiretamente envolvidas com seus processos.

Neste contexto, a comunicação através de relatórios de sustentabilidade tem sido bastante utilizada como forma de aproximar as empresas de seus parceiros, fornecedores, investidores, colaboradores, clientes e sociedade em geral. A prática de relatar tem suscitado para as organizações uma aparente postura ética quanto à gestão de seu negócio, seja relacionado aos aspectos econômicos, sociais ou ambientais. Para a sociedade, apesar de demonstrar um olhar positivo sobre a imagem e reputação das organizações que comunicam suas políticas e práticas organizacionais através de relatórios, principalmente quanto ao âmbito da sustentabilidade, ainda há certa dificuldade para a compreensão destas informações e dados apresentados. Para os investidores, há uma certa desconfiança, devido a inconsistência entre os dados financeiros e os relatos apresentados.

A proposta do Relato Integrado (RI) como um novo formato de relatório organizacional conduz para uma integração da comunicação de ações, práticas e indicadores econômicos, sociais e ambientais e se trata de um assunto inovador no meio organizacional. Abarca como argumento também simplificar a comunicação de tais fatores às partes interessadas. A rápida e crescente adesão de organizações multinacionais a este novo formato de comunicação tem despertado o interesse em seus estudos, tanto no meio acadêmico como na sociedade em geral (Dragu e Tiron-Tudor, 2014; Robertson e Samy, 2015).

Embora nota-se insights iniciais de estudos direcionados a pesquisar a relação entre a prática do Relato Integrado com as características da teoria institucional, especialmente em âmbito acadêmico internacional (Brown e Dillard, 2014; De Villiers et al., 2014; Dillard, 2014; Dragu e Tiron-Tudor, 2014; Frias-Aceituno et al., 2013; Jensen e Berg, 2012), a maioria dos estudos sobre RI tem sido proposta em países como Austrália e África do Sul desde 2013 (Beck et al., 2015; Dragu e Tiron-Tudor, 2014; Higgins et al., 2014; Steyn, 2014; Stubbs e Higgins, 2014; Rensburg e Botha, 2014).

No Brasil, ainda são incipientes os estudos relacionados ao Relato Integrado. Alguns artigos foram encontrados em publicações em anais de eventos recentes e revistas especializadas na área de contabilidade (Carvalho e Kassai, 2014; Nagano et al.,

2013; Slewinski et al., 2015).

Neste sentido, verifica-se a importância de maior compreensão sobre as questões que impulsionaram a proposição de um novo modelo de relatório de sustentabilidade, principalmente em termos de pesquisas brasileiras. Outro fator relevante trata-se de aprofundar questões que estejam relacionadas com a difusão do Relato Integrado como novo projeto de divulgação voluntária. Embora um estudo sobre o Relato Integrado através da visão Institucional de 2012 de Jensen e Berg aponte para poucas evidências em torno de aspectos isomórficos para a adesão desta proposta, pode-se verificar que em sua história mais recente, o RI tem demonstrado alguns indícios para mecanismos do isomorfismo. Sobretudo, devido a sua premissa de ir além da comunicação das principais políticas e práticas organizacionais, representando assim, uma nova forma de gestão organizacional, que abarca em uma reestruturação do negócio, ou de processos e, também de sua postura e comportamento organizacional.

Há ainda um processo de estruturação do campo organizacional em formação que pode ser identificado, fundamentado pelos mais recentes acontecimentos em torno da proposição do Relato Integrado, como a apresentação de um Framework, divulgado ao final de 2013 com o intuito de apresentar um modelo para elaboração da nova proposta de relatório (International Integrated Reporting Council [IIRC], 2015; Stent e Dowler, 2015). Ao constatar um movimento acelerado em torno do Relato Integrado, justifica-se recorrer aos fundamentos de DiMaggio e Powell (1983), os quais assinalam que “as estratégias que são racionais para organizações isoladas podem não ser racionais, se forem adotadas por um grande número delas” (p. 120).

Neste contexto, este estudo apresenta como questão principal de análise a investigação da seguinte proposição: Quais os aspectos do isomorfismo institucional presentes nos Relatos Integrados divulgados pelas empresas brasileiras e europeias que aderiram ao Projeto Piloto do IIRC? Derivando desta questão de análise, a pesquisa tem por objetivo compreender a manifestação de aspectos isomórficos para institucionalização presentes nos Relatos Integrados de organizações brasileiras e europeias participantes do Projeto Piloto do IIRC como comunicação organizacional padrão.

O presente estudo justifica-se teoricamente por buscar explorar a temática do Relato Integrado fundamentada pela Teoria Institucional, especialmente no que se refere aos estudos brasileiros sobre esta matéria. Na prática, sua contribuição visa identificar o tipo de similaridades existentes nos documentos e que podem remeter a uma mudança estratégica e/ou estrutural que esteja sendo rapidamente difundida entre as organizações de nível global.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### TEORIA INSTITUCIONAL: SUAS ORIGENS E O RESGATE

## TEÓRICO - O NEOINSTITUCIONALISMO

A Teoria Institucional tem sido utilizada de forma ampla como parâmetro para análise de estudos no âmbito organizacional principalmente a partir da década de 1970. Ao compartilharem um entendimento sobre uma realidade que é socialmente construída, direcionando os esforços de investigação nas organizações, as quais estão inseridas em um campo, setor ou sociedade, verifica-se que a perspectiva neoinstitucionalista difere das demais correntes tradicionais de estudos organizacionais - as quais apresentam como foco de análise, as organizações individualmente, não contemplando o ambiente de forma direta - passando a considera-las como sendo constituídas por esse ambiente, assim como incluindo características simbólicas. Ou seja, esta linha de trabalho busca trazer, à luz do empirismo e da teoria, uma alegação de que estruturas organizacionais refletem entendimentos institucionais, ao invés de cálculos racionais de eficiência (Barley e Tolbert, 1997; Peci, 2006).

Ao focar sobre as principais diferenças apontadas na literatura entre os chamados “velho” e o “novo” institucionalismo, Greenwood e Hinings (1996) abordam que o “velho institucionalismo” enfatiza os problemas relacionados a valores como coalizões, influência e competição, juntamente com as estruturas informais e de poder. Já o “novo institucionalismo” evidencia a legitimidade, a inserção de campos organizacionais, ressaltando, em especial, questões como classificação, scripts, rotinas e esquemas. Ou seja, enquanto o “velho institucionalismo” preocupa-se com fatores internos à organização e suas relações, o “novo institucionalismo” está atento às explicações sobre a maneira pela qual as organizações buscam por legitimação diante de atores externos (Reis, 2008).

Neste sentido, a proposta desta pesquisa está enquadrada na vertente sociológica do neoinstitucionalismo, e apoia-se na concepção apresentada por Greenwood e Hinings (1996) que diz que Teoria Institucional “não é geralmente considerada como uma teoria da mudança organizacional, mas como normalmente uma explicação da semelhança (“isomorfismo”) e estabilidade de arranjos organizacionais em uma dada população ou campos organizacionais” (p. 1023). Assim, a proposta de DiMaggio e Powell (1983) sobre o isomorfismo é um dos aportes centrais da Teoria Institucional, ou melhor, do Neoinstitucionalismo. Logo, faz-se necessário o entendimento e melhor abordagem sobre esta temática.

### Isomorfismo

O isomorfismo apresenta-se como um processo que leva um grupo a se nivelar de maneira limitada, onde acabam por se assemelhar a outros campos ou unidades que disputam o mesmo conjunto de condições ambientais. Assim, conforme apontam Felix et al.

(2015) “à medida que um campo organizacional se estrutura, maior a tendência de homogeneizar práticas e estruturas organizacionais” (p. 393). Nesta lógica, pode-se notar que o que realmente influencia o campo para a homogeneização é um “ajustamento a um ambiente socialmente construído” e não somente uma questão adaptativa ao ambiente externo ou mesmo de adequação a demandas técnicas e sociais. Neste sentido, a mudança isomórfica institucional pode ocorrer devido a três mecanismos: a) o isomorfismo coercitivo, que provem da influência política e do problema de legitimidade; b) o isomorfismo mimético, derivado do padrão de incerteza; e c) o isomorfismo normativo, ligado à profissionalização.

O isomorfismo coercitivo, de acordo com DiMaggio e Powell (1983) é resultado “das pressões ao mesmo tempo formais e informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais dependem e por expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam” (p. 121). Ou seja, tratam-se de pressões baseadas nos aspectos políticos e de legitimação social, advindos em especial, devido a pressões regulamentares geralmente apresentadas pelo Estado, ou mesmo de organizações dominantes em determinado campo, assim como de crenças impostas para determinar certa uniformidade entre as organizações (Hayashi Júnior et al., 2007; Strang e Meyer, 1993).

O segundo mecanismo trata-se do isomorfismo mimético, o qual fundamenta-se no ambiente incerto, onde através de observação e imitação de procedimentos e práticas utilizados em outras organizações, muitas vezes tidas como bem-sucedidas, acabam por adotarem padrões de comportamento cada vez mais semelhantes entre si (Hayashi Júnior et al., 2007). De acordo com Carvalho et al. (1999), a questão da incerteza no meio organizacional se dá “em razão de seus temores tecnológicos, conflito em seus objetivos ou exigências institucionais” (p. 10). Esta modelagem organizacional pode ocorrer de maneira indireta, mesmo sem a intenção da organização “copiada”, por meio da rotatividade de funcionários, ou mesmo de forma explícita, como no caso da aplicação de modelos por empresas de consultoria ou associações de negócios.

Já o isomorfismo normativo denota uma relação quanto à profissionalização do campo, a qual através do ambiente profissional, ou do profissional em si, com base em sua formação ou mesmo atuação e experiência anterior, o mesmo passa a implementar ações e práticas impregnadas em sua base cognitiva, ou mesmo mediante uma legitimação ocupacional (Hayashi Júnior et al., 2007).

Mediante o exposto, verifica-se que o processo do isomorfismo no que tange à homogeneização de modelos institucionais pode ser identificado dentre uma diversidade de contextos organizacionais. A adoção de novas tecnologias, procedimentos operacionais ou qualquer modelo ou mecanismo de apoio estratégico, pode ser impulsionada por pressões advindas da sociedade, em geral, como reflexo de regras e significados determinados por estruturas constituídas e institucionalizadas socialmente (Jacomossi et al., 2015).

## RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE E O RELATO

## INTEGRADO

De acordo com Daub (2007), os relatórios de sustentabilidade foram precedidos por três tipos diferentes de relatórios, quais sejam: os relatórios anuais, os relatórios ambientais e os relatórios sociais. Os relatórios de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), com base em Garcia-Sanches et al. (2016) “referem-se a um conjunto amplo e diversificado de divulgações, incluindo as práticas e relações de trabalho, interações com fornecedores e clientes, atividades comunitárias, contribuições de caridade e o efeito de produtos da empresa sobre a saúde e segurança do consumidor” (p. 16). Ao final da década de 80, surgem os relatórios ambientais com o propósito de divulgar as ações organizacionais relacionadas ao meio ambiente, podendo também abarcar as perspectivas da saúde e segurança (Daub, 2007). De acordo com Azzone et al. (1996), o relatório ambiental “deve ser visto como um documento técnico que apoia a comunicação externa e dá provas de como a empresa contribui para a degradação e/ou conservação do meio ambiente” (p. 219).

Já os relatórios de sustentabilidade emergem em conjunto com os relatórios anuais das organizações, os quais desde meados dos anos 1990 incluem informações e dados direcionados à vertente social, ambiental e ética das operações das empresas (Daub, 2007). Conceitualmente, o relatório de sustentabilidade refere-se à integração dessas informações, incorporando dados sobre ações voltadas ao âmbito social, ambiental e econômico das organizações. Neste sentido, esta comunicação acabou por empregar o termo “sustentabilidade” como um “empréstimo linguístico” do conceito amplamente difundido - o qual remete-se ao empregado pelo Relatório de Brundtland de 1987, que, sucintamente, denota as preocupações presentes quanto a ação do homem de modo que não prejudique as escolhas e as necessidades das gerações futuras, e condiz ao aspecto de divulgar publicamente as ações praticadas pelas organizações no contexto destas três dimensões.

Desta forma, um novo modelo de relatório vem sendo testado por um grupo de empresas lideradas pelo International Integrated Reporting Council (IIRC). O IIRC se trata de um conselho formado oficialmente no ano de 2010, criado pelos esforços e união entre duas entidades: o The Prince’s Accounting for Sustainability Project (A4S) e a Global Reporting Initiative (GRI). O Projeto intitulado como The Prince’s Accounting for Sustainability Project (A4S) foi idealizado pelo Príncipe de Gales com a missão de trazer à tona uma série de discussões acerca das ações que vêm sendo tomadas para conduzir nas organizações seus projetos de sustentabilidade (Abeysekera, 2013; Carvalho e Kassai, 2014). Dentre as ações do IIRC, está a proposição de um

modelo de relato para as empresas, que será abordado a seguir, denominado Relato Integrado.

A comunicação corporativa proposta pelo IIRC é denominada como Relato Integrado (RI), ou Integrated Reporting (IR) e apresenta como principal diferencial a explicação de como uma organização deve gerar valor ao longo do tempo junto a suas partes interessadas - stakeholders (Integrated Reporting [IR], 2015). O principal diferencial do RI, comparativamente aos demais relatórios corporativos comumente conhecidos, está na integração e conectividade de informações e pensamento global de toda a operacionalização da organização. Além de se apresentar como um modelo de relato, sua intenção é o desenvolvimento de uma cultura organizacional colaborativa, que deve contemplar mudanças profundas na maneira como as informações são coletadas, tratadas e apresentadas, assim como a própria organização compreende e expõe sua geração de valor (Adams, 2015).

Com a consolidação de informações em um único relatório de dados financeiros e de sustentabilidade, através de uma comunicação mais simples e direta, o RI pretende criar um novo modus operandi para a elaboração do relatório, apoiado pela influência e preservação de processos internos, de comunicação e de tomada de decisões, através de um conceito amplo de sustentabilidade (Carvalho e Kassai, 2014). Neste sentido, o RI visa auxiliar as organizações “a pensar de forma holística sobre a sua estratégia e planos, tomar decisões informadas e gerir os riscos-chave para a construção da confiança de investidores e partes interessadas e melhorar o desempenho futuro” (IR, 2016).

A questão da conectividade como um dos aspectos chave para a elaboração do RI não se trata apenas da integração das informações financeiras e não financeiras em um único documento, mas sim de um processo pelo qual a comunicação deve permear através das pessoas e dos dados em diferentes áreas da organização, para no decorrer da gestão do negócio como um todo, o pensamento esteja interligado para dar causa e consequência a comunicação dos resultados. Este pensamento integrado deve amparar uma comunicação coerente das ações e informações qualitativas e quantitativas de maneira cruzada e conexa num espectro temporal que reflita as ações de governança, estratégia e perspectivas, num continuum de tempo que contemple o passado, o presente e o futuro, assim como o curto, o médio e o longo prazo.

## RELATO INTEGRADO COMO FOCO DE ESTUDOS

A temática sobre relatórios de sustentabilidade tem sido foco amplo de pesquisas relacionadas aos estudos organizacionais, seja na área de administração ou de contabilidade (Schaltegger, 2012). Em geral, os estudos que tomam por base os sistemas contábeis abordam os relatórios sobre a vertente da asseguarção (assurance, disclosure), assim como no que se refere a uma aproximação da base econômica e dos indicadores associados aos relatórios. Já no campo denominado de negócio, os estudos têm buscado aproximação com uma diversidade de teorias e métodos de análises

empíricas, de maneira a buscar explicações para o referido fenômeno, sua evolução e aplicação no campo (Schaltegger, 2012).

Internacionalmente, a proposta do Relato Integrado tem sido objeto de estudos desde 2012, conforme identificado pelo trabalho de 2013 de Abeysekera, o qual o mesmo apresenta neste estudo o conceito de relatórios integrados baseado nas formulações apresentadas pelo King Report on Governance for South Africa (King III) - Relatório do Rei sobre o Governo da África do Sul (King III) - e o Conselho Internacional de Relato Internacional Integrado no Reino Unido - International Integrated Reporting Council in the UK, assim como traz uma proposição de uma estrutura de relatório integrado, fornecendo um modelo para tal instrumento ser utilizado nas organizações (Abeysekera, 2013). Já um estudo realizado em 2013 por Owen propõe que o Relato Integrado deve agregar uma série de iniciativas essencialmente direcionadas ao âmbito da formação dos profissionais de contabilidade no que tange aos fatores relevantes para a sustentabilidade (Owen, 2013).

Assim, a cada ano o interesse vem crescendo nesta área, onde verifica-se a diversidade de pensamento que envolve esta nova proposição, a qual estudos têm vinculado o Relato Integrado a uma variedade de teorias no âmbito organizacional, como a teoria da legitimidade (Beck et al., 2015), teoria da difusão de inovação (Robertson e Samy, 2015), lobbying (Reuter e Messner, 2015) e a teoria institucional (Brown e Dillard, 2014; De Villiers et al., 2014; Dragu e Tiron-Tudor, 2014; Frías-Aceituno et al., 2013; Higgins et al., 2014; Jensen e Berg, 2012). Com o foco específico ao contorno dado a este estudo através da aproximação entre o Relato Integrado e a Teoria Institucional entre outras afins, é importante destacar os estudos de 2013 e 2014 de Dragu e Tiron-Tudor, de 2013 de Frías-Aceituno et al., de 2013 de García-Sánchez et al., de 2014 de Higgins et al. e de 2013 de Wild e van Staden entre outros.

O estudo de 2014 de Higgins et al. apresentou como objetivo de sua pesquisa a contribuição dos gestores de empresas australianas para a institucionalização do Relato Integrado. Através de entrevistas semiestruturadas com 23 gestores de empresas da Austrália, os autores realizaram uma análise das narrativas de forma a demonstrar que através de um processo de sensemaking, houve o reforço para a rápida adoção desta nova proposição no campo estudado.

Wild e van Staden (2013) realizaram uma análise empírica com base no conteúdo dos Relatos Integrados de 58 empresas participantes do projeto piloto do IIRC, em comparação com a estrutura corporativa proposta pelo IIRC para o Relato Integrado. A pesquisa foi realizada com base em informações publicadas no website da entidade em janeiro de 2013, onde foram analisadas as informações sobre cada uma

das empresas a maneira de reportar as informações e o conteúdo do relatório, assim como quanto à extensão e a multiplicidade de capitais propostos para inserção no relatório. Toda a análise baseou-se na teoria neoinstitucional que está subjacente à avaliação do grau de isomorfismo identificados na adoção precoce dentro da indústria. O estudo identificou que ao invés do proposto nos Princípios Orientadores divulgados pelo IIRC, os relatórios geralmente têm sido apresentados de forma mais extensa e pouco claras, diferentemente do que aponta a proposição para o Relato Integrado. Também se verificou que há uma baixa capacidade de resposta para inclusão da integração e comunicação com os stakeholders. Ao contrário do que se espera, também foi identificado que as empresas participantes do projeto piloto para RI não se tratam de organizações que conferem um alto impacto ambiental, mas têm se estabelecido em sua maioria entre a indústria de serviços financeiros.

O trabalho de 2013 de Frías-Aceituno et al. buscou identificar e analisar a influência do fator legal dentro a perspectiva institucional quanto ao desenvolvimento de relatórios integrados. A pesquisa tomou como base 750 empresas internacionais com análise no período de 2008 e 2010 e constatou que empresas localizadas em países com altos índices regulatórios de direito civil apresentam uma maior probabilidade de elaborar e publicar uma ampla gama de relatórios integrados, favorecendo a tomada de decisões pelas diferentes partes interessadas. Mediante as considerações identificadas, os autores propuseram duas recomendações políticas que condizem, em primeiro lugar, a necessidade de estabelecimento de leis nacionais e mecanismos de proteção com o intuito de incentivar a concepção de transparência com base nos relatórios. Como segunda proposta, os autores apontam a necessidade de decisão estratégica para divulgação adequada por parte dos gestores das organizações que praticam o desenvolvimento deste instrumento comunicacional, visando focar o contexto de seu próprio ambiente legal e a maximização de benefícios de tal prática.

Uma pesquisa realizada por García-Sánchez et al. em 2013 visou abordar o impacto do sistema cultural nacional com base em Hofstede. O objetivo buscou identificar nos relatórios integrados de organizações a representatividade de valores culturais das partes interessadas locais, por meio da comparação com a divulgação de documentos independentes quanto ao desempenho das empresas. A teoria de stakeholders fundamenta o referido estudo assim como fatores culturais específicos propostos por Hofstede (2001) os quais salientam as semelhanças e diferenças entre os países mediante a proposição de aspectos como: individualismo versus coletivismo, masculinidade contra a feminilidade, a tolerância em relação a aversão à incerteza, e distância do poder. Através da análise verificou-se que as organizações que estão inseridas em sociedades com valores coletivistas e feministas mais fortes estão na vanguarda da integração de informações.

Com base nestes estudos, o Quadro 1 foi elaborado de forma a sintetizar as informações de maior relevância sobre as pesquisas apresentadas, apontando os autores, o objetivo principal e as suas principais contribuições.

Quadro 1 - Principais contribuições dos estudos sobre RI

Autores	Objetivo principal	Principais Contribuições
Abeysekera (2012)	Apresentar o conceito de relatórios integrados e propor um modelo para relatórios integrados nas organizações.	O autor traz uma proposição de estrutura ( <i>framework</i> ) para relatório integrado, fornecendo um modelo para tal instrumento ser utilizado nas organizações. O autor também afirma que o relatório integrado deve explicar a história e alcançar a visão da organização, de maneira que promova a sustentação de seus valores, que seja promulgado pela administração, monitorado pelo Estado, e utilize recursos eletrônicos.
Owen (2013)	Refletir sobre os desdobramentos em torno do RI, em especial, e sobre o impacto que esse terá sobre a educação e formação dos contabilistas, a fim de	O autor propõe que o Relato Integrado deve agregar uma série de iniciativas essencialmente direcionadas ao âmbito da formação dos profissionais de contabilidade no que tange aos fatores relevantes para a sustentabilidade institucional. Assim, verificou-se a presença de indícios de que tais fatores
Dragu e Tiron-Tudor (2013)	Determinar os fatores emergentes para relatórios integrados do ponto de vista institucional.	Os autores realizaram uma pesquisa junto a 58 empresas que aderiram ao projeto piloto do IIRC para Relato Integrado no período de 2010 a 2012, para analisar a adoção voluntária de relatórios integrados aos fatores políticos, culturais e econômicos externos, conforme argumentos dispostos de acordo com a teoria institucional. Assim, verificou-se a presença de indícios de que tais fatores
Wild e van Staden (2013)	Fornecer insights sobre o desenvolvimento da fase inicial do novo modo de relatório - RI	O estudo identificou que ao invés do proposto nos Princípios Orientadores divulgados pelo IIRC, os relatórios geralmente têm sido apresentados de forma mais extensa e pouco claras, diferentemente do que aponta a proposição para o Relato Integrado. Também verificou-se que há uma baixa capacidade de preparação para inclusão da integração e comunicação com os Stakeholders. Ao contrário do que se espera também foi identificado que as empresas participantes do projeto piloto para RI não se tratam de organizações que conferem um alto impacto ambiental, mas tem se estabelecido em sua maioria entre a indústria de serviços financeiros.
Frias-Aceituno, Rodríguez-Ariza e García-Sánchez (2013)	Identificar e analisar a influência do fator legal dentro a perspectiva institucional quanto ao desenvolvimento de relatórios integrados.	A pesquisa tomou como base 750 empresas internacionais com análise no período de 2008 e 2010 e constatou que empresas localizadas em países com altos índices regulatórios de direito civil, apresentam uma maior probabilidade de elaborar e publicar uma ampla gama de relatórios integrados, favorecendo a tomada de decisões pelas diferentes partes interessadas.
García-Sánchez, Rodríguez-Ariza e Frías-Aceituno (2013)	Analisar o impacto do sistema cultural nacional com base em Hofstede (2001), e identificar nos relatórios integrados de organizações, a representatividade de valores culturais das partes interessadas locais, por meio da comparação com a divulgação de documentos	O estudo verificou que as organizações que estão inseridas em sociedades com valores coletivistas e feministas mais fortes estão na vanguarda da integração de informações.
Dragu e Tiron-Tudor (2014)	Fornecer uma descrição dos relatórios integrados, suas principais definições e as teorias de acordo com diferentes pontos de vista ou perspectivas a partir das fontes bibliográficas mais atualizadas.	Os autores apresentam uma discussão sobre a ligação entre a teoria institucional e os estudos sobre Relato Integrado, e fornecem um conjunto de metodologias para estudos futuros, juntamente com os fundamentos de investigação sob a forma de teorização do campo.
Higgins, Stubbs e Love (2014)	Explorar como os gestores de empresas australianas pioneiras na adoção do RI podem contribuir para a institucionalização deste modelo de relatório.	Através de entrevistas semi-estruturadas com 23 gestores de empresas em Austrália, os autores realizaram uma análise das narrativas de forma a demonstrar que através de um processo de <i>sensemaking</i> , houve o reforço para a rápida adoção desta nova proposição no campo estudado.

Fonte: Elaborado pelos autores

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho se alinha com a metodologia qualitativa de análise, devido atrelar-se à uma coleta de dados com base documental em material empírico, preocupando-se com a análise de conteúdo impresso nos Relatos Integrados, bem como sua observação e descrição. Para a abordagem documental, a problemática partiu de uma investigação indireta, ou seja, utilizando dados secundários, pautando-se na coleta e análise desses documentos gerados pelas organizações, isto é, os Relatos Integrados, disponibilizados em seus endereços eletrônicos, os quais expressam e revelam a visão da companhia e seu entendimento de determinados fatos sociais e organizacionais.

O critério de seleção utilizado ocorreu com base no acesso aos Relatos Integrados divulgados nos

endereços eletrônicos das organizações participantes do Projeto Piloto do IIRC, datados entre os anos de 2012, 2013, 2014 e 2015. Dentre as mais de 100 empresas participantes ao longo dos quatro anos da existência do Projeto Piloto, foram identificadas 9 empresas brasileiras e 51 europeias. Das empresas brasileiras, apenas 5 delas já divulgaram seus Relatos Integrados. Dentre as empresas europeias, mediante o total de organizações identificadas, dos mais diversos países do continente e setores de atuação, foram analisados os relatórios de 10 empresas que já apresentam o RI como comunicação corporativa padrão. No caso das empresas europeias, estas obedeceram ao critério de seleção por país com maior número de organizações participantes no projeto piloto, sendo assim, a Holanda (Países Baixos) e o Reino Unido.

As empresas brasileiras analisadas foram BNDES, CCR S/A, Itaú Unibanco, Natura e Votorantim Industrial. Já as organizações europeias foram Achmea, Aegon NV, Association of Chartered Certified Accountants, Bam Group, Deloitte Netherlands, Ernest & Young Nederland LLP, Interserve, Marks and Spencer Group plc, Randstad Holding NV e The Crown Estate. Foram identificados, selecionados e coletados um total de 42 relatórios corporativos, os quais estavam dentro das diretrizes apresentadas para o Relato Integrado, ou então, mencionavam se tratar de um relatório com dados integrados de acordo com a proposta do IIRC. É importante destacar que todos os Relatos Integrados foram analisados na língua inglesa, de forma a direcionar e identificar os temas de análise, bem como a compreensão dos mesmos para atendimento aos objetivos do trabalho.

A estratégia metodológica colocou-se em dois momentos a serem compreendidos entre: a preparação e coleta dos documentos analisados, e o tratamento e a análise do conteúdo neles contido. Com relação ao segundo momento da estratégia metodológica, o tratamento e a análise dos dados coletados, foram realizados com base na teoria que embasa este estudo, a qual aborda sobre os aspectos institucionais em resposta a uma mudança que tem gerado uma rápida e grande aderência a este novo conceito de comunicação empresarial.

Após a reunião e seleção dos instrumentos de pesquisa, ou seja, dos documentos formalizados através dos Relatos Integrados destas organizações e da proposição de categorias de análise baseadas na Teoria Institucional do Isomorfismo, os mesmos foram avaliados com foco na análise de conteúdo, conforme proposto em 2004 por Bardin. Para fundamentar a coleta e análise dos dados, foram utilizadas categorias de análise como forma de fundamentar o estudo em questão, especialmente no que se refere à teoria a qual se utiliza - Teoria Institucional.

Baseado no escopo conceitual e propositivo de DiMaggio e Powell (1983) no que se refere ao Isomorfismo, foram utilizadas categorias de análise elaboradas ao rigor dos fundamentos teóricos, para auxiliar na análise dos dados coletados, e que são apresentados na análise e discussão dos resultados. As categorias sugeridas para análise foram retiradas da Teoria Institucional no que tange ao isomorfismo proposto por DiMaggio e Powell (1983), e as subcategorias propostas são

baseadas no referencial teórico discutido no estudo. O presente estudo adotou o critério de análise semântica para fins da análise das categorias propostas, baseado também na estratégia e instrumentos selecionados.

Outro fator utilizado para a análise deste estudo diz respeito a utilização de regras para a investigação e análise dos dados. Foi realizada a reunião de um número significativo de informações, baseadas nas categorias, subcategorias e temas, apoiadas no referencial teórico já citado, apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Categorias, Subcategorias e Temas de Análise

	CATEGORIAS DE ANÁLISE	SUBCATEGORIAS	TEMAS	
Nível organizacional	ISOMORFISMO COERCITIVO	HIPÓTESE A1 - Quanto maior o grau de dependência entre as organizações, mais semelhança poderá existir com relação a essa organização em termos de estrutura, ambiente e foco comportamental	DEPENDÊNCIA ORGANIZACIONAL	Organizational Dependency Structure Behavioural
		HIPÓTESE A2 - Quanto mais centralizado for o fornecimento de recursos da organização, tanto mais esta organização se transformará isomorficamente para se assemelhar às organizações de cujos recursos ela depende.	CENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS	Supply resources
	ISOMORFISMO MIMÉTICO	HIPÓTESE A3 - Quanto mais incerta for a relação de meios e fins, tanto maior será a chance da organização moldar-se às organizações as quais ela considera bem sucedidas.	RELAÇÃO DE INCERTEZA ENTRE MEIOS E FINS	Uncertainty
		HIPÓTESE A4 - Quanto mais ambíguas forem as metas de uma organização, mais ela se moldará às organizações as quais julga serem bem-sucedidas.	AMBIGUIDADE DAS METAS ORGANIZACIONAIS	Goals
ISOMORFISMO NORMATIVO	HIPÓTESE A5 - Quanto maior for a confiança em credenciais acadêmicas para a escolha do pessoal gerencial e funcional, maior será a chance de a organização se assemelhar às outras de seu campo.	CONFIANÇA EM CREDENCIAIS ACADÊMICAS PARA SELEÇÃO DE PESSOAL	Academic Credentials Recruitment and selection Employees	
	HIPÓTESE A6 - Quanto mais os gestores organizacionais participarem de associações comerciais e profissionais, maior a probabilidade de similitude entre as organizações de seu campo.	PARTICIPAÇÃO ATIVA DOS GESTORES EM ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E PROFISSIONAIS	Association	
Nível de campo	ISOMORFISMO COERCITIVO	HIPÓTESE B1 - Quanto mais um campo organizacional depender de uma única fonte de recursos (ou de várias semelhantes) maior será o grau de isomorfismo.	DEPENDÊNCIA DO CAMPO	
		HIPÓTESE B2 - Quanto mais as organizações em um campo transacionam com órgãos de Estado, tanto maior será a extensão do isomorfismo no campo como um todo.	RELAÇÃO ENTRE CAMPO E ESTADO	Government
	ISOMORFISMO MIMÉTICO	HIPÓTESE B3 - Quanto menor for o número de modelos organizacionais alternativos visíveis num campo, maior será o ritmo de difusão de isomorfismo desse campo.	QUANTIDADE DE MODELOS ORGANIZACIONAIS NO CAMPO	Business Model
		HIPÓTESE B4 - Quanto mais ambíguas forem as metas e incertas as tecnologias das organizações dentro de um campo, maior será o ritmo de isomorfismo.	AMBIGUIDADE DAS METAS E TECNOLOGIAS INCERTAS NO CAMPO	Goals
	ISOMORFISMO NORMATIVO	HIPÓTESE B5 - Quanto maior for o grau de profissionalização em um campo, maior será a quantidade de mudança isomórfica institucional.	PROFISSIONALIZAÇÃO DO CAMPO	
		HIPÓTESE B6 - Quanto maior for o grau de estruturação de um campo, maior será o grau de isomorfia.	GRAU DE ESTRUTURAÇÃO DO CAMPO	

Fonte: Elaborado pelos autores adaptado de Dimaggio e Powell (1983).

Mediante a utilização do sistema NVivo versão 11 Pro, os temas emergiram de acordo com as categorias e subcategorias já previamente levantadas conforme a teoria institucional, a qual fundamenta este estudo. Deste modo, foram escolhidos temas e/ou palavras para a organização dos dados nos documentos coletados, realizando-se a busca mediante o processo que se deu

em dois momentos:

1) inventário, os dados de elementos comuns foram isolados; e

2) classificação, em que os elementos foram divididos, ordenados e classificados conforme as categorias de análise.

Assim, após o levantamento do inventário realizado por meio do sistema NVivo, o qual apresentou todas as referências mediante os temas utilizados para a busca, estas referências foram dispostas em planilha da Microsoft Excel para a sua classificação.

Com os dados dispostos em planilha eletrônica, cada subcategoria e temas elencados apresentaram um total de 3.633 referências apontadas entre 6 subcategorias selecionadas para a análise, conforme disposto na Tabela 1. Destaca-se que as subcategorias e os temas correspondentes estão apresentados na tabela de acordo com a sua ordem alfabética.

Tabela 1 - Contagem de Palavras referente às Subcategorias e Temas de Análise

Subcategoria/ Temas	Contagem de Palavras
<b>Associação</b>	<b>343</b>
<i>Association</i>	343
<b>Credenciais Acadêmicas</b>	<b>1217</b>
<i>Academic Credentials Employees</i>	36 18 1163
<b>Dependência Organizacional</b>	<b>917</b>
<i>Structure</i>	917
<b>Metas Organizacionais</b>	<b>495</b>
<i>Business Model Goals</i>	282 213
<b>Relação com Estado</b>	<b>560</b>
<i>Government</i>	560
<b>Relação de Incerteza</b>	<b>101</b>
<i>Uncertainty</i>	101
<b>Total Geral</b>	<b>3633</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Verifica-se que a subcategoria Dependência organizacional correspondente ao isomorfismo coercitivo no que tange ao nível organizacional, apresentou 917 referências para o tema Structure dentre os 42 relatórios das 15 empresas analisadas. Quanto à categoria do Isomorfismo mimético, relacionado à subcategoria Relação de Incerteza entre meios e fins, o tema Uncertainty foi identificado com 101 referências e o tema goals pautado na subcategoria ambiguidade das Metas Organizacionais elencou 213 conteúdos para análise. No tocante à categoria do isomorfismo normativo, as subcategorias pertinentes abordaram os temas: Association



com um total de 343 referências, Academic com 36, Credentials com 18 e Employees com 1.163 apontamentos entre os relatórios analisados. Quanto ao nível de campo, foram analisadas as categorias do isomorfismo coercitivo, quanto ao contexto da subcategoria da relação entre o campo e o Estado, com o termo Government, bem como a categoria do isomorfismo mimético, no âmbito da subcategoria quantidade de Modelos Organizacionais no campo, sob o tema Business Model. Tais referências foram exibidas 560 vezes e 282 vezes respectivamente no contexto dos relatórios analisados.

A classificação foi elaborada de acordo com uma das regras apontadas por Bardin (2004) como apoio e validação das referências comunicacionais obtidas, assim como para melhor operacionalizar o trabalho de interpretação das mesmas em seu contexto original. Ou seja, após a criação de um “banco de dados” das referências pesquisadas em planilha, estas foram classificadas de acordo com a sua adequação ou não adequação/pertinência ou não pertinência ao escopo do estudo.

A partir desta etapa de divisão e ordenamentos dos elementos comuns, iniciou-se a fase de interpretação dos dados, pautada, sobretudo, em desvendar e/ou explicitar os padrões comuns, tendências, e até mesmo as manifestações implícitas que corroboravam ou não à especificação dos objetivos desse estudo.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao proceder-se uma análise comparativa entre empresas brasileiras e europeias que aderiram ao projeto piloto do IIRC quanto a proposição e divulgação de seus relatórios corporativos por meio do Relato Integrado, verificou-se que embora estas organizações pouco abordam sobre suas estruturas organizacionais, ou mesmo apresentem de forma semelhante seus modelos de negócio, por caracterizarem-se em uma diversidade de setores de atuação e mesmo países e continentes diferentes, a manifestação do isomorfismo ocorre em suas três vertentes relacionadas a proposição de DiMaggio e Powell (1983).

Como pode ser identificado na Figura 1, por meio da análise de cluster entre as 100 palavras mais frequentes para fontes de similaridade entre os relatórios de empresas brasileiras e europeias, verifica-se que as organizações brasileiras possuem uma similaridade entre elas, assim como as empresas europeias entre si.

Esta confirmação vai de encontro às constatações de García-Sánchez et al. (2013), os quais identificaram que:

[...] as empresas que operam em países com sistemas culturais similares adotam padrões

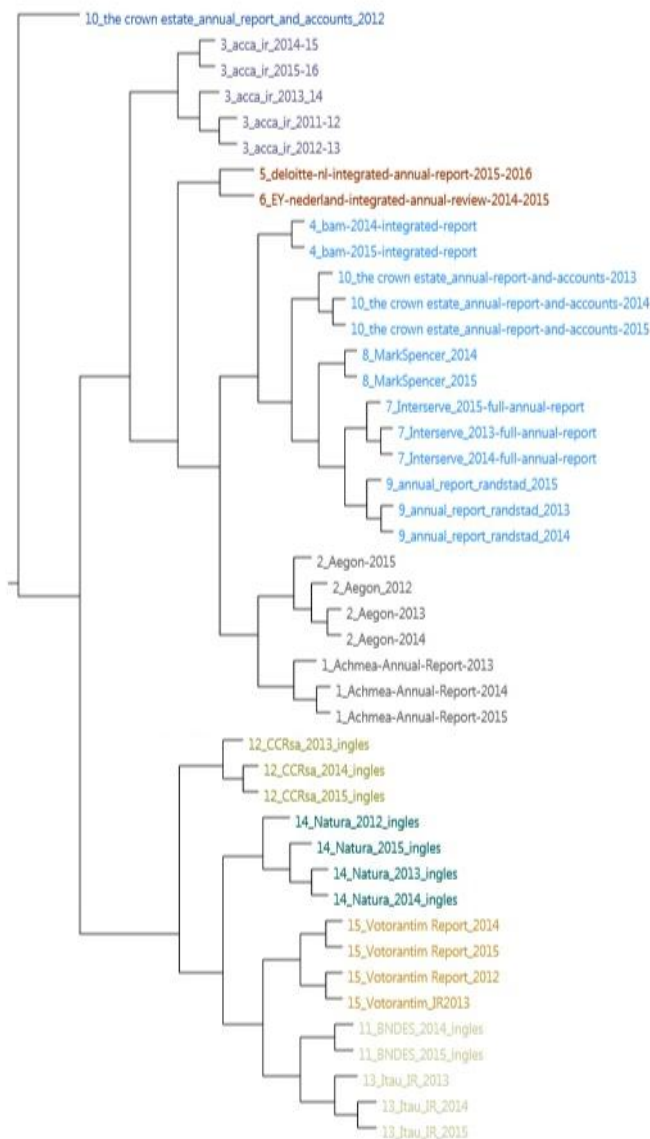
homogêneos de comportamento em relação aos relatórios integrados. Esse efeito do sistema cultural deve-se tanto a uma congruência de valores de gestão, normas e práticas quanto à necessidade compartilhada das empresas de atender expectativas idênticas de seus stakeholders, decorrentes de sua cultura compartilhada (pp. 835-836).

As organizações do setor financeiro que prestam serviços e produtos de seguros - Achmea e Aegon, ambas apresentam forte similaridade de palavras no contexto de seus relatórios. No caso da ACCA, há um distanciamento das demais organizações europeias pesquisadas, isto se deve ao fato de se tratar de uma associação profissional. E neste caso, pode-se relacionar com o estudo de Owen (2013), onde o autor indica que a proposta do RI deve atrelar-se a perspectivas que direcionem para a formação de profissionais de contabilidade, especialmente quanto a fatores que envolvam o âmbito da sustentabilidade.

De acordo com Flower (2015), no ato de formação do IIRC e proposição do RI, o press release deixa claro que “Este comunicado de imprensa apresenta sinais inconfundíveis do idealismo do Príncipe: a contabilidade deve ser dada à tarefa de salvar o planeta”.

Figura 1 - Análise dos Relatórios em Cluster por Similaridade de palavras

## Fontes em cluster por similaridade de palavra



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa em NVivo 11 pro.

Com relação a manifestação isomórfica entre as organizações brasileiras e europeias, um primeiro aspecto constatado se dá frente a confirmação de que grande parte das organizações que aderiram ao RI atuam no setor de prestação de serviços financeiros, ou prestação de outros serviços, conforme apontado no estudo de 2013 de Wild e van Staden. Esta confirmação denota ainda ao fato de que se subentende que organizações, as quais apresentam RI ou relatórios de sustentabilidade, tenham a questão da sustentabilidade como uma prática organizacional internalizada. E estas

empresas, nos setores em que atuam, pouco interferem no âmbito da sustentabilidade ambiental.

Isto pode ser demonstrado por meio da Figura 2 quando se considerou a frequência das 100 palavras mais citadas nos Relatos Integrados pesquisados. O que se constata é um direcionamento ao disposto pela definição mais aceita de desenvolvimento sustentável, que sobrepõe a sustentabilidade econômica aos demais pilares da sustentabilidade - ambiental e social.

Figura 2 - Frequência das 100 palavras mais citadas nos RIs pesquisados (Brasil e Europa)



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa em NVivo 11 pro.

Outro ponto analisado, frente ao isomorfismo coercitivo, é que tanto as organizações brasileiras como europeias mantêm uma ligação deveras próxima do Estado, ou mesmo se tratam de organizações públicas ou com relação direta com seu governo - como no caso do BNDES e The Crown Estate, corroborando também as indicações do estudo de 2013 de Wild e van Staden. Outras organizações prestam serviços diretamente ao Estado ou o tem como cliente, como é o caso do Itaú, CCRsa e Votorantim no Brasil, e a BAM Group, Interserve e Ernest&Young na Europa.

Há também que reafirmar que o principal fator para o início da proposição de uma nova estrutura de relatório corporativo e formação do IIRC ocorreu da iniciativa de duas entidades legitimadas o The Prince's Accounting for Sustainability Project (A4S) e a Global Reporting Initiative (GRI). No caso do The Prince's Accounting for Sustainability Project (A4S), há o envolvimento direto do membro da monarquia do Reino Unido, o Príncipe de Gales, o qual é o grande incentivador da proposta do RI.

Isto pode estar diretamente relacionado e fundamentar o alto índice de empresas do Reino Unido estarem inseridos no projeto piloto do IIRC, bem como outras empresas europeias, por atuarem em mercados bastante próximos ou serem concorrentes de outras organizações do Reino Unido, por exemplo.

Considerando os resultados apurados, foi realizada uma sumarização dos principais achados, de forma comparativa os quais são destacados no Quadro 3.

Quadro 3 - Sumarização Análise comparativa entre empresas brasileiras e europeias

CATEGORIAS DE ANÁLISE	BRASILEIRAS	EUROPEIAS
Nível organizacional	<p><b>ISOMORFISMO COERCITIVO</b></p> <p>Abordagem sobre temas comuns como:                      * Estrutura de governança;                      * Outras estruturas operacionais baseadas no foco do negócio;                      * Gerenciamento de riscos.</p> <p><i>Fragalli et al. (2014)</i>                      Existência de pressões informais condizentes às expectativas culturais da sociedade.</p> <p><i>Dimaggio e Powell (1983); Frias-Aceituno, Rodríguez-Ariza e García-Sánchez (2013)</i></p>	<p>Reestruturação do negócio:                      * maior simplicidade em suas operações e no comando;                      * maior integração entre toda sua estrutura e processos.</p> <p><i>Greenwood e Hinings (1996); Dimaggio e Powell (1983)</i></p>
	<p>Ambiente de mercado interno bastante incerto relacionado à política e medidas econômicas que interferem sobremaneira na relação entre meios e fins de cada uma das empresas pesquisadas.</p> <p><i>Greenwood e Hinings (1996); Dimaggio e Powell (1983)</i></p>	<p>Incertezas devido à volatilidade econômica em seus mercados domésticos, ou mercado global, assim como insegurança política e consequentemente regulamentar.</p> <p><i>Dimaggio e Powell (1983)</i></p>
	<p>Abordagem imprecisa e pouco clara de algumas empresas brasileiras sobre metas e objetivos de curto, médio e longo prazo.</p> <p><i>Dimaggio e Powell (1983)</i></p>	<p>Metas organizacionais pouco claras na maioria dos relatórios pesquisados, o que remete a uma imprecisão quanto aos reais objetivos que elas declaram, ou mesmo deixam de abordar.</p> <p><i>Strang e Meyer (1993)</i></p>
	<p>* Pressões institucionais (BNDES);                      * Temores tecnológicos, as incertezas de políticas econômicas internas e mesmo globais, levam a diminuição da aquisição de novas tecnologias.</p> <p><i>Carvalho, Vieira e Lopes (1999)</i></p>	<p>* Modificações evolutivas no que compete à tecnologia de informações;                      * Busca por alternativas de vendas que possam vir de encontro aos desejos dos consumidores.</p> <p><i>Dimaggio e Powell (1983)</i></p>
<p><b>ISOMORFISMO NORMATIVO</b></p> <p>* Busca por profissionais especialistas em sua área de atuação (Itaú, Votorantim e CCRs);                      * Busca por profissionais de alto nível acadêmico, com preparação nas melhores instituições de ensino (Natura).</p>	<p>* Busca por desenvolver, motivar e treinar seus funcionários em instituições de ensino renomadas nacional e/ ou internacionalmente (líderes e jovens talentos);</p> <p><i>Dimaggio e Powell (1983); Beckett (2010)</i>                      * Participação ativa de grande parte de gestores das organizações pesquisadas em associações comerciais e profissionais.</p>	

CATEGORIAS DE ANÁLISE	BRASILEIRAS	EUROPEIAS
Nível de campo	<p><b>ISOMORFISMO COERCITIVO</b></p> <p>Todas as organizações apresentam uma relação bastante próxima com o governo local. (proximidade por atuação junto aos órgãos regulamentadores, ou conselhos administrativos e de consulta dentro do próprio governo, ou mesmo de uma ligação direta empresa – governo como um cliente).</p> <p><i>Carvalho, Vieira e Lopes (1999); Dimaggio e Powell (1983)</i></p>	<p>Relação governamental bastante próxima entre o campo e governos, entre empresas e governos.</p> <p><i>Carvalho, Vieira e Lopes (1999); Dimaggio e Powell (1983)</i></p>
	<p><b>ISOMORFISMO MIMÉTICO</b></p> <p>Reestruturação das organizações em termos de modelo de negócio.</p> <p><i>Greenwood e Hinings (1996); Dimaggio e Powell (1983)</i></p>	<p>* Não demonstram o modelo de negócio de forma clara, ou mesmo o apresentam, abordando apenas algumas linhas de negócio, tópicos materiais, ou simplesmente citam a ligação de estratégias e metas do seu negócio;                      *Apontam sobre a necessidade de uma nova estrutura de negócio, baseada numa visão de curto, médio e longo prazo, assim como destacando os temas materiais para a empresa de uma maneira mais simples e direta.</p> <p><i>Greenwood e Hinings (1996); Dimaggio e Powell (1983)</i></p>
	<p><b>ISOMORFISMO NORMATIVO</b></p> <p>As organizações brasileiras além de aderirem ao projeto piloto do IIRC transacionam com empresas internacionais ligadas ao RI, assim como mantêm uma cúpula organizacional no país.</p> <p><i>Wild e van Staden (2013).</i></p>	<p>Existência de 2 empresas de consultorias no grupo de organizações pesquisadas, e uma associação profissional, profissão esta que está diretamente ligada à questão dos relatórios corporativos.</p> <p><i>Owen (2013)</i></p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como pode-se verificar, o isomorfismo institucional pode ser constatado em todas as suas vertentes - Coercitiva, Mimética e Normativa, assim como nos contextos organizacionais e de campo relacionados às organizações que aderiram ao Projeto Piloto do IIRC para o RI, tanto no Brasil como na Europa.

Com base em uma citação de 1996 de Greenwood e Hinings, pode-se certificar que a própria proposição de um novo modelo de relatório em si já seria o suficiente para uma alta adesão e difusão deste novo modelo comunicacional.

Para que uma organização avance para um arquétipo institucionalmente novo, é necessário um alto grau de capacidade organizacional. Esse movimento inicial em direção a um novo arquétipo é consolidado através de um compromisso de mudança e um aperto gradual da estrutura de poder. No entanto, em uma organização, uma propensão de mudança de alto valor e uma baixa resistência à mudança são condições suficientes para produzir mudanças estruturais, independentemente do contexto, dos interesses e do poder (Greenwood e Hinings, 1996, pp. 1045-1046).

Esta afirmação ainda leva a crença de que a adesão a um novo modelo de relatório corporativo, o qual carrega consigo a reestruturação de processos e comportamentos internos à organização, tem por finalidade a busca por legitimidade social em contrapartida à eficiência organizacional.

Neste contexto, o fato de se tratarem de organizações que em sua maioria atuam no mercado de serviços financeiros, verifica-se a estruturação de um campo em específico de organizações privadas e de instituições que apoiam a proposição do RI, que após a crise financeira de 2008, quando sofreram uma queda de legitimidade e danos a reputação,

deram início a um movimento para resgatar a imagem e reputação das empresas e a confiança dos investidores (Wild e van Staden, 2013).

Ao analisar o contexto da difusão da proposição do RI em termos globais, Alasuutari (2015, p. 12) aponta que:

As organizações e os estados nacionais aprendem uns dos outros no sentido de que adotam "lições" dos sucessos ou falhas dos outros, mas essa aprendizagem não conhece melhorias: esses modelos são construídos socialmente por profissionais, consultores e outros intérpretes autorizados (Strang e Soule, 1998; Strang e Macy, 2001; Strang, 2010). Esses estudos sobre a construção e adoção de modelos mundiais também complicam a adoção de progressão constante em direção ao crescente isomorfismo. Como Strang e Macy (2001, p. 173) argumentam, devido aos processos institucionais por trás de uma busca de maior competitividade, a "emulação" pode gerar não apenas a convergência, mas também as cascatas de adoção e abandono "semelhantes às da moda".

Assim, percebe-se que devido à rápida adoção e difusão do RI, especialmente no âmbito das empresas que aderiram ao Projeto Piloto do IIRC, é que esta aderência se relaciona mais com os entendimentos de rituais e scripts culturais direcionados a busca por legitimidade social do que propriamente um interesse real ao desenvolvimento, implementação e fortalecimento de práticas, estruturas e processos que atendam à sustentabilidade em seus termos reais. O que se pretende é um resgate legítimo de imagem e reputação diante de investidores e da própria sociedade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresentou como intuito a compreensão da manifestação de aspectos isomórficos para institucionalização presentes nos Relatos Integrados de organizações brasileiras e europeias participantes do Projeto Piloto do IIRC. Através de uma abordagem qualitativa por meio da análise documental e descritiva dos relatórios de 5 organizações brasileiras e 10 europeias, a pesquisa inferiu, por meio da análise de conteúdo, sobre a relação e difusão entre estrutura e estratégias organizacionais com o isomorfismo institucional seja no âmbito normativo, mimético e/ou coercitivo. Também se procedeu a uma análise comparativa entre estratégias e estruturas organizacionais semelhantes das empresas brasileiras e europeias.

Em resposta ao questionamento levantado para este estudo em que buscou identificar como os aspectos do isomorfismo institucional se manifestam nos Relatos Integrados divulgados pelas empresas brasileiras e europeias que aderiram ao Projeto Piloto do IIRC, verificou-se, por meio da análise dos dados, que há

difusão institucional no âmbito do RI e o isomorfismo é revelado e evidenciado por meio dos três mecanismos - coercitivo, mimético e normativo.

Relacionado a cada um dos tipos de isomorfismo, constatou-se que as organizações brasileiras, em seu grupo de análise, apresentam características de coerção, especialmente no que se refere às proposições em seu nível de campo, onde endereçam sobre a relação entre o campo e o Estado, fortemente marcada entre as empresas pesquisadas. As europeias por sua vez, também apresentaram a mesma inferência no concernente ao isomorfismo coercitivo, apontando por meio da análise de conteúdo dos relatórios, um relacionamento bastante estreito e de dependência organizacional entre o campo e o Estado.

A respeito do mimetismo, os relatórios apontaram que os mesmos pontos de incertezas interferem na vida organizacional tanto das empresas brasileiras como da Europa. Estas referem-se às turbulências no ambiente macroeconômico, indefinições políticas e regulamentares, e mesmo oscilações no comportamento de compra. Metas organizacionais sem muita clareza de informações, omitidas e ambíguas indicam a existência de mimetismo quanto à adesão ao RI.

Considerando o aspecto isomórfico normativo, apurou-se a existência da confiança das organizações, tanto do Brasil como da Europa, em credenciais acadêmicas para o recrutamento e seleção de pessoal, especialmente quanto aos gestores e futuros líderes. Por outro lado, as empresas europeias se destacam mais por exporem sobre a relação de seus gestores com associações profissionais e comerciais do que as organizações brasileiras, que pouco mencionam sobre este quesito em seus relatórios.

Comparativamente, as organizações brasileiras e europeias pesquisadas, no que se refere a abordagem sobre organizações e sustentabilidade, mesmo o RI se tratando de uma proposta que visa o desenvolvimento sustentável das organizações e a manutenção do meio ambiente para as gerações futuras, inclusive por meio da inserção de uma nova "cultura organizacional sustentável" e integrada, pode-se certificar que as organizações, de modo geral, ainda priorizam o pilar econômico em detrimento dos demais pilares - social e ambiental.

Por meio da pesquisa, constata-se que há uma preocupação maior com relação à legitimidade social, do que propriamente com relação a melhoria das informações prestadas e a real preocupação com um desenvolvimento sustentável, corroborado com a concisão dos relatórios que facilita a leitura para a população em geral, embora não sejam todas as empresas que praticam uma informação compilada de suas atividades. E assim, continua-se abordando temas e informações que são de maior pertinência para investidores, do que propriamente com uma prática sobre os recursos sociais e ambientais utilizados pelas organizações e que devam ser cuidados para as futuras gerações.

Deste modo, o estudo apresenta como contribuição teórica, complementar as pesquisas brasileiras sobre a temática do Relato Integrado, em especial, sob os fundamentos

da Teoria Institucional. Além disso, ao constatar o isomorfismo em suas três vertentes na difusão deste novo tipo de comunicação organizacional, verifica-se a abertura de um leque de opções para outras pesquisas que possam averiguar de forma empírica como as organizações inseridas no contexto do RI trabalham a sua prática organizacional e analisar a correspondência entre a sua comunicação deliberada em meio formal, e a realidade de seu ambiente organizacional interno e externo.

Com relação a sua contribuição prática, este trabalho apresenta como vem ocorrendo a rápida difusão para a adesão de uma nova proposta de relatório corporativo - o Relato Integrado, sendo demonstrado por meio da análise de similaridades entre os conteúdos expressos nos relatórios das organizações pesquisadas. Isto pode ser considerado como fator de grande importância às organizações que já atuam com o RI, ou mesmo àquelas que se preparam para esta mudança, auxiliando na reflexão para adoção deste novo formato comunicacional. Ao invés de aplicarem seus esforços para a replicação de um novo relatório, é necessário que haja a promoção de alterações em suas estruturas, ou processos, em especial, em seu comportamento e postura organizacional, de maneira que seja aplicado e expresso o pensamento integrado, conforme a própria proposição apresenta.

Como fatores limitantes à realização da pesquisa, pode-se citar o fato da pesquisa estar pautada na investigação dos relatórios, ou seja, dos documentos, e o conteúdo neles expresso, há a restrição em termos de análise de informações importantes no contexto da difusão de estruturas e estratégias em meio ao campo organizacional de cada uma das organizações pesquisadas.

## REFERÊNCIAS

- Abeysekera, I. (2013). A template for integrated reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 227-245.
- ACCOUNTING FOR SUSTAINABILITY (2015). Sobre nós. <https://www.accountingforsustainability.org/about-us>
- Adams, C. A. (2015). The international integrated reporting council: a call to action. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 23-28.
- Alasuutari, P. (2015). The Discursive Side of New Institutionalism. *Cultural Sociology*, 9(2), 162-184.
- Azzone, G., Manzini, R., Noci, G. (1996). Evolutionary trends in environmental reporting. *Business Strategy and the Environment*, 5, 219-230.
- Bardin, L. (2004). Análise de conteúdo. 3ª ed. Lisboa: Edições.
- Barley, S. R.; & Tolbert, P. S. (1997) Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization studies*, 18(1), 93-117.
- Beck, C.; Dumay, J.; & Frost, G. (2015). In pursuit of a 'single source of truth': from threatened legitimacy to integrated reporting. *Journal of Business Ethics*, 1-15.
- Brown, J.; & Dillard, J. (2014). Integrated reporting: On the need for broadening out and opening up. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1120-1156.
- Carvalho, N.; & Kassai, J. R. (2014). Relato Integrado: A nova revolução Contábil. *Revista FINECAFI*, 1, 21-34.
- Carvalho, C. A. P.; & Vieira, M. M. F. ; Lopes, F. D. (1999). Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração - ENANPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD.
- Dacin, M. T. (1997). Isomorphism in context: The power and prescription of institutional norms. *Academy of Management Journal*, 40(1), 46-81.
- Daub, C.H. (2007). Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. *Journal of Cleaner Production*, 15(1), 75-85.
- De Villiers, C.; Rinaldi, L.; & Unerman, J. (2014). Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1042-1067.
- Dimaggio, P.; & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- \_\_\_\_\_ et al. (Ed.) (1991). The new institutionalism in organizational analysis. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- \_\_\_\_\_. (1998). The New Institutionalisms: Avenues of Collaboration. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, 154(4), 696-705.
- Dragu, I.M.; & Tiron-Tudor, A. (2013). The integrated reporting initiative from an institutional perspective: Emergent factors. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 92, 275-279.
- \_\_\_\_\_; & \_\_\_\_\_. (2014). Research agenda on integrated reporting: new emergent theory and practice. *Procedia Economics and Finance*, 15, 221-227.
- Fachin, R. C.; & Mendonça, J. R. C. (2003). Selznick: uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: Organizações, instituições e poder no Brasil. Rio de Janeiro: FGV, 29-45.
- Felix, I. M. N.; Garido Filho, E. R.; & Gonçalves, S. A. (2015). Isomorfismo normativo versus isomorfismo mandatário na adoção de práticas organizacionais. *Organizações em contexto*, 11(22), 383 - 419.
- Flower, J. (2015). The international integrated reporting council: a story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 1-17.
- Friás-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, 45-55.

García-Sánchez, I. M.; Rodríguez-Ariza, L.; & Frías-Aceituno, J. V. (2013). The cultural system and integrated reporting. *International Business Review*, 22(5), 828-838.

García-Sánchez, I. M.; Cuadrado-Ballesteros, B.; & Frías-Aceituno, J. V. (2016). Impact of the Institutional Macro Context on the Voluntary Disclosure of CSR Information. *Long Range Planning*, 49, 15-35.

Greenwood, R.; & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of management review*, 21(4), 1022-1054.

Greenwood, R.; Jennings, P. D.; & Hinings, B. (2015). Sustainability and organizational change. In: HENDERSON, R.; GULATI, R.; & TUSHMAN, M. *Leading sustainable change: an organizational perspective*. Oxford: Oxford University Press, 323-355.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2013). G4 Diretrizes para o Relato de Sustentabilidade. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-One.pdf>

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2015). Information. About GRI. History. <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx>

Hayashi Júnior, P.; Gimenez, F. A. P.; & Grave, P. S. (2007). Isomorfismo Mimético em Estratégia: uma ferramenta para investigação. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(4)

Higgins, C.; Stubbs, W.; & Love, T. (2014). Walking the talk (s): Organisational narratives of integrated reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1090-1119.

International Integrated Reporting Council (2015). The IIRC. About <IR>. <http://www.theiirc.org/theiirc/about/>

Integrated Reporting (2012). The Pilot Programme 2012 Yearbook. <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2012/10/THE-PILOT-PROGRAMME-2012-YEARBOOK.pdf>

\_\_\_\_\_. (2015). The International IR Framework. <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portuguese-final-1.pdf>

\_\_\_\_\_. (2016). News. Integrated Reporting in Brazil. <http://integratedreporting.org/news/integrated-reporting-in-brazil/>

Jacomossi, F. A.; Casagrande, R. M.; & Reis, L. G. (2015). O Isomorfismo nos Relatórios de Sustentabilidade: Uma Análise das Empresas Brasileiras que Compõem o Dow Jones Sustainability INDEX. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade-GeAS*, 4(2), 49-64.

Jensen, J. C.; & Berg, N. (2012). Determinants of traditional sustainability reporting versus integrated

reporting. An institutionalist approach. *Business Strategy and the Environment*, 21(5), 299-316.

Meyer, J. W. (2008). Reflections on institutional theories of organizations. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 790-811.

\_\_\_\_\_; & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 340-363.

Owen, G. (2013). Integrated reporting: A review of developments and their implications for the accounting curriculum. *Accounting Education*, 22(4), 340-356.

Peci, A. (2006). A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. *Cadernos Ebape. br*, 4 (1), 1-12.

REIS, L. G. dos. (2008) A influência do discurso no processo de mudança da contabilidade gerencial: Um estudo de caso sob o enfoque da teoria institucional. [Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo].

Relato Integrado Brasil(2016). Os Capitais do <IR>. [http://www.relatointegradobrasil.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=55220](http://www.relatointegradobrasil.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=55220)

Rensburg, R.; Botha, E. (2014). Is Integrated Reporting the silver bullet of financial communication? A stakeholder perspective from South Africa. *Public Relations Review*, 40(2), 144-152.

Reuter, M.; & Messner, M. (2015). Lobbying on the integrated reporting framework: an analysis of comment letters to the 2011 discussion paper of the IIRC. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(3), 365-402.

Report Sustentabilidade (2013). O que é Relato Integrado? <http://www.reportsustentabilidade.com.br/2013/pt-br/relato-integrado>

Robertson, F. A.; & Samy, M. (2015). Factors affecting the diffusion of integrated reporting-a UK FTSE 100 perspective. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(2), 190-223.

Santos, A. (2007). Demonstração do valor adicionado: como elaborar e analisar a DVA. 2ª. ed. São Paulo: Atlas.

Schaltegger, S. (2012). Sustainability reporting in the light of business environments: linking business environment, strategy, communication and accounting. *CSM, Centre for Sustainability Management*. [http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download\\_publicationen/Schaltegger\\_Sustainability\\_Reporting\\_in\\_the\\_Light\\_of\\_Business\\_Environments.pdf](http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/Schaltegger_Sustainability_Reporting_in_the_Light_of_Business_Environments.pdf)

Stent, W.; & Dowler, T. (2015). Early assessments of the gap between integrated reporting and current corporate reporting. *Meditari Accountancy Research*, 23(1), 92-117.

Steyn, M. (2014). Organisational benefits and implementation challenges of mandatory integrated reporting: Perspectives of senior executives at South African listed companies. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(4), 476-503.

Strang, D.; & Meyer, J. W. (1993). Institutional conditions for diffusion. *Theory and society*, 22(4), 487-511.

Stubbs, W.; & Higgins, C. (2014). Integrated Reporting and internal mechanisms of change. *Accounting, Auditing &*

*Accountability Journal*, 27(7), 1068-1089.

Vieira, M. M. F.; & Carvalho, C. A. (2003). **Sobre organizações, instituições e poder no Brasil**. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (2003) *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV.

Wild, S.; & Van Staden, C. (2013). **Integrated reporting: initial analysis of early reporters-an institutional theory approach**. In: *7th Asia Pacific Interdisciplinary Accounting Research Conference*. 26-28.

Zucker, L. G. (1987). **Institutional theories of organization**. *Annual review of sociology*, 13, 443-464.