

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

Nadson Jaime Ferreira Alves

**RELATO INTEGRADO:
Potencial de significação da linguagem visual das informações
financeiras e não financeiras nos relatos das empresas do
Programa Piloto no Brasil**

**São Caetano do Sul
2017**

Nadson Jaime Ferreira Alves

**RELATO INTEGRADO:
Potencial de significação da linguagem visual das informações
financeiras e não financeiras nos relatos das empresas do
Programa Piloto no Brasil**

**Tese apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade Municipal de São Caetano do
Sul como requisito para obter o título de
Doutor em Administração.**

**Área de concentração: Gestão e
Regionalidade**

**Orientador: Prof. Dr. João Batista Pamplona
Co-orientador: Prof. Dr. Edimilson Costa Lucas**

**São Caetano do Sul
2017**

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da USCS.

A481r ALVES, Nadson Jaime Ferreira

Relato Integrado: potencial de significação da linguagem visual das informações financeiras e não financeiras nos relatos das empresas do Programa Piloto no Brasil / Nadson Jaime Ferreira Alves. - São Caetano do Sul: USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2017.

243f.: il.

Orientador: Prof. Dr. João Batista Pamplona

Co-orientador: Prof. Dr. Edimilson Costa Lucas

Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, São Caetano do Sul, 2017.

1. Comunicação corporativa. 2. Relato Integrado. 3. Contabilidade. 4. Linguagem visual. 5. Semiótica. I. Pamplona, João Batista. II. Lucas, Edimilson Costa. III. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. IV. Título.

Nadson Jaime Ferreira Alves

**RELATO INTEGRADO:
Potencial de significação da linguagem visual das informações
financeiras e não financeiras nos relatos das empresas do
Programa Piloto no Brasil**

**Tese apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade Municipal de São Caetano do
Sul como requisito para a obtenção do título
de Doutor em Administração.**

Tese defendida e aprovada em 26/09/2017 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. João Batista Pamplona
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Profa. Dra. Isabel Cristina dos Santos
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. João Batista Freitas Cardoso
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Profa. Dra. Ana Cristina de Faria
Universidade Nove de Julho

Prof. Dr. Flávio Hourneaux Júnior
Universidade de São Paulo

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestora do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dra. Raquel da Silva Pereira

Dedico esta tese à origem da vida.
Diquinho, meu pai (*in memoriam*), pela
garra e o espírito de MacGyver. E a minha
mãe, Narcisa, pelo talento em contar e
escrever histórias.

AGRADECIMENTOS

Agradecer é compensar com o mesmo valor ou importância. Tem a ver com reconhecer, demonstrar, retribuir, ser cortês. E essa retribuição pode ser com palavras ou gestos. O essencial é que seja prazerosa para quem agradece e para quem recebe.

De imediato, agradeço às pessoas que fizeram parte dessa trajetória. Vou nominar algumas e certamente vou esquecer-me de relacionar tantas outras. Por isso, peço desculpas, mas não posso perder a noção de tempo e espaço da linguagem.

Apesar de a tese ser um trabalho individual, agradeço a todos que colaboraram no delineamento deste estudo. Ao primeiro orientador, Prof. Laercio Baptista da Silva que acolheu a ideia de integrar a Contabilidade, a Administração e a Comunicação; mas no decorrer da trajetória, precisou passar o bastão, pois a vida lhe reservava um degustar de vinhos no além-mar, em boa companhia. E assim chegou o substituto, Prof. Edimilson Costa Lucas, que contribuiu na escrita do texto científico.

A defesa de uma tese pressupõe o ataque da banca. Mas em se tratando de ciência, esse ataque é necessário para testar o conhecimento. Assim, agradeço a contribuição da Prof^a. Dr^a. Ana Cristina de Faria que, na sua inquietude, sugeriu o direcionamento do projeto de pesquisa para o Relato Integrado. Da mesma forma, a Prof^a. Dr^a. Isabel Cristina dos Santos, defensora do rigor científico e, assim, ajudou a colocar as ideias nos trilhos da ciência. Outra contribuição valiosa veio do Prof. Dr. José Roberto Kassai, com o manancial teórico sobre Relato Integrado, colocando à prova o entendimento do assunto. E também, ao Prof. Dr. João Batista Freitas Cardoso, que me aceitou como ouvinte na disciplina e contribuiu com a abordagem semiótica, um diferencial deste estudo. E, mais recentemente, a contribuição oportuna do Prof. Dr. João Batista Pamplona e do Prof. Dr. Flavio Hourneaux Júnior.

Ainda nessa trajetória acadêmica, agradeço à USCS pela bolsa de estudo, aos demais professores e aos colegas de doutorado, por toda disponibilidade diante de alegrias e desesperos que temperaram esse percurso. Também agradeço à Comissão Brasileira de Relato Integrado, nas pessoas de Vânia Borgerth e Fernando Fonseca, pelo compartilhamento de conhecimentos e experiências profissionais.

Mas a gratidão vai além, bem além dos muros da Universidade, e chega até minha família, amigos e colegas de trabalho, pela coragem e fé que depositaram em mim e nas vezes que me “oxigenaram” com boas ideias em conversas calorosas, inclusive nas rodadas de vôlei e basquete com “chulipa”.

Por fim, e não menos importante sou grato ao meu companheiro Antônio Penin, que esteve nessa caminhada me alimentando de coragem diante de incertezas, alegrias diante de sufocos e, assim, aceitou o sacrifício da convivência, para que eu pudesse dedicar mais tempo a esta tese.

Administrar significa comunicar, salientando que comunicar envolve várias vias, e que comunicar visando algum tipo de resultado, requer planejamento, gestão. (Maria Elizabeth Horn Pepulim)

O texto deve se realizar como um todo orgânico: a forma não pode se sobrepor ao conteúdo; e o conteúdo não pode se sobrepor à forma. Com isso, evita-se o ruído na comunicação, ou seja, a presença de elementos que impedem a presença do leitor, que o afastam do texto. (Cláudia Perrotta)

Estamos inseridos muito mais em um negócio P2P (people to people) do que B2B (business to business). Pessoas é que possibilitam as conexões e fazem a diferença. Antes de engajar é preciso estabelecer um elo mínimo de confiança. E são as pessoas que constroem essas pontes. (Marcelo Castelli)

ALVES, Nadson Jaime Ferreira. Relato Integrado: potencial de significação da linguagem visual para expressar a criação de valor das empresas do Programa Piloto no Brasil. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2017

RESUMO

A comunicação é dinâmica e adaptável aos demais processos evolutivos da sociedade, condição extensiva à comunicação empresarial, com efeito na migração de capital entre países e entre empresas. Assim surgiu o Relato Integrado (RI), modalidade de comunicação empresarial que inova, em conteúdo e forma, ao conectar informações econômico-financeiras (Contabilidade) com não financeiras (sustentabilidade, governança, estratégia), em linguagem clara e concisa, para evidenciar a criação de valor pela empresa ao longo do tempo, para diferentes usuários, por meio do pensamento integrado. Nesse contexto, esse estudo tem o seguinte problema de pesquisa: como a linguagem visual contribui no potencial de significação das informações financeiras e não financeiras dos Relatos Integrados das empresas do Programa Piloto? O objetivo é analisar o potencial de significação da linguagem visual das informações financeiras e não financeiras nos Relatos Integrados. Trata-se de pesquisa com abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, por meio de análise documental dos dezoito Relatos Integrados de nove empresas de capital aberto participantes do Programa Piloto, no Brasil, no período de 2014 e 2015. Com base no *Software* Nvivo 11, 1.373 páginas dos relatos foram identificadas em nove categorias de temas previstos no *Framework* do RI e classificadas conforme cinco códigos semióticos, além da análise específica da linguagem visual das informações financeiras com base em quatro princípios do RI (concisão, conectividade, comparabilidade e completude). O estudo constatou a maioria dos RI, ainda, está em adaptação do Relatório de Sustentabilidade, com necessidade de atentar ao princípio da concisão; prevalece a informação não financeira sobre a financeira e o uso de linguagem visual em forma de índices, por meio de imagens e diagramas icônicos, normalmente, dependentes de linguagem verbal, que complementa as imagens. Conclui-se, então, que a linguagem visual tem grande potencial para expressar a criação de valor com base no pensamento integrado.

Palavras-chave: Comunicação corporativa. Relato integrado. Contabilidade. Linguagem visual. Semiótica.

ALVES, Nadson Jaime Ferreira. Integrated Report: significance potential of visual language to express the value creation of the pilot program companies in Brazil. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2017

ABSTRACT

Communication is dynamic and adaptable to other evolutionary processes of society, a condition that extends to business communication, in effect in the migration of capital between countries and between companies. In this way, the Integrated Report (IR), emerged, a form of corporate communication that innovates, in content and form, connecting clear economic and financial (Accounting) with non-financial information (sustainability, governance, strategy) in clear and concise language. creation of value by the company over time, for different users, through integrated thinking. In this context, this study has the following research problem: how does the visual language contribute to the potential significance of the financial and non-financial information of the Integrated Reports of the companies of the pilot program? The objective is to analyze the potential of visual language meaning of financial and non-financial information in the Integrated Reports. It is a research with a qualitative, exploratory and descriptive approach, through documentary analysis of the eighteen Integrated Reports of nine publicly-held companies participating in the pilot program in Brazil in the period 2014 and 2015. Based on Software Nvivo 11, 1,373 pages of the reports were identified in nine categories of topics covered in the IR Framework and classified according to five semiotic codes, as well as the specific visual language analysis of financial information based on four principles of RI (conciseness, connectivity, comparability and completeness). The study found, most IRs are still adapting the Sustainability Report, which a need to attenuate the principle of conciseness; Financial non-financial information and the use of visual language in the form of indexes prevail through iconic images and diagrams, usually dependent on verbal language, which complements the images. It is concluded, then, that visual language has great potential to express the value creation based on integrated thinking.

Keywords: Corporate communications. Integrated reporting. Accounting. Visual languages. Semiotics.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo de páginas dos Relatos Integrados.....	91
Tabela 2 - Bases para preparação e apresentação.....	104
Tabela 3 - Visão geral organizacional e ambiente externo.....	115
Tabela 4 - Governança	121
Tabela 5 - Modelo de Negócios.....	125
Tabela 6 - Riscos e Oportunidades	138
Tabela 7 - Estratégia e alocação de recursos.....	141
Tabela 8 - Desempenho	149
Tabela 9 - Perspectivas	156
Tabela 10 – Classificação da relação entre signo e objeto	160
Tabela 11 - Classificação quanto ao tipo de ícone	161
Tabela 12 - Classificação quanto ao tipo de imagem.....	173
Tabela 13 - Classificação quanto à autonomia da imagem.....	174
Tabela 14 - Classificação da relação entre texto e imagem.....	175
Tabela 15 - Participação das Demonstrações Contábeis no RI	178
Tabela 16 - Frequência de termos identificadores de Demonstrações Contábeis ...	182
Tabela 17 - Frequência de termos relacionados às Demonstrações Contábeis.....	183

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução dos relatórios corporativos	41
Figura 2 - Componentes do Valor de Mercado do Índice S&P 500.....	43
Figura 3 - Tipos de Capital	44
Figura 4 - Nível de materialidade dos temas, por quadrantes	52
Figura 5 - Tríade Semiótica de Peirce.....	59
Figura 6 – Signo Casa	61
Figura 7 - Logomarca das empresas do Programa Piloto	65
Figura 8 - Metáfora do Iceberg	70
Figura 9 - Diagrama das dez classes de signos.....	74
Figura 10 - Etapas do tratamento e análise dos dados.....	87
Figura 11 - Páginas com imagens	92
Figura 12 - Exemplos comparativo de composição de páginas.....	92
Figura 13 - Nuvem de palavras - Sumários dos RI	95
Figura 14 - Capas de Relatos Integrados 2014.....	98
Figura 15 - Capas de Relatos Integrados 2015.....	99
Figura 16 - Capa Relato Integrado	100
Figura 17 - Capa Relato Integrado Itaú.....	101
Figura 18 - Capa do Relato Integrado do BNDES	102
Figura 19 - Capas de Revistas de Cordel.....	102
Figura 20 – Páginas de abertura do RI	105
Figura 21 - Sobre o Relatório.....	105
Figura 22 – Relações entre itens materiais e tipos de capitais.....	106
Figura 23 - Matriz de Materialidade	107
Figura 24 - Matriz de Materialidade	108
Figura 25 - Priorização de temas materiais.....	109
Figura 26 - Arco de Prioridades.....	110
Figura 27 – Materialidade dos Temas.....	111
Figura 28 - Sumário Relato Integrado CPFL.....	112
Figura 29 - Sumário Relato Integrado BNDES	113
Figura 30 – Sumário Relato Integrado BRF	114
Figura 31 - Metáfora da teia de aranha.....	116
Figura 32 - Onde operamos	117
Figura 33 - Crescimento real do PIB - Cenário Internacional.....	118
Figura 34 - Públicos de Relacionamento e Tipos de Relações	119
Figura 35 - Principais atividades do BNDES.....	120
Figura 36 - Programa de Compliance	122
Figura 37 – Página de anúncio de tópico	123
Figura 38 - Ética e transparência em linguagem visual.....	124
Figura 40 - Descrição de elementos do Modelo de Negócios.....	126
Figura 41 - Interação de capitais via Modelo de Negócios	127
Figura 42 - Modelo de Negócios Itaú	129
Figura 43 - Modelo de Negócio	130
Figura 44 - Modelo de Negócios Natura	132
Figura 45 – Modelo de Negócios BNDES	133
Figura 46 – Modelo de Negócios BNDES - Detalhamento.....	134
Figura 47 - Modelo de Negócios BRF	135
Figura 48 - Modelo de Negócios Votorantim.....	136

Figura 49 – Assuntos tratados pelo Comitê de Processos de Gestão de Riscos.....	139
Figura 50 - Focos Estratégicos.....	140
Figura 51 - Riscos ambientais	140
Figura 52 - Metas de longo prazo	143
Figura 53 - Estratégia: arco de prioridades	144
Figura 54 - Estratégia e Visão de Futuro	145
Figura 55 - Estratégia.....	146
Figura 56 - Regras Verdes da nossa política ambiental	147
Figura 57 - Detalhamento do Endividamento.....	150
Figura 58 - Desempenho das ações.....	150
Figura 59 - Desempenho Operacional	151
Figura 60 - Desempenho Financeiro por linha de financiamento	152
Figura 61 - 2014 em números	153
Figura 62 - Perfil da Fibria	154
Figura 63 - Comunidades específicas.....	154
Figura 64 - Mercado de materiais de construção	155
Figura 65 - Como geramos valores?	157
Figura 66 - Novo Planejamento Estratégico Sustentável.....	158
Figura 67 - Desafios e oportunidades para cumprir a estratégia.....	159
Figura 68 - Colheita	162
Figura 69 - Pacto Global.....	163
Figura 70 - Modelo de Negócio	163
Figura 71 - Diagrama da gestão de riscos.....	164
Figura 72 - Metáfora dos quadrados integrados.....	165
Figura 73 - Desempenho sustentável.....	166
Figura 74 - Modelo de Criação de Valor	168
Figura 75 - CPFL nas Escolas.....	169
Figura 76 - Pilares da sustentabilidade	170
Figura 77 - Contatos.....	171
Figura 78 - Desempenho Econômico-Financeiro	172
Figura 79 - Capa e Página Interior.....	174
Figura 80 - Informatividade versus Redundância.....	176
Figura 81 - Principais indicadores financeiros	181
Figura 82 - Remuneração dos Acionistas.....	185
Figura 83 - Distribuição de dividendos	185
Figura 84 - Demonstração do Valor Adicionado Votorantim	187
Figura 85 - Demonstração do Valor Adicionado Fibria.....	188
Figura 86 – Distribuição do Valor Adicionado Votorantim.....	189
Figura 87 - Distribuição do Valor Adicionado BRF	190
Figura 88 - Distribuição do Valor Adicionado BNDES – Ano 1	190
Figura 89 - Valor Adicionado Distribuído BNDES - Ano 2	191
Figura 90 - Detalhamento DVA	192
Figura 91 - Nuvem de palavras oriundas das Demonstrações Contábeis no RI	193
Figura 92 - Principais Indicadores Financeiros	194
Figura 93 – EBITDA CPFL.....	194
Figura 94 – EBITDA BRF	195
Figura 95 – EBITDA Votorantim	195
Figura 96 - Participação dos segmentos no EBITDA Gerencial	196
Figura 97 - Evolução da dívida líquida/EBITDA	196

Figura 98 - Demonstração do Resultado do Exercício Votorantim	197
Figura 99 - Principais indicadores.....	198
Figura 100 - Faturamento e Vendas.....	199
Figura 101 - Detalhamento do Faturamento	200
Figura 102 - Indicadores de desempenho econômico-financeiro.....	201
Figura 103 - Lucro por segmento	201
Figura 104 - Composição da Receita Operacional Líquida	200
Figura 105 - Balanço Patrimonial Votorantim	202
Figura 106 - Desempenho Econômico-Financeiro.....	203
Figura 107 - Informações econômico-financeiras CCR.....	204
Figura 108 - Rentabilidade e Resultados Gerais.....	205
Figura 109 - Composição do Patrimônio em R\$ milhões.....	206
Figura 110 – Composição do Ativo.....	206
Figura 111 - Demonstração dos Fluxos de Caixa BRF	207
Figura 112 - Evolução do caixa, por trimestre	208
Figura 113 - Geração de valor compartilhado.....	209
Figura 114 - Contexto dos temas materiais.....	210
Figura 115 - Integração de informação econômico-financeira e não financeira	211
Figura 116 - Indicadores de Desempenho	212

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo entre tipos de Relatórios Corporativos	37
Quadro 2 - Demonstrações Contábeis - Finalidades.....	40
Quadro 3 - Características obrigatórias do Relato Integrado - Estrutura	46
Quadro 4 - Características obrigatórias do Relato Integrado - Princípios.....	47
Quadro 5 - Características obrigatórias do Relato Integrado - Conteúdos	48
Quadro 6 - Teorias de contexto para o Relato Integrado.....	54
Quadro 7 - Tricotomias de Peirce	67
Quadro 8 - Códigos semióticos	78
Quadro 9 - Características elementares dos Relatos Integrados.....	89
Quadro 10 - Existência de <i>link</i> do Relato Integrado para os Relatórios Específicos ..	93

LISTA DE ABREVIATURAS

ABRASCA	Associação Brasileira de Companhias Abertas
AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i>
A4S	<i>Accounting for Sustainability</i>
APIMEC	Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais
BACEN	Banco Central do Brasil
B3	Brasil, Bolsa, Balcão
BP	Balanço Patrimonial
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRAIN	Brasil Investimentos e Negócios
BRF	Brasil <i>Foods</i>
CBARI	Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado
CCR	Companhia de Concessões Rodoviárias
CDP	<i>Carbon Disclosure Project</i>
CEBDS	Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CODIM	Comitê de Orientação para Divulgação de Informações ao Mercado
CP	<i>Collected Papers</i>
CPFL	Companhia Paulista de Força e Luz
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DFC	Demonstração dos Fluxos de Caixa
DMPL	Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
DVA	Demonstração do Valor Adicionado
EBITDA	<i>Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
EVA	<i>Economic Value Added</i>
EY	<i>Ernst & Young</i>
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IASB	<i>International Accounting Standards Board</i>
IBEF	Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBRACON	Instituto dos Auditores Independentes do Brasil
IBRI	Instituto Brasileiro de Relações com Investidores
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
IIRC	<i>International Integrated Reporting Council</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
MVA	<i>Market Value Added</i>
NBC TG	Norma Brasileira de Contabilidade – Técnica Geral
NECMA	Núcleo de Estudos em Contabilidade e Meio Ambiente da FEA/USP
OCPC	Orientação Técnica Comitê de Pronunciamento Contábil
ONU	Organização das Nações Unidas
PDF	<i>Portable Document Format</i>
PP	Programa Piloto

PRI	Princípios para o Investimento Responsável
PwC	<i>PricewaterhouseCoopers</i>
RI	Relato Integrado
ROE	<i>Return on Equity</i>
ROA	<i>Return On Assets</i>
S&P	Standards & Poor
UN	<i>United Nations</i>
UNPD	Divisão de População das Nações Unidas
UNPRI	Princípios para Investimento Responsável das Nações Unidas
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	Introdução	33
2	Referencial teórico.....	37
	2.1 Evidenciação: da Contabilidade ao Relato Integrado.....	38
	2.2 Dos fundamentos à implementação do Relato Integrado.....	46
	2.2.1 Análise da materialidade	50
	2.2.2 Criação de valor.....	52
	2.2.3 Avaliação de impacto.....	53
	2.3 Teorias de contexto.....	54
	2.4 Comunicação e Semiótica.....	56
	2.4.1 O legado de Peirce: semiótica e fenomenologia.....	62
	2.4.2 As categorias de Peirce	63
	2.4.3 As tricotomias de Peirce	67
	2.4.4 O potencial de significação da imagem	76
	2.4.5 Experiência colateral	80
3	Procedimentos Metodológicos.....	83
	3.1 Abordagem da pesquisa	83
	3.2 Tipo de pesquisa.....	83
	3.3 Procedimentos de coleta de dados	84
	3.4 População e amostra	85
	3.5 Tratamento e análise dos dados	85
4	Resultados e discussões	89
	4.1 Caracterização do campo de pesquisa	89
	4.2 Linguagem visual dos relatos integrados por tema	96
	4.2.1 Capa	98
	4.2.2 Base de preparação e apresentação.....	103
	4.2.3 Visão geral organizacional e ambiente externo	115
	4.2.4 Governança	120
	4.2.5 Modelo de negócios.....	124
	4.2.6 Riscos e oportunidades	137
	4.2.7 Estratégia e alocação de recursos.....	141
	4.2.8 Desempenho	148
	4.2.9 Perspectivas	156
	4.2.10 Quadro comparativo por código semiótico	160
	4.3 Linguagem visual das informações econômico-financeiras	177
	4.4 Discussão teórica	213
5	Considerações finais.....	219

Referências	223
Apêndice A – Comparativo de sumários.....	235
Apêndice B – Relação de páginas com conteúdos oriundos das demonstrações contábeis.....	239
Apêndice C - Conteúdo presente nos Relatos Integrados oriundo das demonstrações contábeis.....	240

1 Introdução

A Divisão de População das Nações Unidas - UNPD estima, a população do planeta pode chegar a nove bilhões de habitantes no decorrer do século XXI; combinado a outras transformações, especialmente no mundo subdesenvolvido, mais pessoas se deslocarão da zona rural para zona urbana, aumentando a dependência por alimentos, água e energia (UNPD, 2006).

Nesse cenário, será difícil compatibilizar as origens e as aplicações de recursos dessa equação, sem o aumento da consciência coletiva da responsabilidade pela preservação do meio ambiente, pois ao mesmo tempo em que os países pobres se empenharão em melhorar suas condições de vida e de consumo, os países ricos relutarão em abrir mão do conforto atual (CARVALHO; KASSAI, 2014). E completam, os agentes econômicos precisam identificar e atribuir valor às externalidades sociais e ambientais (positivas e negativas) na cadeia produtiva e internalizar tais custos.

Ao mesmo tempo, a comunicação incorpora novos formatos e temas em função de fatores como espaço (ambiente) e tempo (novas demandas) como na comunicação corporativa. Assim, o Relato Integrado (RI) inova na comunicação corporativa, fruto desse tempo em que Rocha e Goldschmidt (2010) tipificam por pressões sociais, que levam gestores a mudar concepção e atuação empresarial, para a rede de relações dialéticas entre a empresa e seus *stakeholders* - pessoas, grupos ou instituições com interesses legítimos nas empresas (FREEMAN, 1984).

Mas Eccles e Krzus (2011) identificaram pouca conexão entre as informações publicadas nos relatórios separados, por isso exaltam a necessidade de integrá-los para dar evidência à estratégia sustentável da empresa com base na responsabilidade social corporativa e atenta às necessidades das partes interessadas, dentre elas, os acionistas e, assim, contribuir à sociedade sustentável.

Para sinalizar caminhos, a Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, realizada em junho de 2012, a RIO+20, faz referência ao Relato Integrado no parágrafo 47 do documento *The Future We Want* (UN, 2012).

Um dos movimentos seminais do RI foi o *The Prince's Accounting for Sustainability Project* (A4S), de 2004. Lançado pelo Príncipe Charles, do Reino Unido, em conjunto com organismos reguladores como a *Global Reporting Initiative* (GRI), organização sem fins lucrativos, desenvolvedora de diretrizes e indicadores

dos Relatórios de Sustentabilidade. Tal movimento resultou no *International Integrated Reporting Council* – IIRC, entidade articuladora do Relato Integrado no mundo (MACIEL; CINTRA, 2015).

O IIRC (2013a) define o RI como comunicação concisa que evidencia estratégia, governança, desempenho e perspectivas da organização para gerar valor em curto, médio e longo prazo, no contexto do ambiente externo, com base em sete princípios: foco na estratégia para orientação futura do negócio; conectividade das informações; relacionamento com as partes interessadas; materialidade (relevância); concisão das informações; confiabilidade e completude na divulgação; e consistência de procedimentos e comparabilidade.

Diante de tamanho propósito, inédito na evolução dos relatórios corporativos, surgiu a lacuna explorada por esta pesquisa ao investigar o potencial de significação da linguagem visual do RI, envolvendo, ao mesmo tempo, conteúdo e forma.

Além do que, após queda do tempo médio de permanência dos investidores norte-americanos de cerca de sete anos em 1940, para sete meses em 2007 (IIRC, 2013b). Ultimamente, Serafeim (2015) identificou associação positiva entre a prática do RI e o aumento da base de investidores de longo prazo, nas empresas dos EUA.

Eccles, Krzus e Serafeim (2011) e Iannou e Serafeim (2015), identificaram aumento na demanda de investidores interessados em informações com base nos padrões ESG (*Environmental, Social and Governance*). As empresas que melhor divulgam informações sobre sustentabilidade têm menores restrições de capital e melhor acesso ao financiamento (DHALIWAL et al., 2011; CHENG; IOANNOU; SERAFEIM, 2014). E o volume de recursos comprometidos com os Princípios para Investimento Responsável aumentou de US \$ 4 trilhões em ativos sob gestão, em 2006, para US \$ 34 trilhões em 2013 (ECCLES; SERAFEIM, 2014).

O intuito é integrar o Relatório Econômico-Financeiro, o Relatório de Sustentabilidade, o Relatório de Administração e a Governança Corporativa. Normalmente, divulgados separadamente, até com informações discrepantes e inconsistentes, gerando vozes dissonantes (ECCLES; KRZUS, 2011). Mas o RI não os substitui, apenas os alinha.

Desde 2012, um grupo de mais de 100 organizações de mais de 20 países (*IIRC Business Network*), aderiu ao Programa Piloto – PP, para testar fundamentos do RI em suas organizações (CHENG; IOANNOU; SERAFEIM, 2014). Dentre elas: Coca Cola Company, Danone, Deutsche Bank, HSBC Segurar, Marks and Spencer,

Microsoft Corporation, Prudential Financial, Tata Steel e Unilever. E mais de 30 redes de investidores institucionais contribuem para garantir as perspectivas do investidor no desenvolvimento do *framework* (IIRC, 2013a).

Atualmente, são cerca de 150 empresas no mundo e o Brasil figura entre os países com maior número de participantes, doze: AES Brasil, BNDES, CCR, CPFL Energia, Fibria, Itaú, BRF, Grupo Segurador Banco do Brasil e Mapfre Seguradora, Natura, Petrobrás, Via Gutenberg e Votorantim Cimentos.

No entanto, a análise científica dos propósitos do RI demanda parâmetros conceituais para subsidiar estudos empíricos. Sem esses parâmetros, torna-se difícil compreender os problemas, formular hipóteses e escolher os melhores métodos de investigação (RICHARDSON, 2007). E como este estudo investiga o potencial de significação da linguagem visual do RI, optou-se pela Semiótica.

Há diferentes correntes de entendimento da Semiótica (ARAUJO, 2007). Para Morris (1976), a Semiótica estuda os signos no processo de comunicação em três dimensões: sintática (relação formal dos signos entre si); semântica (relação dos signos com os objetos representados); e pragmática (relação dos signos com os interpretantes). Para Santaella (2002), a semiótica estuda o potencial de significação resultante da representação do objeto por meio de signo (verbal, visual, sonoro e suas combinações); expressa intenção, com diferentes interpretantes possíveis.

As possibilidades de interpretação crescem povoadas por novos signos, propagados e impulsionados, ainda mais, com o advento da fotografia, do cinema, da revolução eletrônica via rádio e televisão, além da holografia. E hoje, com a revolução digital, disseminou o hipertexto, a hipermídia e o infográfico. Esse movimento requer compreensão do cérebro por ser evolução da espécie humana (SANTAELLA, 2002).

Diante da proliferação ininterrupta de signos, é necessário lê-los no nível além da mera familiaridade, dialogar com eles, saber como agem e conhecer o inventário de tipos e misturas nas diversas gradações entre o signo verbal (oral e escrito) e o não verbal (SANTAELLA, 2002). Tendo como referência as dimensões Semióticas de Charles Peirce (1868), formada pelo signo, objeto e interpretante.

Contudo, Gouveia (2010) e Fontana et al. (2013) constataram que, no Brasil, ainda é incipiente a aplicação da Semiótica e da Teoria da Comunicação na Contabilidade. No caso do Relato Integrado, mais ainda, por ser de prática recente.

Assim, este estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: como a linguagem visual contribui para potencial de significação das informações financeiras e não financeiras dos Relatos Integrados das empresas do Programa Piloto?

O objetivo é analisar o potencial de significação da linguagem visual das informações financeiras e não financeiras nos Relatos Integrados. Para tanto, tal objetivo é desdobrado, em três outros:

- (i) Descrever a estrutura dos relatos quanto ao tamanho, denominação, formato e frequência de termos econômico-financeiros e não financeiros;
- (ii) Comparar padrões de linguagem visual com base nos temas previstos no *framework* do RI e nos códigos da semiótica de Charles Peirce;
- (iii) Explorar a linguagem visual de informações econômico-financeiras oriundas das Demonstrações Contábeis com base nos princípios da conectividade, concisão, completude e comparabilidade.

Após duas décadas de docência em Contabilidade, este estudo nasceu da intenção de investigá-la enquanto sistema de informação e linguagem dos negócios. O ponto de partida foram os estudos de Dias Filho (2001) sobre as características qualitativas da informação contábil, com base na Semiótica. Tema retomado por Gouveia (2010), Davison (2011), Silva (2012) e Fontana et al. (2013). Nesse processo, chegou-se ao Relato Integrado, que amplia o horizonte dos Relatórios Financeiros conforme estudos de Eccles e Krzus (2011), Eccles, Krzus e Serafeim (2011), Carvalho e Kassai (2014), Cheng, Ioannou e Serafeim (2014), Eccles e Serafeim (2014), Adams (2015), Maciel (2015), Nascimento et al. (2015), Zaro (2015), Eccles, Krzus e Ribot (2015), Eccles e Spiesshofer (2015), Pereira (2016).

Assim, esta pesquisa contribui ao meio intelectual ao constatar a abordagem interdisciplinar do RI, conectada a aspectos da Administração, da Contabilidade e da Semiótica. Ao meio econômico, contribui ao explorar o potencial da linguagem visual como um dos fatores de desdobramento do *framework* do RI no gerenciamento das organizações. Ao meio social, contribui na integração e transparência de informações financeiras e não financeiras, potencializando a segurança na tomada de decisão de investidores, financiadores e sociedade em geral.

Esta tese tem a seguinte percurso: o Capítulo 1 discorre sobre fundamentos do Relato Integrado, Teorias de Contexto, Comunicação e Semiótica. O Capítulo 2 destaca os procedimentos metodológicos. O Capítulo 3 analisa os dados colhidos na pesquisa documental. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

2 Referencial teórico

Para Eccles e Krzus (2011), relatar faz a diferença ao informar o desempenho da companhia (se bom ou ruim), as metas, a visão que ela tem de si mesma, além de dar *feedback* às partes interessadas. Assim, a empresa cria compromissos com melhorias futuras, na busca da comunicação empresarial responsável e transparente.

Para proporcionar decisões e ações integradas que gerem valor ao longo do tempo, o RI deve refletir o pensamento integrado, a consideração às relações entre as diversas unidades operacionais e funcionais, a conectividade, a interdependência e as compensações entre os capitais utilizados/afetados pela organização: financeiro, manufaturado, intelectual, humano, natural e de relacionamento, diante de diferentes interesses dos *stakeholders*, das oportunidades e das ameaças (IIRC, 2013a).

Mas a integração de diferentes relatórios (Quadro 1) impôs desafios ao RI, como o alinhamento de diferentes métricas, a concisão de informações e a clareza na linguagem para despertar interesse dos usuários, por isso a prioridade das informações materiais. Para o IIRC (2013a, p. 34), “um assunto é material se afetar, de maneira substancial, a capacidade de uma organização de gerar valor em curto, médio e longo prazo”, pelo ponto de vista da empresa e de seus *stakeholders*.

Quadro 1 - Comparativo entre tipos de Relatórios Corporativos

Tipos de Relatórios	Conteúdos	Públicos	Prática
Financeiro	Informação financeira	Investidores	Obrigatório
Sustentabilidade	Informação não financeira	<i>Stakeholders</i>	Voluntário
Integrado	Informação financeira e não financeira	Investidores e públicos significativos	Voluntário

Fonte: Eccles e Spiesshofer (2015, p. 5)

O Quadro 1 pode até sugerir, mas Relato Integrado não é sinônimo de Relato Único, pois há finalidades distintas. Enquanto o Relatório Único teria que contemplar o detalhamento dos relatórios específicos, o RI prima pela síntese, pois seu papel não é substituir os relatórios específicos, apenas integrá-los, alinhá-los.

Mas a integração de diferentes relatórios (Quadro 1) impôs desafios ao RI, como o alinhamento de diferentes métricas, a concisão de informações e a clareza na linguagem para despertar interesse dos usuários, por isso a prioridade das

informações materiais. Para o IIRC (2013a, p. 34), “um assunto é material se afetar, de maneira substancial, a capacidade de uma organização de gerar valor em curto, médio e longo prazo”, pelo ponto de vista da empresa e de seus *stakeholders*.

Mas a integração de diferentes relatórios (Quadro 1) impôs desafios ao RI, como o alinhamento de diferentes métricas, a concisão de informações e a clareza na linguagem para despertar interesse dos usuários, por isso a prioridade das informações materiais. Para o IIRC (2013a, p. 34), “um assunto é material se afetar, de maneira substancial, a capacidade de uma organização de gerar valor em curto, médio e longo prazo”, pelo ponto de vista da empresa e de seus stakeholders.

Para Eccles e Spieshofer (2015), no atual momento do capitalismo, os relatórios corporativos devem contemplar características como: (1) maior atenção às externalidades negativas produzidas pela empresa e os esforços para mitigá-los; (2) maior atenção aos interesses e expectativas de outras partes interessadas, especialmente para grandes empresas, visto que a sociedade, além do governo, se identifica com elas para contribuir com o desenvolvimento sustentável; (3) equilíbrio adequado entre satisfazer as expectativas dos acionistas e outras partes interessadas; (4) envolvimento de investidores institucionais no desempenho de sustentabilidade da empresa e nas decisões de investimento; e (5) perspectiva de longo prazo para ambas as partes, empresas e investidores.

Portanto, há necessidade de verificar se tais características supracitadas estão contempladas na evolução das formas de evidenciação do Relato Integrado.

2.1 Evidenciação: da Contabilidade ao Relato Integrado

Segundo De Holanda Ferreira (2010), evidenciar é mostrar com clareza, comprovar. Isso envolve manifestação, revelação, exposição, demonstração, exibição, divulgação e prover informação.

Mas as limitações da informação econômico-financeiras para dar suporte à decisão são queixas antigas. Dias Filho (2001) afirmou, as organizações estão repletas de dados contábeis que poderiam ser convertidos em informações e conhecimentos úteis a usuários, se fossem coletados, ordenados e comunicados para despertar significados aos envolvidos no processo decisório.

No caso específico da evidenciação contábil, o *American Institute of Certified Public Accountants* – AICPA (1973) já ressaltava que a função fundamental da

Contabilidade é prover informações para ajudar aos usuários dos demonstrativos financeiros tomarem decisões.

Hendriksen e Van Breda (2010) vão além, a divulgação financeira deve fornecer informação útil à tomada de decisões racionais sobre investimento, concessão de crédito, entre outras, para investidores e credores atuais e futuros, bem como para outros usuários. Isso pressupõe informação suficiente para predição de tendências futuras, variabilidade de dividendos e a associação entre rentabilidades futuras e o mercado, para avaliar riscos.

A abordagem do AICPA (1973) foca na Contabilidade como sistema de informação, o que aproxima aos fundamentos da Comunicação. E a Comunicação compreende, também, o dialogismo, característica do RI que vai além do informar, ao procurar estabelecer diálogo com os atores envolvidos. Por sua vez, a abordagem de Hendriksen e Van Breda (2010), reforça o poder de predição das informações econômico-financeiras para variados usuários.

No século XXI, a busca de aprimoramento desse padrão de comunicação aflorou o processo de convergência das Normas Internacionais de Contabilidade, em que o *International Accounting Standards Board* – IASB, órgão regulador da Contabilidade para fins societários, definiu parâmetros de qualidade para a informação financeira, por meio da Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro, referendada pela Norma Brasileira de Contabilidade (NBC TG), do Conselho Federal de Contabilidade - CFC:

Se a informação contábil-financeira é para ser útil, ela precisa ser relevante e representar com fidedignidade o que se propõe a representar. A utilidade da informação contábil-financeira é melhorada se ela for comparável, verificável, tempestiva e compreensível (CFC, 2011, p. 12).

Tal norma prevê, ainda, Demonstrações Contábeis (Quadro 2) devem ser apresentadas aos usuários externos em geral, face às finalidades distintas e necessidades diversas.

Quadro 2 - Demonstrações Contábeis - Finalidades

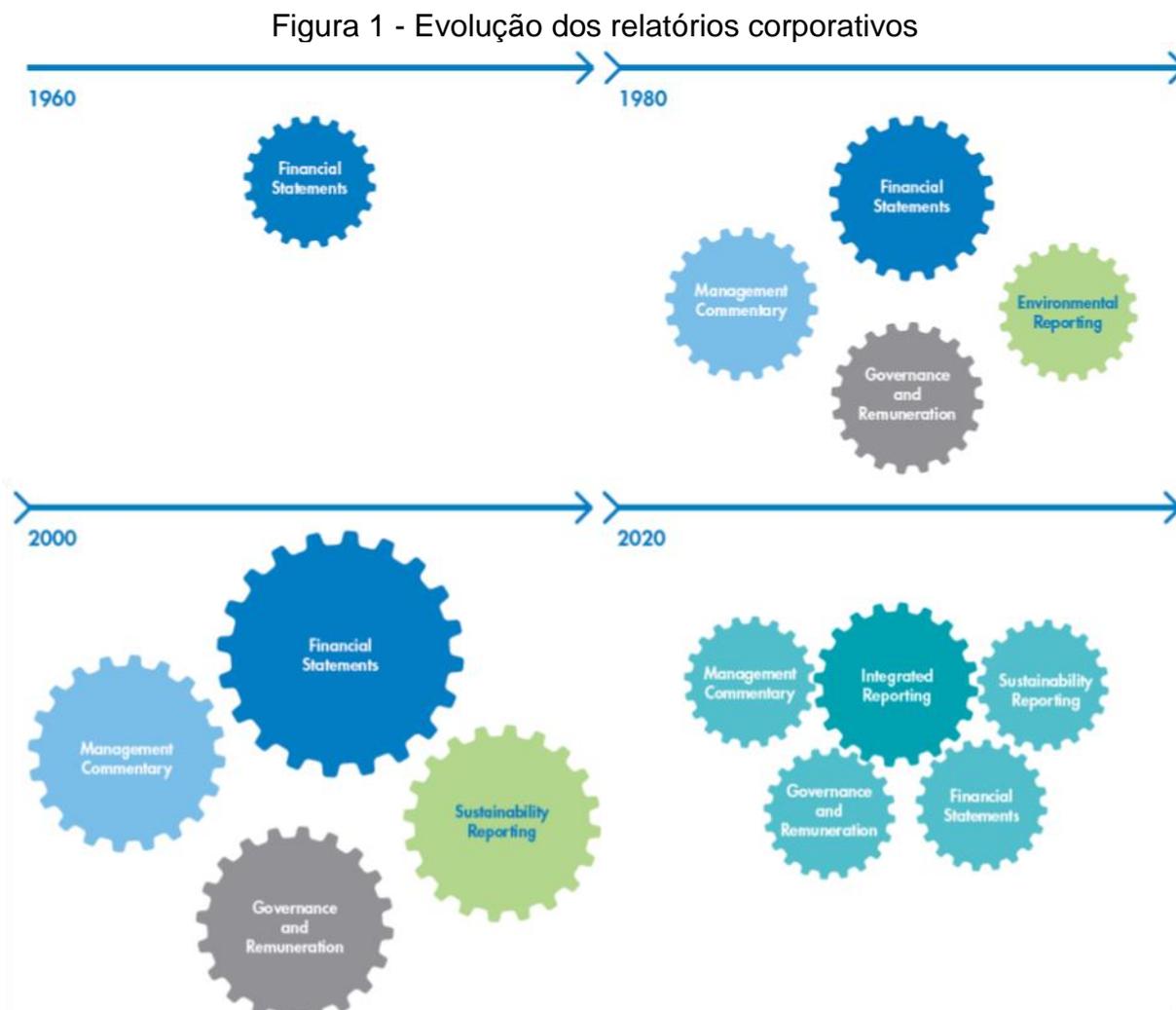
Demonstrações Contábeis	Finalidades
Balço Patrimonial	Retratar a composição do patrimônio, em determinada data, classificados em investimentos (ativos) e financiamentos (passivos e patrimônio líquido), a fim de mostrar as informações da maneira mais útil aos usuários para a tomada de decisões econômicas.
Demonstração do Resultado do Exercício	Apurar o resultado econômico da entidade no período, por meio de elementos que mensuram o desempenho, receitas e despesas.
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	Detalhar alterações qualitativos e quantitativos nos elementos do patrimônio líquido, a partir de eventos evidenciados no BP e DRE.
Demonstração dos Fluxos de Caixa	Detalhar o desempenho financeiro da entidade no período, ao reportar o controle do caixa, segmentado em três atividades: operacional, investimento e financiamento.
Demonstração do Valor Adicionado	Apurar o valor agregado pela empresa, no período, e a distribuição aos agentes: acionistas, terceiros, governo e colaboradores.

Fonte: CFC (2009 e 2011)

E mais, governos, órgãos reguladores ou autoridades tributárias podem exigir relatórios complementares, diante de necessidades específicas e interesses particulares (CFC, 2011). Assim, tais relatórios representam avanço ao demarcar a separação entre Contabilidade para fins societários e a Contabilidade para fins tributários, pois há interesses comuns entre os usuários, mas há especificidades, que requerem mensurações e evidenciações diferenciadas.

Por outro lado, a virada do século também testemunhou limitações das Demonstrações Contábeis como único mecanismo de análise de desempenho das empresas, dada a compreensão de que o capital financeiro é apenas um dos capitais essenciais para garantir a sustentabilidade destas.

Os Relatórios Corporativos evoluem (Figura 1), há novas demandas da sociedade, amparadas por outros organismos, além do IASB, tanto que, os que antes eram informações exclusivas dos usuários internos, hoje precisam ser evidenciados ao público externo para analisar riscos, como o Modelo de Negócios.



Fonte: IIRC (2011, p. 6-7)

A Figura 1 evidencia que a evolução dos relatórios corporativos, nos últimos 50 anos, deu-se mais com a diversificação de relatórios para além das informações financeiras, do que com a integração das informações (IIRC, 2011).

Isso tem relação com as diversas formas de comunicar a mesma informação, com diferentes efeitos na efetividade da intenção, dado o potencial de significação dos signos utilizados na comunicação e dos referenciais trazidos pelos usuários.

Assim, o propósito do *Framework* do RI é estabelecer princípios básicos e elementos de conteúdo a serem evidenciados, bem como explicar os conceitos fundamentais que o sustentam. Esta estrutura é voltada às empresas privadas com fins lucrativos de qualquer porte, mas pode ser adaptada às organizações do setor público e sem fins lucrativos (IIRC, 2013a).

O Relato Integrado é acompanhado pelo IIRC, entidade resultante da coalizão de reguladores, investidores, empresas, emissores de normas, entidades da área contábil, universidades e organizações não governamentais, que acreditam na evidenciação da criação de valor como evolução da comunicação corporativa.

Apesar da evolução, o Relatório de Sustentabilidade precisa estar em sintonia com os Relatórios Econômico-Financeiros da empresa, caso contrário, corre-se o risco daquele se firmar como algo paralelo, em segundo plano; por isso o interesse em integrá-los aos demais relatórios corporativos (SERAFEIM, 2015).

No Brasil, o modelo de RI ganhou impulso no início de 2012, quando o presidente do IIRC sugeriu ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) a criação da comissão nacional de acompanhamento ao IIRC no Brasil, a exemplo de outros países.

Atualmente, a Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI) reúne-se trimestralmente na sede da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), com apoio do BNDES. São mais de 400 membros, envolvendo mais de 90 entidades, dentre elas: Brasil, Bolsa, Balcão (B3); Comissão de Valores Mobiliários (CVM); Banco Central do Brasil (BACEN); Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); Conselho Federal de Contabilidade (CFC); Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON); Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC); *Carbon Disclosure Project* (CDP); Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS); Comitê de Orientação para Divulgação de Informações ao Mercado (CODIM); Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças (IBEF); Associação Brasileira de Companhias Abertas (ABRASCA); Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (APIMEC); Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI); Brasil Investimentos e Negócios (BRAIN); Princípios para o Investimento Responsável (PRI); Instituto Ethos, Núcleo de Estudos em Contabilidade e Meio Ambiente (NECMA/FEA/USP); empresas de Auditoria e muitas outras empresas, além das integrantes do PP.

Conforme Vânia Borgerth, Coordenadora da Comissão de Acompanhamento do Relato Integrado no Brasil, o RI não interfere no ambiente regulatório ou formal de elaboração dos diversos relatórios. Empresas sujeitas às Normas Internacionais de Contabilidade ou às orientações da GRI continuarão fazendo os relatórios sob

essas orientações. O que se busca com o RI é a coerência entre a informação dos relatórios econômico-financeiros e os demais relatórios (GIROTTO, 2014).

A Figura 2 apresenta mudança na percepção de criação de valor, nos últimos 40 anos, devido à economia ser baseada, cada vez mais, em conhecimento e informação e menos em propriedades físicas (ECCLES; SERAFEIM, 2014). Razão para alguns ativos intangíveis da empresa não serem retratados no Balanço Patrimonial, como o capital de relacionamento. Assim, a base crescente de ativos intangíveis não mensurados no balanço é citada como falha dos relatórios econômico-financeiros, ou necessidade destes se integrarem aos demais relatórios, que retratam outras variáveis influentes na criação de valor.

Figura 2 - Componentes do Valor de Mercado do Índice S&P 500



Fonte: Ocean Tomo (2015)

A mudança de perspectiva na criação de valor revela a necessidade de incluir externalidades sociais e ambientais nos relatórios corporativos (CARVALHO; KASSAI, 2014), ao contemplar a representatividade dos intangíveis na composição dos patrimônios. Essa mudança de perspectiva na evidenciação revela a importância de outros capitais, além do financeiro, para garantir a sustentabilidade de qualquer empresa, como demonstra a Figura 3:

Figura 3 - Tipos de Capital



Fonte: Adaptada do IIRC (2013b)

Mas, para o IIRC (2013a), as organizações podem reordenar as categorias de capitais de forma diferenciada, dada a aplicabilidade e relevância ao seu contexto. Embora a maioria das organizações interaja com todos os capitais, pode haver situações em que tais interações sejam insignificantes, ou tão indiretas, que a divulgação no RI não seja relevante. O importante é participar da sustentação teórica do conceito de geração de valor, dando diretriz para as organizações considerarem todas as formas de capital utilizadas ou afetadas por elas.

Perez Junior, Olivieri Neto e Silva Júnior (2014) acreditam que, a sinergia entre capitais será obtida ao entender a relação de causa e efeito entre eles, exercício do pensamento integrado. Por exemplo, quando a organização investe em capacitação de pessoal, tais gastos reduzem o capital financeiro da empresa, mas potencializam o capital humano para geração de resultados futuros. E pode resultar em aumento do capital social e de relacionamento, se a formação conduz a normas e valores compartilhados (ROTH, 2014).

Para o IIRC (2013a), a relação entre pensamento integrado e Relato Integrado é cíclica, para alocar tais capitais com eficiência e produtividade, em prol da estabilidade financeira e da sustentabilidade.

Em conformidade a Eccles e Serafeim (2014), a força motriz desse ciclo é a medição e a informação sobre todos os capitais usados pela empresa para criar valor, com inclusão de informações a respeito de como as decisões sobre

determinado capital afetam os demais. Daí a importância de definir KPIs¹ para mensurar, adequadamente, o desempenho econômico-financeiro e não financeiro.

Eccles e Serafeim (2014) destacam as diferentes funções dos relatórios corporativos: informação e transformação. A função de informação é unidirecional, a empresa fornece as informações e a contraparte toma sua decisão. Os relatórios evidenciam informações aos diversos *stakeholders* para negociar com a empresa nas melhores condições, tanto que, estudos identificam, a melhor qualidade de divulgação contábil favorece as condições de financiamento (FRANCIS; NANDA; OLSSON, 2008; BOTOSAN; KRZUS; RIBOT, 2015).

Por outro lado, na função de transformação (comunicação), a organização tem *feedback* com engajamento e ativismo de suas contrapartes em relação ao conteúdo divulgado, trata-se de oportunidades para sugerir e influenciar o comportamento das organizações em benefício próprio e da sociedade, espécie de via de mão dupla.

Exemplo de transformação é o papel desempenhado pela GRI ao sugerir melhorias no Relatório de Sustentabilidade. Mas tais funções podem ser combinadas, a divulgação de resultados econômico-financeiros e outros indicadores de sustentabilidade, podem despertar insatisfações de *stakeholders* e culminar na substituição dos membros do conselho ou redefinição do papel de Presidente do Conselho de Administração e do *Chief Executive Officer* (CEO). Eccles e Serafeim (2014) concluem que o RI pode resultar em direcionador de transformação para decisões internas e externas à organização.

Com integração de capitais, líderes corporativos tendem a receber informações mais consistentes, confiáveis e completas, para tomar decisões mais fundamentadas. Mas, Eccles e Spiesshofer (2015) constataram, apesar de incorporar os padrões ESG aos relatórios corporativos, a “corrente principal” de investidores, ainda, foca em questões que criam e preservam o valor via desempenho econômico-financeiro.

Entretanto, pesquisa de Serafeim (2015) confirmou aumento de informações de sustentabilidade, na forma de dados ambientais e sociais, por mais empresas em todo o mundo, e aumento do número de investidores que utilizam tais informações.

¹ Os KPIs - *Key Performance Indicator* são métricas de desempenho relacionadas a itens como qualidade do produto, rotatividade dos empregados e retenção de clientes, para monitorar estratégias e facilitar a transmissão da visão e missão da empresa (ECCLES, KRZUS, 2011).

Logo, parece inevitável a integração de informações para retratar a criação de valor pela empresa. Mas há desafios, informações não financeiras, normalmente, resultam de atos voluntários, com múltiplas possibilidades de métricas, conteúdos e formas, ao passo que informações econômico-financeiras (Demonstrações Contábeis) resultam de métricas padronizadas, sujeitas à auditoria. Desse dilema surgiu o *framework* do RI, com fundamentos em termos de estrutura, princípios e conteúdo e essa pode ser a contribuição dos estudos em comunicação e semiótica.

2.2 Dos fundamentos à implementação do Relato Integrado

Para sistematizar os fundamentos do RI, o IIRC divulgou, em dezembro de 2013, o *framework* resultante dos debates nos fóruns internacionais e do processo de experimentação junto às empresas do Programa Piloto, com destaque a 19 aspectos obrigatórios para existência de RI, conforme Quadros 3, 4, e 5.

Quadro 3 - Características obrigatórias do Relato Integrado - Estrutura

ORIENTAÇÕES		FUNDAMENTOS
1. UTILIZANDO A ESTRUTURA	1E Formato do relatório e relação com outras informações	1.12 O RI deve ser comunicação designada e identificável. Deve ser mais do que um resumo de informações contidas em outras comunicações ao explicitar a conectividade de informações para comunicar como se gera valor ao longo do tempo, em circunstância de tempo e espaço.
	1F Aplicação da Estrutura	1.17 Qualquer comunicação, que afirme ser RI e faça referências à Estrutura, deve atender a todas as exigências identificadas em negrito e itálico. Há menos que haja indisponibilidade de informação confiável ou proibição legal de divulgação de informação relevante ou cause algum dano concorrencial. 1.18 Na impossibilidade de dispor de informações confiáveis ou de proibições legais específicas, o RI deve indicar a natureza da omissão, explicar a razão da omissão, identificar as medidas tomadas para obter a informação e o prazo para que isto aconteça.
	1G Responsabilidade por um relatório integrado	1.19 O RI deve incluir declaração dos responsáveis pela governança, reconhecendo: (i) responsabilidade por assegurar a integridade do RI; (ii) aplicação do pensamento coletivo na preparação e na apresentação do RI; (iii) opinião quanto ao RI estar de acordo com esta Estrutura, se não, deve explicar a razão; (iv) papel dos responsáveis pela governança na preparação e na apresentação do RI; (v) as medidas para incluir tal declaração em relatórios futuros; (vi) o prazo para fazê-lo, não deve ultrapassar ao terceiro RI da organização com referência a esta Estrutura.

Fonte: IIRC (2013a)

Por se tratar de orientações que precisam se adequar à cultura de diferentes países e empresas, o *framework* do RI é baseado em princípios gerais (Quadro 4), e não em regras específicas, para garantir a flexibilidade diante das peculiaridades de

cada empresa, sem perder de vista a possibilidade de comparações entre os relatos. A intenção é encontrar o equilíbrio entre flexibilidade e prescrição (IIRC, 2013a).

Quadro 4 - Características obrigatórias do Relato Integrado - Princípios

ORIENTAÇÕES		FUNDAMENTOS
3. PRINCÍPIOS BÁSICOS	3A Foco estratégico e orientação para o futuro	3.3 Oferecer a visão da estratégia da organização, relação com a capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo, bem como, uso e impactos sobre os capitais.
	3B Conectividade da informação	3.6 Mostrar a inter-relação e dependências entre os fatores que afetam a capacidade da organização de gerar valor ao longo do tempo.
	3C Relações com partes interessadas	3.10 Prover visão da natureza e da qualidade das relações da organização com as principais partes interessadas, inclusive como entende, como considera e como responde aos legítimos interesses e necessidades destas partes.
	3D Materialidade	3.17 Divulgar informações sobre assuntos que afetam, significativamente, a capacidade da organização de gerar valor em curto, médio e longo prazo (relevância).
	3E Concisão	3.36 Retratar apenas o contexto suficiente para entender a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da organização, sem adentrar em informações menos relevantes.
	3F Confiabilidade e completude	3.39 Abranger todos os temas materiais, positivos e negativos, em equilíbrio e isento de erros significativos.
	3G Consistência e comparabilidade	3.54 Apresentar informações em bases coerentes no decorrer do tempo, permitindo comparação com outras organizações na medida em que seja relevante à capacidade de gerar valor ao longo do tempo.

Fonte: IIRC (2013a).

Há situações em que a conciliação de todos os princípios exige bom senso ou justificativa de prioridades. O *framework* alerta a possível dificuldade de sincronizar a concisão e a completude, daí a importância da síntese e da linguagem visual. Sem perder de vista que a linguagem visual também tem suas limitações, e o cuidado que se deve ter, no que se refere à precisão.

Spiesshofer (2014), ao analisar a Diretiva 95/2014 da União Europeia, para divulgação de informações não financeiras, destaca, consistência e comparabilidade são difíceis de alcançar devido à flexibilidade substancial entre os países, bem como a adoção opcional da abordagem “relate ou explique”, além da variedade de orientações sobre comunicação. Informações sobre impactos negativos abrangem a infinita cadeia de abastecimento, e implica em custos potencialmente significativos.

Ainda assim, Adams (2015) destaca a importância da conexão das informações para manter controle sobre todo o processo de comunicação, tal como

os elementos de conteúdo do RI, em relação ao desempenho passado e a estratégia futura.

Tal conexão pode se dar de diferentes maneiras: (i) entre informações financeiras e não financeiras (projeção de resultados em função da adoção de políticas sociais e ambientais); (ii) informações qualitativas e quantitativas (uso de KPIs para justificar ganhos qualitativos); e (iii) entre informações gerenciais e as divulgadas externamente pela governança. Por isso, o *framework* prevê conteúdos mínimos a serem evidenciados, como demonstra o Quadro 5.

Quadro 5 - Características obrigatórias do Relato Integrado - Conteúdos

ORIENTAÇÕES		FUNDAMENTOS
4. ELEMENTOS DE CONTEÚDO	4A Visão geral organizacional e ambiente externo	4.4 O que a organização faz e quais as circunstâncias em que ela atua. Identifica a missão, a visão da organização e fatores significativos que afetam o ambiente externo e a resposta da organização.
	4B Governança	4.8 Como a estrutura de governança apoia a capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo: estrutura de liderança, processos usados em decisões estratégicas, monitoramento da gestão estratégica e de riscos, cultura, ética e valores da organização.
	4C Modelo de Negócios	4.10 Sistema de transformação de insumos em produtos, por meio de das atividades da empresa, bem como os impactos relacionados ao cumprimento dos propósitos estratégicos da organização ao gerar valor em curto, médio e longo prazo.
	4D Riscos e oportunidades	4.23 Riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade de a organização gerar valor em curto, médio e longo prazo, e como lida com eles.
	4E Estratégia e alocação de recursos	4.27 Onde a organização deseja ir e como pretende chegar: objetivos, estratégias, plano de alocação de recursos e indicadores de desempenho.
	4F Desempenho	4.30 Nível em que a organização se encontra em relação aos objetivos estratégicos para o período. Indicadores quantitativos sobre metas, riscos e oportunidades. Efeitos positivos e negativos da organização sobre os capitais, ao longo da cadeia de valor. O estado dos relacionamentos com as principais partes interessadas. Vínculos entre o desempenho passado, atual e futuro.
	4G Perspectiva	4.34 Desafios e incertezas que a organização tende a enfrentar para implantar sua estratégia e potenciais implicações para o Modelo de Negócios e desempenho futuro da empresa.
	4H Base para preparação e apresentação	4.40 Como a organização determina os temas incluídos no RI e como são quantificados e/ou avaliados.

Fonte: IIRC (2013a).

Contudo, dos fundamentos previstos no *framework* do RI até sua implementação há grande percurso em construção, influenciado pelo *know how* de quem pratica e pelas especificidades de cada empresa, dentro de cada contexto.

Conforme Maciel e Cintra (2015), o IIRC desenvolveu o *framework*, ao longo do tempo, apoiado em audiências públicas para refinar a proposta inicial. Definiu como objetivo apenas a estrutura do RI, em termos de princípios e conteúdo, e abriu mão de emitir orientações sobre o processo de implantação. Portanto, não enfatizou como deve ser efetivamente, a comunicação de estratégias sustentáveis.

Em virtude dessa situação, surgiram guias de implantação do Relato Integrado, desenvolvido por empresas de auditoria. No entanto, são interpretações particulares, fruto de experiências em consultoria dada à necessidade de respostas às práticas de elaboração e asseguarção dos relatos.

Eccles e Serafeim (2014) alertam que se a regulamentação for mais prescritiva e "baseada em regras", o risco é que o RI se torne mais um exercício de conformidade. Para Carvalho (2011), o relato precisa ser flexível para comunicar o pensamento integrado da empresa, e concebe, inclusive, como sinônimo de Relato Integrado. Mas este estudo os trata como elementos distintos: pensamento integrado é o objeto a ser comunicado, e RI o veículo que o comunica tal pensamento aos usuários.

Para Roth (2014), o RI qualifica a comunicação da gestão de riscos e de capital, mas, a implantação pode ser difícil e dispendiosa. Os colaboradores precisam de formação sobre RI, pois os dados vêm de variadas fontes: setores operacionais, gestão de riscos, controladoria, governança, diretoria, mercado.

Essa diversidade de fontes remete à lógica dos sistemas sígnicos de Lótmán (2001), ao afirmar que a cultura é formada por um conjunto de sistemas atuando simultaneamente em interferências recíprocas. Assim, para compreender a cultura é preciso compreender não os sistemas, mas as relações entre sistemas.

Logo, os envolvidos na elaboração do RI precisam entender o processo de comunicação, as relações entre sistemas, para identificar informações relevantes e significativas para cada objetivo estratégico da empresa. Isso envolve implantação e/ou adaptação de sistemas de informação, além dos custos de conformidade com leis e regulamentos (ECCLES; SPIESSHOFER, 2015).

Para PriceWaterhouseCoopers – PwC (2015), três aspectos apoiam a organização na implantação e sustentação do RI: análise da materialidade, criação de valor e avaliação de impacto.

2.2.1 Análise da materialidade

Apesar de a materialidade ser amplamente aceita nos modelos de relatórios do IIRC (Integrado), do IASB (Econômico-Financeiro) e da GRI (Sustentabilidade), a definição e os processos de identificação, variam entre esses organismos.

Para o IIRC (2013a, p. 19), “um Relato Integrado deve divulgar informações sobre assuntos que afetam de maneira significativa, a capacidade de uma organização de gerar valor em curto, médio e longo prazo”. A determinação da materialidade na preparação e apresentação do RI envolve: (i) a identificação de temas relevantes; (ii) a avaliação de temas relevantes quanto ao efeito conhecido ou potencial sobre a geração de valor; (iii) a priorização de temas com base na sua importância em relação aos demais; e (iv) a determinação de informações a serem divulgadas sobre temas relevantes.

Tais implicações podem ser diretas à organização ou indiretas, quando podem afetar capitais pertencentes ou disponíveis a outros (IIRC, 2013a). Esse é um dos diferenciais da evidenciação no RI em relação ao relatório econômico-financeiro.

Para o IASB, a informação é material se sua omissão ou divulgação distorcida influenciar decisões dos usuários com base na informação contábil-financeira da entidade que reporta a informação. Nesse caso, a materialidade é baseada na natureza ou na magnitude, ou em ambas, dos itens a qual a informação está relacionada, no contexto do relatório contábil-financeiro da entidade em particular; por isso, não é possível determinar limite quantitativo uniforme para predeterminar o que seria material em situações particulares (CFC, 2011).

Por sua vez, para a GRI (2013), a materialidade deve abordar aspectos com impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização; ou que influenciem, de forma substancial, as avaliações e decisões de *stakeholders* internos ou externos. É o limiar a partir do qual os aspectos tornam-se expressivos para serem relatados, por afetarem a capacidade da organização em satisfazer necessidades presentes, sem comprometer as necessidades de gerações futuras.

Como nem todos os aspectos materiais têm a mesma importância, a ênfase no relatório deve refletir prioridades relativas. Fatores internos e externos devem ser considerados com uso de diversas metodologias para identificar impactos significativos, que exigem a gestão ou engajamento ativo da organização. Aplicam-se, também, ao uso de indicadores, apresentados em diferentes níveis de abrangência e detalhamento, para orientar a avaliação de desempenho da organização e facilitar comparações (GRI, 2013).

Desta maneira, como são diferentes conceitos de materialidade, há distintas métricas de mensuração. Como alinhá-las para efeito de integração?

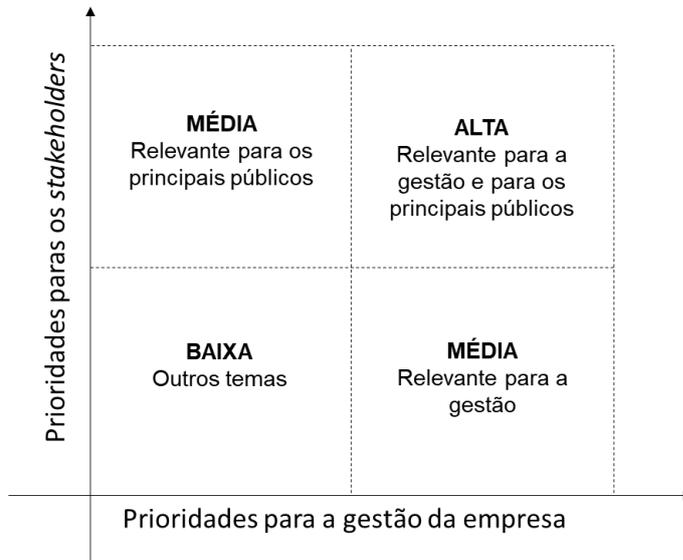
Para Eccles, Krzus e Ribot (2015), a materialidade é conceito central nos três tipos de relatórios, embora relativamente evasivo, por ser específico em cada organização, depender de prazo e de público e ter base em julgamento humano. Por exemplo, ao montar a Matriz de Materialidade, o Conselho de Administração define o público mais significativo da empresa e os prazos para avaliar o impacto sobre esse público. Por isso, é algo que precisa ser relativizado.

A organização deve avaliar o engajamento com os *stakeholders*, antes de comunicar, para identificar aspectos relevantes a evidenciar no relato. Pois não há percurso único. Algumas organizações priorizam a identificação de questões (materiais) relativas à sustentabilidade social, ambiental e econômica (*triple bottom line*), e outras procuram identificar questões que podem impactar a capacidade de a organização criar valor no decorrer do tempo (ADAMS, 2015).

É preciso assumir o ponto de vista das diversas partes interessadas, em perspectiva mais de longo prazo, para não ficar tão vulnerável aos efeitos de crises imediatas, sem perder de vista o curto prazo, pois insuficiências financeiras imediatas, podem inviabilizar projetos futuros (ECCLES; KRZUS, 2011).

Com esse olhar de fora para dentro, em visão ponderada entre a direção da organização e os principais *stakeholders*, a administração passa a ter visão mais holística do contexto organizacional por considerar as expectativas dos *stakeholders*, o que possibilita construir a Matriz de Materialidade com a distribuição dos temas nos quadrantes do gráfico cartesiano e, assim, mapear em que temas a organização pode criar ou destruir mais valor, como demonstra a Figura 4.

Figura 4 - Nível de materialidade dos temas, por quadrantes



Fonte: Adaptada do Relato Integrado do Itaú (2015, p. 45)

De acordo com a Figura 4, quanto mais distante do eixo zero, maior o grau de materialidade do tema. Detalhe, a Matriz de Materialidade é ferramenta do Relatório de Sustentabilidade, entretanto, além de contribuir no alinhamento do Relato Integrado aos interesses dos *stakeholders*, ajuda os elaboradores do RI na busca da concisão, ao indicar os temas relevantes que afetam a criação de valor.

2.2.2 Criação de valor

Klovién e Speziale (2014) atestam que, diante de ambientes competitivos, as organizações precisam perceber que as vantagens estratégicas serão sustentáveis, se a organização gerir e evidenciar sua responsabilidade social e ambiental. Logo, a concepção de criação de valor deve se refletir nas estratégias da organização.

Conforme o IIRC (2013a), a geração de valor manifesta-se por meio de acréscimos, decréscimos e transformações de capitais oriundos de financiadores e das transações com os produtos, dentro e fora da organização, ao longo do tempo. Esse valor é gerado para a própria organização, com retorno aos provedores de capital financeiro, mas também às outras partes interessadas, inclusive a sociedade.

Para IIRC (2013a) a organização usa e afeta os vários tipos de capitais, e o valor criado materializa-se em ativos, seja de propriedade da organização, ou de terceiros. Logo, a capacidade de a organização gerar valor acontece por meio de atividades, de interações e de relacionamentos, tal como a venda de produtos e os

seus desdobramentos, como o nível de satisfação dos clientes. Aspectos a serem incluídos no RI, se relevantes para geração de valor da organização.

Portanto, a geração de valor precisa ser medida com resultados robustos, daí a importância de estabelecer indicadores de desempenho (KPIs) com métricas compatíveis aos objetivos de avaliar impactos e assim identificar a criação de valor.

2.2.3 Avaliação de impacto

Para o IIRC (2013a, p. 15) o impacto é formado pelas “consequências internas e externas (positivas e negativas) para os capitais, decorrentes das atividades empresariais e dos produtos da organização”. E completa, a avaliação tem que considerar as partes relacionadas da organização, pois o RI amplia a transparência da prestação de contas, essencial para construir confiança e resiliência, ao divulgar como os interesses e necessidades das principais partes interessadas são compreendidos, considerados e tratados em desempenho, decisões e ações.

Serafeim (2015) identificou relação positiva entre empresas que divulgam informações sobre criação de valor em longo prazo no RI e a base de investidores que permanece por mais tempo nas organizações. Principalmente em empresas com oportunidades de alto crescimento, empresas não familiares, empresas de segmentos críticos (álcool, armas e tabaco), com volatilidade não muito elevada no passado. Tais impactos são mais difíceis de medir e podem ser positivos, tal como os novos postos de trabalho; ou negativos, como o aquecimento global causado pelas emissões de carbono (ECCLES; SPIESSHOFER, 2015).

No esforço daqueles que buscam definir padrões para informações não financeiras, pode-se medir o impacto tanto pela função de informação, apenas pela influência nas decisões dos outros em relação à empresa, como a compra de ações ou de produtos desta; quanto pela função de transformação, que vai além, provoca mobilização de grupos para premiar ou denunciar a empresa pelos impactos criados (ECCLES; SPIESSHOFER, 2015).

Portanto, o RI demanda aprimoramentos, como a construção de indicadores de desempenho que integrem informações econômico-financeiras e não financeiras, ou mesmo o modelo de assecuração que se diferencia dos pareceres de auditoria aplicáveis aos relatórios contábeis, por envolver informações mais prospectivas e

holísticas. E o fato do *framework* do RI ser enxuto nas explicações, para facilitar a implantação, há teorias que o contextualizam e podem ajudar na fundamentação.

2.3 Teorias de contexto

O RI pode ser contextualizado por diferentes abordagens em teorias da órbita da Administração e da Contabilidade. São variadas contribuições quanto aos tipos de usuários, conteúdo, objetivos, formas de evidenciação (Quadro 6).

Quadro 6 - Teorias de contexto para o Relato Integrado

Teorias	Fundamentos	Contribuições ao estudo do RI
Teoria da Firma	Surgiu com a Ciência Econômica, século XVIII. Para Coase (1937), o desempenho econômico era o único objetivo da empresa resultante do uso de capital, trabalho e tecnologia. Mas essa teoria passou por evoluções. Para Williamson (1985), as dificuldades das empresas na realização das transações têm duas causas essenciais: (i) comportamento dos indivíduos e (ii) questão ambiental, ligada propriamente à transação. Isso leva a ações motivadas por interesse pessoal e oportunista, descumprindo contratos, impondo perdas à sua contraparte na transação.	Contribui na reflexão sobre o objetivo e o conteúdo do RI, diante de diversos interesses dos <i>stakeholders</i> , dentre eles o desempenho da empresa, nem sempre atrelados ao lucro. Portanto, quais outras informações evidenciar? Qual o retorno esperado ao oferecer essas informações? Como o RI pode contribuir na execução dos contratos entre firmas?
Teoria de Sistemas	Bertalanffy (1937) concebe sistema como conjunto de elementos interdependentes e interagentes, no intuito de alcançar objetivo ou finalidade. Essa teoria propõe aos sistemas vivos - indivíduos ou organizações - análise como "sistemas abertos", em contínuo intercâmbio de matéria-energia-informação com o ambiente. E como qualquer sistema vivo, está sujeito a entropia.	No RI, conteúdos interdependentes afetam e são afetados pelo sistema empresa, no intuito de avaliar a criação de valor no tempo, em linguagem que propicie interação entre os agentes. O próprio RI resulta do processo de entropia do sistema de comunicação corporativa.
Teoria da Racionalidade Limitada	Para Simon (1948), a organização depende das decisões, nem sempre racionais, de cada membro, posto que as informações disponíveis sejam insuficientes. Cyert e March (1963) concebem nessa teoria que os atores institucionais têm capacidade limitada para reunir e processar informações de forma eficaz. Isso acentua a incerteza na decisão, em função de três fatores: (i) redução da real complexidade das situações (simplificações); (ii) uso desmedido da heurística e (iii) filtros perceptivos (conhecimentos preexistentes).	O RI representa inovação com tendência de ligar vários hiatos da comunicação corporativa, mas não pode ser visto como panaceia, algo há suplantar todos os problemas de tomada de decisão; em virtude dos limites inerentes a todo processo de tomada de decisão, inclusive pelas limitações humanas de processamentos de informações.

Teoria das Contingências	Burns e Stalker (1961) afirmam não existir um estilo absolutamente mais apropriado para administrar uma organização. Segundo essa teoria, a eficácia da gestão depende de contingências internas e externas à organização. Dessa forma, ambientes diferentes requerem diferentes estruturas para garantir a eficácia das organizações.	Por ser dinâmico, o RI precisa ser flexível para refletir mudanças de percurso nas organizações, em função de fatores internos e externos que afetam a criação de valor. E a variedade de conteúdos previstos no <i>framework</i> estimula a evidenciação de contingências específicas.
Teoria da Decisão	Segundo Glautier e Underdown (1976), o processo decisório pode ser sequência lógica de eventos, analisado pelas seguintes fases: (i) reconhecer a existência de problema ou a necessidade de tomar decisão; (ii) definir todas as alternativas de solução para o problema; (iii) coletar todas as informações relevantes para as alternativas de solução; (iv) avaliar e classificar o mérito das alternativas de solução; (v) decidir sobre a melhor alternativa de solução; (vi) validar a decisão por meio de <i>feedback</i> .	A utilidade do RI depende da fina sintonia entre a informação disponível e o processo de tomada de decisão, por isso essa teoria é fundamental para discussão do Relato Integrado, pois, ao considerar a função de transformar, além da função de informar, amplia-se o horizonte da tomada de decisão.
Teoria da Agência	Jensen e Meckling (1976) analisam as consequências da dissociação entre propriedade e gestão das empresas. De acordo com esta teoria, o proprietário (principal), para maximizar os lucros, delega ao gestor (agente) o poder de gerir o empreendimento, estabelecendo metas de resultados e limites de riscos admissíveis, responsabilidades e competências. Para regular essa relação, essa teoria prevê a criação de mecanismos (sistemas de monitoramento e incentivos) que garantam o comportamento dos executivos alinhado aos interesses dos acionistas.	O RI contribui de forma significativa com o fluxo de informações entre agentes e proprietários, ao alinhar diversos interesses, tanto por retratar o contexto ampliado da organização, quanto por ter foco na transparência em linguagem clara e concisa, baseada na Matriz de Materialidade construída junto à diretoria e aos demais <i>stakeholders</i> , para minimizar conflitos e satisfazer interesses.
Teoria dos Stakeholders	Para Freeman (1984), essa teoria demarca posição contra a teoria econômica clássica que atribuía aos acionistas o esteio de sustentação das organizações. Os <i>stakeholders</i> são de quatro tipos: investidores, fornecedores (de terra, de instalações, de matéria-prima, de equipamentos, de tecnologia), trabalhadores e consumidores. Mas estende a grupos políticos, organismos governamentais, organizações não governamentais, associações de empresas, sindicatos de trabalhadores, associações de consumidores, potenciais empregados e clientes, comunidades do entorno das empresas.	O RI foi concebido para contribuir com o processo de tomada de decisão dos múltiplos <i>stakeholders</i> , com interesses, por vezes, divergente. Logo o conteúdo e a linguagem do RI precisam atender a essa multiplicidade de usuários. Até porque, segundo Eccles e Serafeim (2014) o propósito do RI, além de informar, é de transformar relações entre a organização e os <i>stakeholders</i> .

Fonte: Autoria própria a partir da leitura aos autores referenciados neste quadro

Cada uma dessas teorias contribui na reflexão de algum aspecto do Relato Integrado no contexto organizacional, mas diante do objetivo deste estudo, em analisar potencial de significação da linguagem visual para expressar os conteúdos previstos no *Framework* do RI, há necessidade de adentrar em fundamentos da Comunicação e da Semiótica.

2.4 Comunicação e Semiótica

Ao analisar a obra de Michael Maffesoli, Silva (2006) destaca que a comunicação remete à sociedade da informação, em que o indivíduo só é o que é na relação com outras pessoas, mas, normalmente, é ignorada a etimologia das palavras informação e comunicação. Fala-se em informação sem atentar que o termo significa pôr em forma; fala-se em comunicação sem referência à construção de algo comum. O essencial é deixado de lado, a participação, a partilha, o laço social e, com ele, a intenção do discurso com determinada forma. Assim, nunca são palavras neutras, exprimem o desejo de participar, de interagir, de trocar e, até, de construir hegemonia.

Em Marcondes Filho (2002), o estudo da comunicação inclui a transmissão e troca de mensagens por meio de signos, bem como os procedimentos técnicos para alcançar essa finalidade. Por sua vez, Silva (2006), novamente recorre a Maffesoli e destaca, a comunicação envolve valores emocionais que ultrapassam a troca de signos ou de informações, é estabelecer algo em comum com alguém nesta época fragmentada e marcada por contatos e relações, neste mundo em que tudo se toca, se cruza, se mistura, se liga, se confunde e faz fronteira; e mesmo os antagonismos podem se complementar. Goulart e Farias (2012) sintetizam que a comunicação é fato sociocultural que vai além de processo meramente mecânico.

Constantes transformações sociopolíticas e econômicas, além do avanço significativo da TIC, afetam diretamente a comunicação corporativa. Na atualidade, modelos homogêneos, verticalizados, com ênfase nos instrumentos da comunicação não respondem aos desafios da gestão estratégica das organizações. Há necessidade de considerar diferentes mídias, públicos, conteúdos, discursos e linguagens, no contexto de concorrência acirrada (CARDOSO, 2006).

No texto impresso, a estrutura do enunciado é linear, segue a ordem de linhas e páginas, enquanto no hipertexto e na hipermídia o texto se apresenta em forma de

rede, cujas páginas se associam a outras via palavras-chave conectadas pelo *link* (COSTA, 2005), pois na hipermídia, o texto é conexão eletrônica de palavras, sons e imagens (linguagem verbal e não verbal), com múltiplos percursos, em textualidade aberta e infinita, um leque de significantes, otimizados por infográficos.

Devido à união de texto e imagem, o infográfico simplifica a interpretação dos conteúdos, por atuar nas duas zonas do cérebro humano, simultaneamente. O lado direito, encarregado por entender e interpretar figuras; e o lado esquerdo, zona da oralidade, escrita e raciocínio lógico. Jerônimo e Hübner (2014) analisam diversas pesquisas em Neurolinguística e ressaltam que embora estudos evidenciem que os dois hemisférios do cérebro processam as informações textuais de forma diferente, evidências indicam que ambos trocam informações e são cruciais ao entendimento dos diferentes níveis do texto, no processamento da narrativa.

A Administração se ampara em teorias de outros campos de conhecimento, tais como Economia, Sociologia e Psicologia para melhor compreender fenômenos organizacionais, e devido às peculiaridades dos fenômenos ligados à questão de significação, tem recorrido a áreas de conhecimento menos tradicionais como a Antropologia Visual, a Sociologia da Imagem e a Semiótica (ANDRADE, 2008). Afinal, “administrar significa comunicar, salientando que comunicar envolve várias vias, e que comunicar visando algum tipo de resultado, requer planejamento, gestão” (PEPULIM; FIALHO; SOUZA, 2013, p. 48).

Nas organizações contemporâneas, muitos problemas resultam do fato de os sujeitos não possuírem competências relacionadas à apropriação da informação, com efeito na percepção, na interpretação até na criação de significado relacionado à construção de conhecimento (COELHO; VALENTIM; ALMEIDA, 2017). E ressaltam, é possível desenvolver competências e habilidades nos sujeitos organizacionais, para ter pessoas dispostas a compreender as informações deste meio e sugerir ações para aprimorar às próprias interpretações, a criação de significado e a construção de conhecimento.

Em Santaella (1983), uma das maiores intérpretes da obra de Peirce no mundo, as Teorias da Comunicação tratam da diferença entre a linguagem verbal e não verbal. A Linguística é a Ciência da linguagem verbal e a Semiótica é a Ciência de toda e qualquer linguagem. A integração entre língua falada e escrita é tão profunda e inerente ao ser, que há tendência de percebê-la como única forma de

linguagem do homem. Mas este se comunica pelos cinco sentidos, e é tão complexo quanto às formas de linguagens que utiliza como ser simbólico, ser da linguagem.

E complementa que o fato de a linguagem verbal permitir o saber analítico, fez com que a sociedade o convencionasse como saber de primeira ordem, relegando ao segundo plano os demais saberes expressos por linguagens não verbais. E a linguagem verbal escrita não se limita aos códigos alfabéticos; os ideogramas, os hieróglifos e os pictogramas, linguagens restritas ao desenho, também constituem sistemas sociais e históricos de representação do mundo; ou, até mesmo, a linguagem dos surdos-mudos, que nem escrita é (SANTAELLA, 1983).

Portanto, percebe-se que a Comunicação se desenvolve a partir de crenças e valores sociais mutantes que originam e alteram teorias. Dentre elas, a Semiótica nascida fora da comunicação e, hoje, exploradas no contexto da comunicação mercadológica, como método aplicado para análise de objetos de comunicação, por diferentes correntes da Semiótica (NÖTH, 1990).

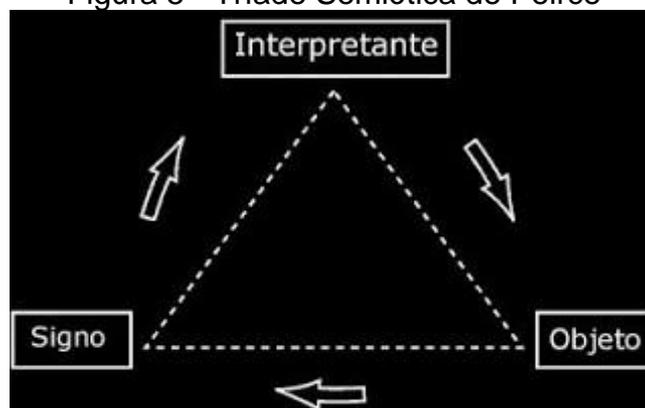
A Semiótica moderna teve três origens, quase simultâneas, no final do século de XIX, distintas no ambiente, na ênfase e na autoria. Segundo Nöth (1990), uma nos Estados Unidos, com o cientista-lógico-filosófico Charles Sanders Peirce que analisa os modos como os fenômenos aparecem à consciência; outra na Europa Ocidental, com Ferdinand de Saussure, chamada de Semiótica estruturalista, que explora os signos verbais; e outra na Rússia, com os filósofos Viesse-lovsky e Potiebniá, com foco na linguagem, literatura e outros fenômenos culturais como a comunicação não verbal e visual, mito e religião. Todas investigam signos e suas significações. Este estudo assume a perspectiva de Charles Peirce (1839-1914).

Em Peirce, a Semiótica é a teoria geral das representações por considerar os signos sob todas as formas e manifestações, linguísticas ou não, com o objetivo de examinar os modos de constituição de todo e qualquer fenômeno que produz significação e sentido por meio dos signos (SANTAELLA, 1983). Eco (2000) conceitua-a como algo voltado a tudo que pode ser tomado como signo, com todo seu comportamento e modos de ação, inclusive a forma como se articulam ao construir linguagens. Em Souza e Drigo (2013), a etimologia da palavra Semiótica é a palavra *semeion* que significa signo, portanto, Semiótica é a ciência dos signos.

Santaella (2002) explica que a Semiótica é a lógica de todos os signos e seus modos de ação. Contempla: (1) teoria da significação; (2) teoria da objetivação; (3)

teoria da interpretação, pilares do estudo sobre método e elementos intrínsecos a qualquer atividade ou prática metodológica, base da tríade de Peirce (Figura 5):

Figura 5 - Tríade Semiótica de Peirce



Fonte: Baseado em Santaella (2002)

Santaella (2002) alerta que o interpretante não é o mesmo que intérprete, mas sim o efeito interpretativo que o signo produz na mente ou tem potencial de produzir. E o signo, na Semiótica peirceana, é algo determinado por um objeto e ideia determinante na mente da pessoa. Logo, o signo tem relação triádica com o objeto e com o interpretante, conforme previsto no CP² 8.343 (SANTAELLA, 1983).

Na busca de compreender a dinâmica da percepção e da construção do conhecimento, Peirce concebia o signo como algo abrangente, com significado de ação, de experiência ou, até, de qualidade de sentimento (COELHO NETTO, 2003).

Não há como relacionar signo e interpretante sem o objeto; nem signo e objeto sem o interpretante; nem mesmo, objeto e interpretante, sem mediação do signo (SOUZA; DRIGRO, 2013). E completa, para Peirce, o signo é o veículo que leva algo do exterior para a mente; o representado é o objeto; o comunicado, a significação e a ideia que provoca é o interpretante. Se o signo comunica à mente algo do exterior, o homem só tem acesso ao mundo exterior por meio de signos.

Em Souza e Drigo (2013), o objeto tem a primazia real nessa relação e o signo tem primazia lógica, por ser o primeiro que vai mediar à relação do indivíduo com o objeto, espécie de camada mediadora de signos, que constitui as linguagens.

² CP – *Collected Papers*. Peirce publicou mais de 12 mil páginas e deixou 90 mil inéditas, hoje, disponíveis na Universidade de Harvard. Nos anos 30, a primeira publicação reuniu seis volumes do *Collected Papers*, editados por Hartshorne e Weiss. Nos anos 50, Burks acrescentou os volumes 7 e 8, com cronologia da produção, atividade seguida por autores como Roman Jakobson, Vicent Potter e Joseph Ransdell. (SANTAELLA, 1999).

As linguagens são produtos da consciência humana na busca pela compreensão dos fenômenos. Mas o termo linguagem se estende até às linguagens binárias das máquinas que permite a comunicação entre si e com o homem, bem como à linguagem dos fenômenos naturais, a linguagem do vento, do trovão ou, ainda, a linguagem do silêncio (SANTAELLA, 1983).

Santaella (2002) destaca exemplos de signos: uma palavra, um livro, um grito, uma pintura, uma pessoa, um vídeo, um sinal de trânsito, um franzir de testa, uma mancha de batom, um som de sirene, um vento que prenuncia uma chuva.

Mas, no cenário da comunicação, o signo co-determina o que o enunciador diz e o que intérprete pode entender, haja vista que o signo representa o seu objeto e cria um interpretante na mente do intérprete. Daí a importância do conceito existente na mente, para quem aquela mensagem é direcionada. Que experiências colaterais esse leitor deve ter tido? Assim, em certo sentido, a ideia da autonomia dos sujeitos comunicativos é ilusória, mas o signo também não age com autonomia absoluta, por ser determinado por seu objeto, que é a causa do signo (NÖTH, 2013).

Nöth (2013) vai além, considera que a autonomia dos sujeitos comunicantes também é determinada pelas restrições das linguagens humanas (a gramática, a lógica) e pela realidade que se impõe nos discursos. A fala humana pode até desobedecer tais regras e ignorar a realidade que pretende representar, por meio de mentiras e imaginações, mas não se sustentará para sempre; e uma língua privada, livre de quaisquer dessas restrições, torna a comunicação impossível.

Assim, em Pepulim, Fialho e Souza (2013, p. 41), o signo “tem a ver com a forma como o cérebro processa informação. As pessoas não pensam exatamente como falam; ao pensar, associam significados, mas somente quando é necessário falar ou escrever é que as ideias são codificadas”.

Logo, o interpretante é a síntese intelectual. E a semiose (ação do signo) precisa gerar outro signo para se efetivar. O interpretante desencadeia o processo de significação por meio de outros signos: um sorriso pode ativar outro sorriso, um choro, uma tapa, uma fala, uma descrição em verso e prosa. Quantos signos são despertados com o sorriso de Monalisa? Por isso, é necessário entender, a noção de signo vai além dos signos linguísticos (palavra), pode ser algo abstrato: um sentimento, uma ação, um gesto, um estado de alegria (SOUZA; DRIGO, 2013). Essas imprecisões movem a vida das pessoas e interferem em suas decisões.

Além disso, a despeito de todos os esforços em construir algo em comum, os diálogos também propiciam divergência de interesses entre os participantes do processo comunicativo. Nöth (2013) ressalta que Peirce via o falante como um defensor de sua própria proposição, ao passo que o intérprete, não estando tão interessado e por ser incapaz de interpretá-la literalmente, toma atitude relativamente hostil e busca uma interpretação menos defensável, relativizada pelos seus fragmentados conhecimentos que são reconstruídos a partir de sua própria vivência. Mas essa vagueza não impede a comunicação, por ser fonte de criatividade; se o homem fosse sempre preciso no que diz, nada restaria para comunicar ou para inovar o que diz.

No Relato Integrado, determinado texto ou figura (signo) referente à ação de sustentabilidade (objeto) pode despertar diferentes sentimentos (interpretante) no indivíduo, que expressa tal sentimento por meio de outros signos: sorriso de satisfação, sorriso sarcástico, comentário, grifo. Até o ato de ignorar, significa algo.

Dessa forma, para consolidar o conceito de signo, é importante distinguir os conceitos mediato e imediato. Em Souza e Drigo (2013), mediato é algo que está em relação a algo por intermédio de terceiro. Imediato, ao contrário, liga-se à ideia do consecutivo, contíguo, próximo, não havendo nada de permeio. Assim, o interpretante é imediatamente determinado pelo signo e mediatamente determinado pelo objeto. Portanto, o signo representa o objeto parcialmente, caso contrário não seria signo, seria o próprio objeto (SANTAELLA, 1983).

Figura 6 – Signo Casa



Fonte: Openclipart (2014)

A Figura 6 é um signo, mas essa representação é uma simplificação do objeto casa. Por isso, se diz que o signo se apropria de parte do objeto para ativar ideia na mente do intérprete. A própria palavra casa é signo, representação simplificada do objeto, sem ter semelhança física com este, mas aceita por meio de convenção.

A Demonstração do Resultado do Exercício – DRE é signo da apuração do resultado (lucro ou prejuízo), ferramenta da linguagem contábil que pode compor o Relato Integrado, para retratar o resultado econômico da empresa (objeto), em

determinado período. Trata-se de representação parcial, porque não conter, fisicamente, o dinheiro arrecadado com as receitas à vista, por exemplo.

E o que se chama de receita (signo), na DRE, é a representação combinada de vários outros fatores (objetos): qualidade do produto, preço praticado, aceitação pelo mercado, disponibilidade dos pontos de venda, efeitos da campanha publicitária, pressão da concorrência, conjuntura econômica, entre outras. A compreensão do que vem a ser essa receita (interpretante) desencadeia outros signos em forma de sentimentos no usuário da DRE: satisfação, dúvida, euforia, tristeza e assim sucessivamente (semiose).

Da mesma forma, o lucro evidenciado na DRE não é a sobra física, em dinheiro ou em duplicatas a receber, mas contempla, também, a representação do lucro que gera interpretante e produz novos signos, tais como: planos futuros e variações na cotação das ações da empresa. Portanto, o lucro é o objeto; o entendimento deste e o nível de satisfação são exemplos de interpretante; e a DRE é um signo que media a relação entre o objeto e o interpretante. Por sua vez, a DRE resulta de outros signos, tais como: as normas contábeis emitidas pelo IASB. Desta feita, para melhor compreender a abordagem Semiótica, é importante conhecer alguns aspectos sobre a construção do legado de Peirce.

2.4.1 O legado de Peirce: semiótica e fenomenologia

A partir do vínculo que percebia entre Lógica e Filosofia, Peirce, o fundador do pragmatismo, procurou aproximar o pensamento filosófico aos fundamentos da Ciência, adaptando métodos de observação de hipóteses e experimentos nas Ciências. E desde o despertar de seu interesse pela lógica, a concebeu dentro do campo da teoria geral dos signos. Mais tarde, adotou concepção mais ampla de lógica, extensiva à teoria geral de todos os tipos possíveis de signos, a Semiótica (SANTAELLA, 1983).

Ao partir da Dialética, Peirce concebeu a Fenomenologia como base do trabalho filosófico para criar a doutrina das categorias, para analisar todos os fenômenos possíveis, em qualquer ciência. Via as categorias aristotélicas como insuficientes por serem mais linguísticas do que lógicas. Era influenciado por Kant, mas classificava as categorias deste, extraídas da análise da lógica da proposição, como materiais e particulares, e não formais e universais (SANTAELLA, 1983).

Em Peirce, a Fenomenologia permite observar e analisar formas e propriedade dos fenômenos, isentos de julgamentos prévios para distinguir o verdadeiro, do falso; a realidade, do sonho; a verdade, da aparência. Ao contrário, fenômeno é tudo que aparece à mente (SAVAN, 1952). Daí identificou as categorias elementares, simples e universais, com uso de três competências para conhecer os fenômenos: (1) ver o que está diante dos olhos; (2) discriminar diferenças nessas observações; (3) generalizar as observações em classes/categorias abrangentes (SANTAELLA, 2002).

Para Santaella (1983), ignorar ou desprezar a abordagem fenomenológica da Semiótica Peirceana, pode torná-la incompreensível e mecânica nas classificações e definições de signo.

Em Santos (2014), a semiótica peirceana não é ciência especializada, com objeto de estudo delimitado e metodologias empíricas. Pode ser aplicada no entendimento dos mais diversos campos de conhecimento (Literatura, Biologia, Publicidade), ao fornecer teoria geral, formal e abstrata dos métodos de investigação.

Isso é possível porque assim como a soma $2 + 2 = 4$ consegue enquadrar, pela sua abstração e generalidade, quaisquer adições de dois pares de componentes (duas pessoas mais duas pessoas; duas estrelas mais duas estrelas; duas ideais mais duas ideias), o conceito de signo é suficientemente abstrato e geral para se reportar a tudo que existe ou pode vir a existir. Trata-se de uma definição lógica/formal, por isso mesmo sem objeto delimitado, como se assinalou um pouco acima (SANTOS, CHIACHIRI e PERSICHETTI, 2016, p. 85).

Santaella (1983) conclui que a semiótica peirceana classifica em categorias todos os tipos de signos lógicos, inclusive os usados nas linguagens específicas em cada Ciência. Sem significar ascendência da Semiótica em relação às Ciências, pois limita-se aos métodos das diversas Ciências sem adentrar em conteúdo específico. Desta feita, em suas categorias, Peirce propõe a lógica como método científico que orienta o raciocínio, auxilia e amplia o poder da razão.

2.4.2 As categorias de Peirce

Após estudos em variados campos de conhecimento, Peirce (1868) apresentou suas três categorias universais: (1) qualidade; (2) relação; (3) representação. Tempos depois, o termo relação foi substituído por reação e o termo

representação por mediação. Mas para fins científicos, criou três terminologias livres de noções prévias: primeiridade, secundidade e terceiridade.

Segundo Lótman (2001), é pela linguagem que o entendimento se manifesta e os sistemas de signos se alteram. E é na relação dessas três categorias, que algo é habilitado a funcionar como signo.

2.4.2.1 Primeiridade

A primeiridade é o potencial do signo em si por meio de qualidade presente imediatamente como cores, formas, cheiros, sons, sabores que despertam sentimentos incertos, possibilidades livres de certezas (SANTAELLA, 1983). Resulta do primeiro contato, expressa no frescor das sensações inenarráveis, despertadas pela mera sugestão, sem julgamento do raciocínio, é presente e imediata, acontecimento casual, imprevisível (SANTOS; CHIACHIRI; PERSICHETTI, 2016).

Na condição de interpretante, vem ser a primeira impressão, sentimento não analisável, frágil, inocente, consciência imediata. Tão imediato que não dá tempo de perguntar o que se apresenta à mente naquele instante, pois o presente já transmutou em outro presente. Interpretante efêmero, tão fugaz que se oculta imediatamente no pensamento da pessoa, porque para pensar no que essa qualidade provoca (saudades, tristeza, calma, dor, alegria, euforia) é necessário refletir, e a reflexão demanda tempo para ligar a qualidade a esse estado de espírito (dualidade), campo da secundidade (SANTAELLA, 1983).

A primeiridade precede toda síntese, toda diferenciação. E não pode ser pensado ou afirmado de forma articulada, porque afirmar algo implica em negar outra coisa (SANTAELLA, 2002). Por exemplo, ao afirmar que determinada imagem do Relato Integrado retrata aspectos da Governança, nega-se tratar de outro assunto. Isso demandaria tempo que extrapola o efêmero da primeiridade.

A vida está repleta desse instante fugaz. O primeiro impacto do sabor, o sentir nada a não ser a qualidade daquele exato instante sem lhe opor resistência, consciência passiva, liberta de policiamentos de autocontrole e de qualquer esforço de comparação, de interpretação ou de análise (SANTAELLA, 1983).

Na visão de Santaella (1983), a consciência de primeiridade é uma fina película de mediação entre o ser e os fenômenos, pois a qualidade de sentir é o modo mais imediato, mesmo que imperceptivelmente mediatizado da condição de

estar no mundo. Esse sentimento é um quase signo do mundo, por ser forma rudimentar e vaga de predicação das coisas pelo ser.

Ainda no tocante ao Relato Integrado, a primeiridade pode ser usada pelos elaboradores na escolha dos recursos que podem despertar a percepção imediata para comunicar algo, o chamado potencial de significação imediata.

2.4.2.2 Secundidade

A secundidade é a ligação do signo a um existente, isso envolve dependência, dualidade que inspira ação e reação e, por ser dual, gera conflito, surpresa, dúvida. É posterior ao puro sentir da primeiridade e anterior ao pensamento articulado da terceiridade (SANTAELLA, 1983).

A consciência de estar vivo indica reação ao mundo. Existir é estar em relação para tomar lugar no universo, é resistir e reagir para ocupar espaço e tempo próprio, no confronto com outros corpos, respostas em forma de signos, marcas perceptíveis que, em maior ou menor grau, o ser deixa como pegadas, rastros de sua existência histórica, social, circunstancial e singular (SANTAELLA, 1983).

A logomarca de uma empresa é um elemento existente (signo) que chega aos sentidos e provoca reação ao identificar a empresa específica (objeto). Essa reação (interpretante) pode ser de aceitação, de rejeição ou parar na simples constatação. Em sua natureza a logomarca é um legi-signo, por se constituir por meio de convenção, como, também, constitui-se de aspectos icônicos dados o uso de cores e formas, mas a função proeminente no RI é a indicação da empresa.

Figura 7 - Logomarca das empresas do Programa Piloto



Fonte: AES Brasil (2015); BNDES (2015); BRF (2015); Fibria (2015); CCR (2015); CPFL (2015); Itaú (2015); Mapfre Seguros (2015); Natura (2015); Petrobrás (2015); Via Gutenberg (2015); Votorantim (2015).

Na Figura 7, cada logomarca indica uma empresa específica, espécie de pegada individual, mas podem despertar outros interpretantes. Alguém pode associar esse conjunto de logomarcas às empresas do Programa Piloto no Brasil. A reação pode ser distinta, influenciada pelos conhecimentos específicos do intérprete.

Mas o pensamento envolve mediação interpretativa entre o indivíduo e os fenômenos, isso requer sair do segundo nível do signo que leva ao existente, para o universo do terceiro, quando se analisa a aceitação, ou não, do signo como padrão.

2.4.2.3 Terceiridade

Nessa categoria, a legitimidade é o fundamento que habilita algo a ser signo. É outra forma de apreender o mesmo objeto. Não apenas pela qualidade e pelo fato de ser um existente, mas por apreender o que esse objeto tem de mais convencional (SOUZA; DRIGO, 2013).

A terceiridade, segundo Santaella (1983), aproxima a primeiridade e a secundidade em síntese intelectual. Para conhecer e compreender qualquer fenômeno, a consciência produz o signo, que media a relação entre o indivíduo e o fenômeno. Portanto, a terceiridade equivale à reflexão sobre os signos que representam e interpretam o mundo, para contribuir na percepção.

A percepção é influenciada pela cognição, pois a interpretação que o indivíduo atribui ao signo media o acesso ao objeto (SOUZA; DRIGO, 2013). O conhecimento do signo depende do conhecimento do objeto representado, na falta desse conhecimento, o intérprete recorre à analogia. Logo, o signo é o primeiro contato do indivíduo com o objeto no processo de compreensão do mundo; o objeto, o segundo; e o interpretante, o terceiro (SANTAELLA, 1983).

Souza e Drigo (2013) reafirmam relação dual do signo, pois representa o objeto e dirige-se para alguém que o traduzirá em interpretante por meio de outro signo, assim, o significado se desloca incessantemente em outro pensamento. Para esclarecer o significado de qualquer palavra, recorre-se a outra palavra equivalente. Os signos funcionam melhor ao serem reconhecidos como legítimos, fruto de convenções, caso contrário, podem perdurar como incógnita incompreensão.

Dessa maneira, a terceiridade dá ao signo o atributo de generalidade para facilitar o processo interpretativo a partir da camada mediadora da intencionalidade,

da razão. É nessa instância que o signo impulsiona a semiose. Assim, conhecimento, intelecção, arbitrariedade, regularidade, hábito são atributos inerentes nesse domínio do signo (SOUZA; DRIGO, 2013).

Portanto, a terceira categoria pressupõe a segunda e a primeira, pois para algo ser aceito como símbolo, precisa ser convencionado para indicar objetos a partir das características qualitativas. Por sua vez, a segunda categoria pressupõe a primeira, por indicar algo real a partir de qualidades que remetem o objeto (cheiro, cor, textura, forma, som). A primeira categoria é livre, por ser formada apenas pelas características qualitativas que suscitam possibilidades (NÖTH; SANTAELLA, 2014). Essas três categorias se multiplicam em três tipos de relação chamadas de tricotomias de Peirce.

2.4.3 As tricotomias de Peirce

De posse dos conceitos de primeiridade, secundidade e terceiridade, agora cabe detalhar a malha dos signos, espécie de matriz que funciona como lente de aumento para distinguir sutis diferenças na classificação dos signos, em diferentes estágios na tríade peirceana. E como o signo é um complexo de relações apreendidas pela mente, Peirce (1868) os classifica em tipos possíveis baseados em divisão lógica, sempre em tríade, como demonstra Quadro 7:

Quadro 7 - Tricotomias de Peirce

TRICOTOMIAS	1	2	3
CATEGORIAS	Signo consigo mesmo	Signo com seu objeto	Signo com seu interpretante
Primeiridade	Quali-signo (1.1)	Ícone (2.1)	Rema (3.1)
Secundidade	Sin-signo (1.2)	Índice (2.2)	Dicente (3.2)
Terceiridade	Legi-signo (1.3)	Símbolo (2.3)	Argumento (3.3)

Fonte: Adaptada de Coelho Netto (2003, p. 68).

Das tricotomias desenvolvidas por Peirce (1868), essa matriz de classificação em nove tipos de signos é a mais conhecida e detalhada (Quadro 7): o signo consigo mesmo, o signo com o objeto e o signo com o interpretante, nos níveis de primeiridade, secundidade e terceiridade, baseados nas três propriedades que

capacitam algo a funcionar como signo: qualidade, existência e caráter de lei (COELHO NETTO, 2003).

A coluna 1 retrata a primeira tricotomia, o signo consigo mesmo. Nessa condição, tudo não passa de possibilidades, haja vista que não há relação efetiva nem com o objeto, nem com o interpretante. Uma possibilidade que pode nem chegar a ser um existente.

Na célula 1.1 tem-se o quali-signo. Nesse nível, o signo se apresenta, apenas, por suas qualidades, sem compromisso em retratar algo (LISZKA, 1996, p. 35), como uma pintura abstrata desconhecida. Ou, como diz Savan (1987-88, p. 20), “à parte qualquer relação empírica, ou espaço-temporal”, apenas possibilidades qualitativas: monocromático, colorido, *clean*, rabiscado, denso, volumoso, sintético.

Na célula 1.2, trata-se de um segundo momento, nele o signo se apresenta como a possibilidade de ser um existente particular, diferente de outros existentes, algo singular, por isso denominado sin-signo. Pode ser o momento em que a equipe de elaboradores cogita possibilidades de linguagem visual para usar no Relato Integrado: monocromático, colorido, *clean*, rabiscado, denso, volumoso, sintético. Mas tudo não passa de possibilidades.

Na célula 1.3 tem-se um terceiro momento, a possibilidade de ser um signo aceito por meio de convenção, como as letras do alfabeto, determinados gestos, algo legitimado, por isso chamado de legi-signo. Nesse nível, poderiam ser as possibilidades cogitadas pela equipe de elaboradores do RI, em função do que é convencional. Mas, ainda assim, apenas possibilidades.

Essas três primeiras classificações resultam da teoria das potencialidades e limites de significação. Por outro lado, a segunda coluna apresenta a relação do signo com o objeto (existente), em três modalidades resumidas por Santaella (2002): ícones sugerem, índices indicam e símbolos representam. Quadro 7.

Signos que devem ser considerados pelos produtores do RI no momento da elaboração: informações, divisões de conteúdo, formato, suporte, cores, fontes, *design*. O analista, nesse momento, deve considerar o que poderia ser feito e os elementos paradigmáticos e sintagmáticos que podem ser utilizados para comunicar.

Na célula 2.1 do Quadro 7 tem-se o ícone, relação do signo com o objeto, no nível da primeiridade. Essa relação se dá em função das qualidades imediatas que parecem com algo. Sentimento que funciona como objeto do signo, visto que a

qualidade por si só, não indica objeto específico, apenas aparenta (SANTAELLA, 1983). A cor azul aparenta o céu, o mar; algo aberto a criar um objeto possível.

Pelo potencial de significação que o ícone pode despertar. Peirce o classificou em três subníveis: puro, atual e hipoícone. Destes, apenas o hipoícone interessa a este estudo, por ser triádico, apesar da tríada não ser genuína, pois se dá por meio de relações de comparação, similaridade. O hipoícone se subdivide em: imagem, diagrama e metáfora (SANTAELLA, 2002). Como há relação de similaridade com o real, o território do hipoícone (primeiridade) se aproxima do índice (secundidade).

Santaella (1983) alerta, o hipoícone em forma de imagem tem grande poder de sugestão (hipóteses) pelas características qualitativas: cores, luminosidade, volume, textura, formas. E exemplifica, ao contemplar as nuvens em movimento, observam-se formas que não representam os objetos, no máximo o sugerem.

No diagrama, o determinante é a analogia do signo com o objeto ao sugerir similaridades nas relações entre as partes: organograma, fluxograma, tabelas mapas, gráficos, fórmulas (SOUZA; DRIGO, 2013). Recursos presentes em diversas mídias para explicar fenômenos de forma sintética e imediata.

Nas metáforas, quando verbais, ocorre a justaposição de duas ou mais palavras ao conectar o significado convencional dessas palavras. Representa o objeto por similaridade no significado do representante e do representado (SOUZA; DRIGO, 2013). Segundo De Holanda Ferreira (2010), a metáfora transfere significado de uma palavra para outra, em comparação não explícita, submergindo relação de semelhança entre os termos. Exemplo: o desempenho econômico, social e ambiental é o combustível de nossa empresa.

As metáforas, também, são encontradas na imagem, nas formas visuais que, mesmo reproduzindo a aparência externa das coisas, são utilizadas apenas como meio para representar algo que não está visualmente acessível (SANTAELLA, 2002), como demonstra Figura 8.

Figura 8 - Metáfora do *Iceberg*

Fonte: Terreo (2014)

Portanto, a imagem se caracteriza pela similaridade nas características qualitativas; o diagrama, pela similaridade nas relações entre as partes; e a metáfora, pela similaridade construída do novo significado ao associar o caráter representativo de um signo com algo diferente dele. Dessa forma, as metáforas aproximam o significado de duas coisas distintas e transferem, transformam, mudam a linguagem literal, denotativa; para a figurada, conotativa (SOUZA; DRIGO, 2013).

Ainda sobre a relação do signo com o objeto no nível da primeiridade, tem a questão da analogia. Para De Holanda Ferreira (2010), analogia significa proporção, representa o ponto de semelhança entre coisas distintas, ou seja, semelhança de função entre dois elementos dentro de suas respectivas particularidades.

Para Perelman e Olbrestchs-Tyteca (2005), a analogia é constituída de duas partes: o tema e o foro, com dois termos cada uma. Sobre o tema repousa a conclusão e sobre o foro, o raciocínio. O foro é mais conhecido que o tema, cuja estrutura ele deve esclarecer, como na frase: nossa empresa necessita do ferro, como o homem precisa da água. Na primeira frase o tema, na segunda, o foro.

Conforme Souza e Drigo (2013), a analogia aproxima os termos do foro e do tema na explicação de temas mais complexos, isso potencializa a significação, com poder de valorizar ou desvalorizar os termos do tema, conforme a intenção. Afirma

ainda, a metáfora é analogia condensada, resulta da fusão do elemento do foro com o elemento do tema para simplificar o argumento, como no exemplo: o ferro é a água da nossa empresa. Nesse caso, observa-se uma metáfora e o sentido conotativo ou denotativo de água valoriza ou desvaloriza o tema.

Souza e Drigo (2013) alertam, nem toda analogia que envolve imagem e diagrama é hipoícone. Se as qualidades da aparência do signo forem semelhantes às qualidades da aparência do objeto existente, tal analogia pode ser índice, se o mais proeminente for o caráter existencial, afinal, o índice também está impregnado de qualidades, pois o índice incorpora os fundamentos do ícone ao indicar o objeto existente. Mas se o mais proeminente forem as qualidades da aparência da imagem-diagrama nessa relação de analogia, prevalece a iconicidade, logo será hipoícone.

Nessa linha, Pinheiro (2010) destaca estudos recentes que aprofundam a questão dos tropos visuais (mudança de significado), com ênfase na investigação da metáfora visual. Esses estudos são baseados na cognição humana que fundamenta o processo analítico, ao conceber a metáfora como essencial no modo de pensar e compreender o mundo. Ao articular a imagem com a abordagem cognitiva, tem-se o quadro conceitual que contribui na geração de procedimentos metodológicos para investigar processos de construção de sentido da imagem.

Ainda, segundo Souza e Drigo (2013), as representações visuais que utilizam fusões metafóricas e/ou primam pelos aspectos qualitativos para potencializar o poder de sugestão, despertam sentimentos que permitem a mente navegar em analogias, isso facilita a conexão de ideias e o desenvolvimento de conceitos gerais. Desse modo, a combinação de cores, formas e movimentos acrescida de referenciais e representação por semelhança, mobilizam os sentidos do intérprete, atíça a criatividade, conecta ideias, um dos propósitos do Relato Integrado.

Por sua vez, a célula 2.2 do Quadro 7 retrata a relação do signo e o objeto no nível da secundidade, relação que indica e aponta para o existente específico, singular, concreto, real; por isso denominado, índice. Segundo Souza e Drigo (2013), o índice liga o indivíduo ao mundo real como algo que chama, insiste, impulsiona até o objeto, em uma conexão dinâmica. Assim, pegadas e resíduos deixados são indícios de que algo passou e deixou suas marcas.

Segundo Santaella (1983), Peirce abordou o poder indicial de palavras que exercem ação direta e compulsiva sobre o sistema nervoso, ao direcionar a atenção: isto, aquilo, ei, alô, você, aí. A linguagem oral, também se utiliza de recursos

indiciais como a pausa, expressões fisionômicas, gestos; traços não verbais que ligam o discurso ao que está fora dele. O índice sempre aponta alguma direção, ou mais de uma, e só funciona como signo quando a mente interpretadora se conecta em uma dessas direções, ligando o signo ao objeto (SANTAELLA, 1983).

A célula 2.3 (Quadro 7) representa a relação do signo com o objeto no nível de terceiridade. Trata-se do signo legitimado denominado símbolo, portador do pacto coletivo para representar determinada classe de objeto, como é o caso de palavras, números, sinais de trânsito. O símbolo é a ideia aceita no geral, e não de forma individual. Para se manifestarem, precisam ser replicadas em ocorrências singulares e regulares pela fala, escrita, gesto, caso contrário, tornam-se obsoletos.

Em Santaella (1983), o objeto de uma palavra não é algo existente, mas ideia abstrata, lei armazenada na programação linguística do cérebro humano. Logo, as frases são compostas com símbolos indiciais, caso contrário não teriam qualquer poder de referência. Na frase: as empresas que publicaram Relato Integrado, a partir de 2013, melhoraram o nível de satisfação dos seus *stakeholders*, é formada por símbolos - letras/palavras/números. Mas para indicar sentido, utiliza e combina palavras-seta que apontam tempos e lugares com poder de referência: (i) empresas que publicaram Relato Integrado; (ii) 2013; (iii) satisfação dos *stakeholders*.

Peirce considerava os símbolos como signos triádicos genuínos, pois trazem em si os caracteres simbólicos, indiciais e icônicos (SANTAELLA, 1983). O caráter icônico contribui na compreensão do texto verbal com o diagrama sintático, a ordem das palavras, a estrutura das frases, dos parágrafos e do texto em si. O caráter indicial propicia as referências, os direcionamentos, os sentidos do texto, a semântica. O caráter simbólico dá-se pelo uso de signos convencionais (letras e números) que permitem a propagação do conteúdo contido no texto, deixando-o pragmático. E essas dimensões também se apresentam na linguagem visual.

Quando Eccles e Krzus (2011, p 23, grifo nosso) afirmaram: “o Relato Único [Relato Integrado] é tanto uma ferramenta quanto uma representação simbólica do compromisso da empresa com a sustentabilidade”, talvez não estavam se referindo ao conceito de símbolo da Semiótica, mas a atuação do IIRC; a instituição do *framework*; e o crescente processo de implementação do RI, em diversas empresas no mundo, buscam contribuir para o Relato Integrado se legitimar como símbolo de forma mais ampla, em outras esferas.

Enfim, o foco da terceira coluna do Quadro 7, que pode ser resumido na seguinte pergunta: como os signos são interpretados? Segundo Santaella (2002), a teoria dos interpretantes de Peirce é um conjunto de conceitos que detalha os passos do processo interpretativo, também baseado no percurso analítico dos três modos que capacitam qualquer coisa a funcionar como signo, novamente: a qualidade, o atributo existencial e o caráter de lei.

Para mapear o círculo da interpretação, Peirce previu três tipos básicos de interpretante: o imediato, o dinâmico e o final. Baseados em dois tipos de objeto: o imediato e o dinâmico. São apenas dois, porque a relação de referência do signo com o objeto é dual. Somente ao envolver o processo interpretativo, essa relação dual torna-se triádica.

O objeto imediato é o modo como o signo representa o objeto, a aparência do desenho figurativo. Quando o signo é uma palavra, o objeto imediato passa a ser a grafia e/ou a acústica da mesma, convencionada em pacto coletivo para representar determinado objeto, mesmo que não tenha semelhança física com a aparência do objeto. No entanto, o objeto dinâmico é o objeto em si, com inúmeras características. Destas, apenas algumas são sintetizadas no signo (SANTAELLA, 2002).

Portanto, o primeiro nível de interpretante é o imediato, caracterizado pelo potencial interpretativo do signo, antes de ser interpretado pelo usuário (SANTAELLA, 2002). O interpretante imediato resulta de escolhas e definições das equipes de elaboradores do RI, quanto ao conteúdo e forma de expressão.

O interpretante imediato dá-se pelo potencial dos signos contidos no relato, antes mesmo do ponto de vista dos usuários; como um filme, que mesmo sem ter sido assistido pelo indivíduo, tem um potencial de significação, pelo título, pelo cartaz, pelo *trailer*, pelo elenco, pela sinopse, pela trajetória do diretor e pelo simples fato de existir, independente desses outros objetos.

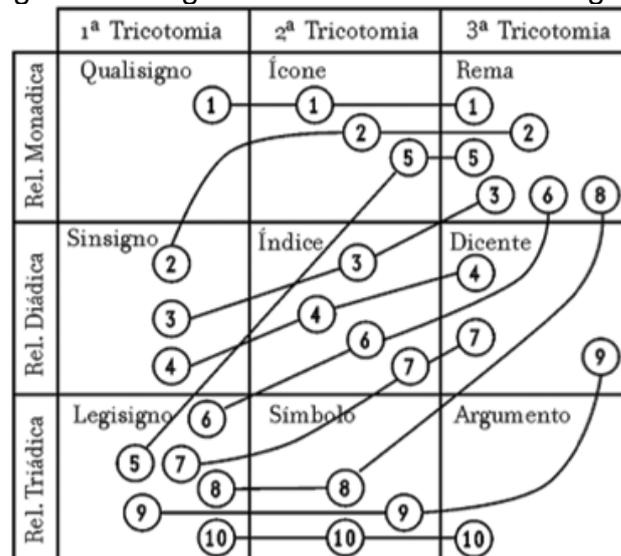
O foco desta pesquisa é exatamente o interpretante imediato por analisar o potencial de significação da forma como os signos representam a situação das empresas nos RI, antes de se efetivar o ponto de vista dos usuários.

O segundo nível de interpretante é o dinâmico, trata-se do efeito que o signo provoca no usuário (intérprete), considerando a dimensão psicológica e sociológica deste indivíduo, pois cada intérprete está sujeito a influências do momento, da trajetória e das afinidades; o referencial de cada pessoa (SANTAELLA, 2002). Nesse caso, seria preciso analisar o próprio intérprete.

O terceiro nível, interpretante final, trata do resultado interpretativo ideal, o estágio máximo em que todo interpretante dinâmico deveria alcançar na busca da “interpretação verdadeira” ao explorar todo o potencial de significação dos signos, dada certas condições. Devido a essas premissas, esse estágio é considerado quase utópico (SANTAELLA, 2002).

Assim, ao detalhar a terceira tricotomia de Peirce, identifica-se que o poder interpretativo do signo produz interpretantes em três níveis rema, dicente e argumento, conforme o Quadro 7 e a Figura 9.

Figura 9 - Diagrama das dez classes de signos



Fonte: Queiroz (2007, p. 188)

Na célula 3.1, o interpretante se relaciona ao signo no nível da primeiridade e produz interpretante qualitativo chamado rema. É o primeiro e efêmero impacto causado pelo signo em função de sua aparência. Essa condição ocorre quando a qualidade é tomada como signo para comparar à qualidade de outro objeto com base em hipóteses ou possibilidades. Santaella (2002) afirma que diante de qualisignos icônicos só se produzem interpretantes remáticos (Figura 9).

Mas, Queiroz (2007) ressalta, o rema, também pode ser gerado a partir do índice ou do símbolo, conforme demonstra a Figura 9, em que Peirce previa dez possíveis relações ou cruzamentos triádicas entre as tricotomias. Apesar desta pesquisa não focalizar nos detalhes.

Na célula 3.2 o interpretante se relaciona ao signo no nível da secundidade, chamado dicente. Esse interpretante limita-se a identificar signo com existência

concreta e específica e, ao deparar com o existente, provoca ação/reação física ou mental no indivíduo, pois esse interpretante tende a direcionar a atenção ao objeto indicado (SANTAELLA, 2002).

A célula 3.3 retrata o argumento, relação do signo com o interpretante no nível da terceiridade. O argumento é o interpretante baseado em lei ou hábitos internalizados na mente de quem interpreta, haja vista que o símbolo não depende de semelhança física com o objeto representado, favorecendo a construção de sequências lógicas que tendem a levar à verdade, em função da lógica nas premissas e nas conclusões (SANTAELLA, 2002).

A depender do potencial de significação dos signos, há diferentes níveis de interpretantes, alguns incorporam elementos lógicos, racionais; outros despertam interpretantes reativos direcionados a situações específicas; outros se limitam a processos interpretativos emotivos, sensoriais consequentes da percepção limitada às qualidades do signo (SANTAELLA, 2002). Em Nöth (2013, p. 20):

A teoria da interpretação peirciana não é uma teoria hermenêutica, que prescrevesse qual das leituras possíveis de certos textos seja certa e qual errada, nem uma teoria dogmática que proibisse leituras individuais. Conforme Peirce, interpretações são interpretantes, efeitos que um signo cria num intérprete, mas estes efeitos podem ser de muitas ordens: sentimento, emoção, afecção, admiração, ação, obsessão, agressão, repúdio, convicção, crença, guerra e paz. Só alguns deles são lógicos. A suposição de que textos só possam ter uma única interpretação não se sustenta na semiótica de Peirce. Quando Peirce fala do interpretante lógico ou do interpretante final, ele não está falando de “obras abertas” no sentido de Umberto Eco (1969). Seu contexto é o discurso racional e o seu empreendimento é *How to Make our Ideas Clear* (CP 5.338, 1868). A convicção peirciana de que ideias claras sejam possíveis não ignora o fato de que ideias podem também ser vagas e a lógica pode ser difusa (NÖTH; SANTAELLA, 2011).

Mas Nöth (2013) alerta que os exemplos de interpretações fornecidos por Peirce, referem-se, em sua maioria, a discursos científicos, em que pesquisadores buscam conceitos claros e argumentos cientificamente válidos, sem ambição de prescrever como se lê um texto literário ou jornalístico. O presente estudo é que estende tais entendimentos ao contexto de um relatório corporativo.

Para tanto, as possibilidades de interpretantes demandam um *mix* de competências tanto de quem produz a informação (intenção), quanto de quem as recebe (percepção), conhecimentos básicos sobre o poder das imagens na construção do potencial de significação.

2.4.4 O potencial de significação da imagem

Dentre os princípios do Relato Integrado, a conectividade e a concisão estão entre os maiores desafios, dadas a quantidade e variedade de informações de diferentes relatórios. Nesse propósito, a linguagem visual pode contribuir na conexão, na concisão e no entendimento.

As imagens são expressões da cultura humana desde o tempo do homem das cavernas, milênios antes da palavra escrita. Mas, enquanto essa se propagou com a invenção da máquina de prensa no final da idade média, a revolução da imagem esperou até o século XX, apesar de o código verbal se desenvolver com auxílio da imagem, na grafia da palavra escrita e na representação visual que desperta na mente (NÖTH; SANTAELLA, 2014).

Para Janney e Arndt (1994), as imagens são mais fortes no apelo afetivo-emocional, ao passo que, a linguagem verbal se destaca nos efeitos cognitivo-conceituais. Isso em termos gerais, pois há textos verbais que levam às lágrimas e imagens essenciais à aquisição de conhecimentos. Entender isso é fundamental no RI. Talvez a diferença entre os outros relatórios é que esses estão mais voltados aos efeitos cognitivos-conceituais.

Nörth e Santaella (2014) apresentam a representação visual das imagens em dois domínios: material e imaterial. Na primeira estão desenhos, pinturas, gravuras, fotografias, cinema, televisão, imagens holográficas e infográficas; na segunda as representações mentais em forma de visões, fantasias, imaginações.

Em análise preliminar, percebe-se que o RI recorre a variadas representações visuais materiais, resultantes de diferentes momentos de evolução da imagem, com variados efeitos na linguagem atual e no desenvolvimento da percepção.

Nöth e Santaella (2014) sintetizam a evolução das imagens em três momentos, como se fossem três paradigmas:

- (i) No prefotográfico as imagens são produzidas artesanalmente, dependem da habilidade manual do indivíduo para modelar o visível, a imaginação visual e o invisível em forma bidimensional ou tridimensional, destaque ao desenho, pintura, gravura, escultura;
- (ii) No fotográfico, as imagens dependem da máquina de registro para captar fragmentos do mundo visível, exigindo a presença de objetos reais, como na fotografia, cinema, TV, vídeo e, até holografia;

- (iii) No pós-fotográfico as imagens sintéticas ou infográficas são inteiramente calculadas por computação, não dependem da captura de objeto preexistente, é a transformação de uma matriz numérica em pontos elementares (*pixels*) visualizados na tela do vídeo ou na impressão, propícias à interação com respostas imediatas aos comandos do receptor, como acontece nos games. Tais rupturas produziram consequências nos meios de produção, armazenamento e transmissão dos signos e na percepção do receptor.

Apesar da evolução ocorrida na produção de imagens pós-fotográficas, Nöth e Santaella (2014) afirmam que tais imagens também são contempladas na teoria dos signos de Peirce, que prevê como objeto de representação, qualquer coisa existente ou suscetível de ser imaginada. Desta feita, Nöth e Santaella (2014) apresentam classificações baseadas em diversos autores, parâmetros deste estudo, conforme demonstra o Quadro 8:

Quadro 8 - Códigos semióticos

CLASSIFICAÇÕES		FUNDAMENTAÇÃO
Quanto à representação do signo em relação ao seu objeto	<ul style="list-style-type: none"> • Ícone • Índice • Símbolo 	Segundo Santaella (1983), no ícone, as qualidades aparentes associadas ao objeto funcionam como signo, algo que “parece ser”, “parece com”, pois a qualidade, por si só, não representa objeto específico. No índice, a relação indica, aponta para o existente específico, material, concreto, real, algo singular que funciona como signo porque indica o universo do qual faz parte, há conexão do signo com o objeto do qual é parte. No símbolo, tem-se um signo legitimado, portador do pacto coletivo para representar determinada classe de objeto, como é o caso das palavras, dos números, dos sinais de trânsito; é a ideia aceita no geral, e não de forma individual.
Quanto aos tipos de ícone	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem • Diagrama • Metáfora 	Para Souza e Drigo (2013) a imagem representa seu objeto porque apresenta similaridade ao nível da qualidade (formas, cores). O diagrama representa similaridade nas relações entre as partes de um todo, ao retratar relações análogas, como faz o organograma sobre a estrutura de gestão de uma empresa. Por sua vez, a metáfora faz um paralelo entre a representação de um signo – seu significado – e algo diverso dele com o intuito de simplificar a mensagem com uma figuração.
Quanto ao tipo de imagens	<ul style="list-style-type: none"> • Imagens icônicas • Imagens plásticas 	De acordo com Sonesson (1989), as imagens podem ser observadas tanto na qualidade de signos que representam aspectos do mundo visível (signos icônicos), quanto figuras puras e abstratas ou formas coloridas (signos plásticos). As imagens como semelhança de signos retratados pertencem à classe dos ícones. E nem todos os signos icônicos são visuais, compreendem também formas acústicas, táteis, olfativas ou até formas de semelhança signífica conceitual, como o diagrama.
Quanto à autonomia da imagem	<ul style="list-style-type: none"> • Imagens com significado direto • Imagens dependentes da linguagem 	Para Barthes (1964) cada sistema semiológico tem sua própria mistura linguística, onde existe substância visual, seu significado é duplicado ou reforçado pelo sistema linguístico. Thürlemann (1990) afirma: o fato de uma imagem ser precedida por um texto linguístico, ilustrando-o, não contraria a autonomia discursiva da imagem, mesmo quando o conhecimento do texto linguístico pressupõe compreensão da imagem, pois tal imagem pode corrigir, ilustrar ou esclarecer o texto linguístico. Para Nöth e Santaella (2014), a semiótica, sob hegemonia do logocentrismo, acentua a dependência linguística da imagem, enquanto a teoria cognitiva, a autonomia semiótica da imagem.
Quanto ao nível de relação texto e imagem	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem inferior ao texto ou redundância • Imagem superior ao texto ou informatividade • Imagem e texto equivalentes ou complementariedade 	Para Titzmann (1990), a vantagem da complementariedade entre texto e imagem é especialmente observada quando conteúdos de imagem e de palavras utilizam os variados potenciais de expressão semióticos de ambas as mídias. Klaverkämper (1993) destaca, (i) há situações em que a imagem é inferior ao texto, atuando como redundância; (ii) há outras em que a imagem é superior ao texto, dominando-o, por ser mais informativa que o texto, situação em que, sem a imagem, a concepção do objeto é difícil de ser compreendida; (iii) há também situação em que imagem e texto tem a mesma importância, relação de complementariedade. Mas Nöth e Santaella (2014) destacam, o contexto mais importante da imagem é a linguagem verbal, mas outros contextos: como a música, podem modificar a mensagem da imagem que pode funcionar, também, como contextos de outras imagens.

Fonte: Nöth e Santaella (2014)

Além dessas classificações, vale adentrar na Semiótica da fotografia. Sonesson (1993) destaca que a foto funciona como ícone e índice, ao mesmo tempo. Reproduz a realidade pela similaridade nas características qualitativas e indica determinado espaço e tempo, configurando-se em ícone indexal.

Todavia, Gubern (1974) contestava a iconicidade na fotografia, devido à distorção ótica da imagem fotográfica: perda da terceira dimensão, limite do enquadramento, perda do movimento, perda da cor e da estrutura granular na superfície da foto, mudança de escala, perda de estímulos não visuais. Mas a semelhança não se dá em todos os seus aspectos. Se assim fosse, seria o próprio objeto, e não um signo.

Machado (1984) alerta que todas as modalidades de signos, inclusive as imagens, têm o propósito de refletir, representar e interpretar a realidade, interpondo-se entre o homem (ser simbólico, ser de linguagem) e o mundo, mas ao retratar a realidade; podem também refratar, transfigurar e até deformar o que é refletido.

Nesse propósito, Nöth e Santaella (2014) argumentam que a verdade e a mentira nas imagens envolvem aspectos semânticos, sintáticos e pragmáticos. Semântico, a imagem verdadeira deve corresponder aos fatos que representa. Sintático, deve representar um objeto ou transmitir um predicado sobre ele. Pragmático, o emissor na mensagem por imagem tem uma intenção que pode ser até a ilusão. Esse último é o principal aspecto desse estudo.

Por sua vez, Sontag (1986) apresenta a fotografia como um instante no tempo e um fragmento do espaço. Espaço capturado em detrimento do que ficou além do enquadramento. O que se perde em extensão, se ganha em intensidade. O fotógrafo pode ser capaz de alargar o limite do próprio visível por meio de angulações, afastamentos, aproximações, iluminação, tempo de abertura do obturador e outros recursos na busca de um instante de visão essencial.

Em Nöth e Santaella (2014), a fotografia é vestígio, mas também é revelação; basta o flagrante da câmera para algo adquirir o caráter singular. A fotografia não se reduz a espelho mudo e inocente daquilo que flagra, nem é paralela à realidade. Embora dupliquem o real, o fazem com ambiguidades. E como qualquer signo, agregam-se à realidade, aumentam sua complexidade tornando-a mais densa, alteram a apreensão do real, criam novos modos de produzir e interpretar a foto.

A computação revolucionou a fotografia. Elementos podem ser apagados ou acrescentados, cores modificadas, imagens ampliadas, retoques sutis, eficientes e indetectáveis na pós-produção da imagem. E a revolução se radicalizou com a imagem virtual. O *pixel* possibilitou a metamorfose constante da imagem virtual, em função dos impulsos acionados por quem as recebe (NÖTH; SANTAELLA, 2014).

Além da revolução na fotografia, a sofisticação da imprensa e da publicidade com recursos eletrônicos, no início do século XXI, trouxe novas possibilidades no uso dos tipos e espaços gráficos, com valorização da natureza plástica e imagética do código alfabético, inclusive, nos meios gráficos impressos, com linguagem híbrida entre palavra e imagem diagramática e fotográfica. Em síntese, o código hegemônico deste século, está na interface, nas sobreposições e nos intercursos entre imagem e palavra, oral ou escrita (NÖTH; SANTAELLA, 2014).

Essa, também, é a trilha da linguagem explorada no Relato Integrado. E quanto maior for à sintonia entre os recursos da imagem e a construção do potencial de significação, melhor será o alcance dos propósitos do RI. Ainda assim, não se pode prescindir, da experiência colateral no processo de compreensão dos signos.

2.4.5 Experiência colateral

Conceito fundamental para compreender o objeto. Trata-se do conhecimento prévio do indivíduo sobre o objeto dinâmico, com influência no interpretante do signo. Para Savan (1977), a experiência colateral possibilita outras formas de acesso ao objeto, pois para chegar ao interpretante dinâmico, além do objeto e do interpretante imediato fornecido pelo signo, o indivíduo recorre à experiência colateral, fora do signo, mas dentro do contexto.

Em referência ao jornalismo, Grego (1998) afirma que a experiência colateral se faz necessária desde a criação de uma pauta, com observações e informações que estão fora do interpretante do signo notícia. Algumas vezes, essa informação colateral é trazida para dentro do texto como contexto da notícia, em outras, redundando na economia de signos, otimização do processo comunicativo, para não repetir signos, no pressuposto de que o espectador tem experiência e conhecimento que agiliza o processo interpretativo, como na produção do Relato Integrado conciso.

Grego (1998) também destaca que além da *expertise* do analista (experiência colateral), é preciso relacionar as características qualitativas da primeiridade e a

singularidade existencial da secundidade com estudos de recepção, para conhecer a fundo o universo de quem entrará em contato com o signo. Pesquisas quantitativas, variadas metodologias qualitativas, do grupo focal à entrevista em profundidade, subsidiam a análise da experiência colateral do receptor e evidenciam o que este oferece para o signo criar seus interpretantes. Nessa linha, o exercício da matriz de materialidade para elaboração do RI pode contribuir nesse propósito.

Em Nöth (2013), ter um horizonte de conhecimentos e um repertório de signos em comum é pressuposto de qualquer possibilidade de comunicação. No entanto, enunciador e intérprete precisam ter um conhecimento que o signo não apresenta sozinho, para saber do que fala o outro, evidências da experiência colateral.

Santos; Chiachini e Persichetti (2016) procuram evidenciar a centralidade de a experiência colateral ao conectar semiótica e recepção, na perspectiva da comunicação social. Afirmam que a recepção (interpretante) é descrita por Santaella (1983), como “potencial”, sem contato direto com o público para averiguar a pertinência de tal potencial na leitura efetiva realizada pelo receptor. Negligenciando posicionamentos distintos, interpretações e temporalidades que demarcam as apropriações e usos das mídias, que pode ser diverso do prognóstico de uma análise semiótica.

Famosa pesquisa de David Morley, em 1980, com 29 grupos focais de distintos públicos sobre dois episódios do programa *Nationwide*, exibido pela BBC, indicou que algumas recepções referendaram o discurso hegemônico, interpretando-o conforme o código estabelecido pelo produtor, outras negaram o código, compreendendo a mensagem de maneira antagônica à leitura prevista pelo emissor (SANTOS; CHIACHINI; PERSICHETTI, 2016).

Dessa forma, o desconhecimento do contexto ou de outras especificidades do signo ou do objeto, pode afetar o interpretante dinâmico, fazendo com que determinados aspectos do processo de significação passem despercebidos (SOUZA; DRIGO, 2013).

A experiência colateral complementa a busca do objeto e do interpretante ideal, e pode suprir carências do signo, por este ser representação parcial do objeto. Savan (1977) destaca, para Peirce, a parte da compreensão do signo que a mente interpretadora precisa recorrer à experiência colateral, acha-se fora do interpretante.

A experiência colateral contribui na busca de maior fidelidade entre interpretantes dos signos e os objetos que eles reportam. Desse modo, o signo deixa para o intérprete a tarefa de descobri-lo, pelo menos em parte, por meio da experiência colateral, oriunda de informações anteriores (SAVAN, 1977).

Portanto, a experiência colateral precisa ser considerada pelas equipes de elaboradores do RI, por este ser instrumento de comunicação voltado a múltiplos usuários, com diferentes interesses, variados níveis de compreensão e diferenciadas experiências colaterais. Assim, os signos utilizados podem ser mais adequados para alguns usuários, em detrimento de outros.

O IIRC (2013a, p. 7) direciona: “o principal objetivo de um relatório integrado é explicar a provedores de capital financeiro como uma organização gera valor ao longo do tempo”, mas cresce a demanda dos demais usuários. No entanto, a partir daí, adentra-se na análise do interpretante dinâmico, que foge ao escopo deste estudo.

Santaella (2002) conclui que pela Semiótica Peirceana ser teoria abstrata com fundamentos gerais, precisa dialogar com as teorias específicas de cada campo de conhecimento, para gerar análise mais afinada aos processos de significação. Também adverte, a Semiótica não pode ser vista como redenção, e sim como mapa lógico que pode conduzir ao potencial de significação, desde que se conheçam os fundamentos do sistema de signos e se considere o contexto sociocultural onde tais signos são utilizados rumo à comunicação multicultural.

Dessa forma, a Semiótica pode oferecer subsídios para avaliar e aprimorar a eficácia da linguagem no Relato Integrado, no que se refere ao percurso metodológico de mensagens verbais, visuais, sonoras e suas respectivas combinações que se acentuam com a hipermídia e com os desafios de inovação do Relato Integrado.

3 Procedimentos Metodológicos

Interessa a este estudo analisar o potencial de significação da linguagem visual das informações financeiras e não financeiras nos RI das empresas que participam do Programa Piloto, no Brasil. Trata-se de pesquisa aplicada, em que o conhecimento gerado pode contribuir na solução do problema relacionado ao potencial de significação da linguagem nessa modalidade de comunicação corporativa, com efeito na gestão de negócios, sem precisar construir *ranking* entre as empresas. Até por isso, a preocupação com métodos e técnicas de pesquisa.

3.1 Abordagem da pesquisa

Este estudo se assenta na abordagem qualitativa dos Relatos Integrados das empresas da amostra, para analisar e compreender o potencial de significação da linguagem visual para expressar a criação de valor. Para tanto, tem como referência a dimensão humana coexistente nesse fenômeno, conforme fundamentos semióticos.

Para Richardson (2007, p.80): “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais” e, assim, contribuir na mudança de determinado grupo.

Devido à curta trajetória dos relatos, o tamanho da amostra e a diversidade de formas visuais, condições que inviabilizariam a aplicação de métodos quantitativos mais sofisticados, optou-se pela flexibilidade da pesquisa qualitativa com auxílio de alguns procedimentos elementares de pesquisa quantitativa como análise de frequência de termos e de tipos visuais da linguagem utilizada.

3.2 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória proporciona visão geral acerca de fato pouco explorado e com dificuldade de formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis; possibilita, ainda, aprofundar conceitos preliminares ou novo enfoque sobre determinados temas (GIL, 2008). Neste caso, explora-se o fenômeno linguagem visual do Relato

Integrado a partir de preceitos do *framework*, em sintonia com fundamentos da semiótica de Charles Peirce, sistematizados por Nöth e Santaella (2014), abordagem encontrada em outros campos de conhecimento, tais como propaganda e publicidade, mas não em relatórios corporativos.

Por sua vez, a pesquisa descritiva visa a definir o problema, proporcionar “intuições de solução”, descrever comportamentos de fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis, para analisar a influência destas no aparecimento dos fenômenos, trata-se do nível mais adequado na busca da compreensão do comportamento de vários fatores e elementos que afetam os fenômenos observados (SALOMON, 2014).

Para tanto, após classificar a linguagem visual dos relatos por temas previstos no *framework*, com base nos fundamentos da Semiótica e relacioná-lo com os desafios para expressar a informações econômico-financeiras e não financeiras, é feita a descrição do formato da linguagem visual prevalente e subjacente.

E, ao juntar os resultados da pesquisa exploratória com os resultados da pesquisa descritiva, tem-se a compreensão do fenômeno linguagem visual no Relato Integrado com o conhecimento dos tipos de informações evidenciadas e a descrição de padrões de linguagem quanto ao conteúdo, a frequência de termos e de formatos, para identificar possíveis implicações no potencial de significação do interpretante imediato. Daí a necessidade de delineamento da pesquisa.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

Trata-se de pesquisa documental, por analisar códigos semióticos contidos nos Relatos Integrados publicados nos *websites* das empresas pesquisadas e disponíveis em domínio público.

Para Godoy (1995), a pesquisa documental é formada pelo exame de materiais ainda não tratados analiticamente, ou que podem ser reexaminados em interpretação inovadora ou complementar. A palavra documento deve ser entendida de forma ampla, incluindo os materiais escritos (jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorandos, relatórios), as estatísticas (registro ordenado e regular de vários aspectos da vida de determinada sociedade) e os elementos iconográficos (sinais, grafismos, imagens, fotografias, filmes).

Em Cellard (2008), a pesquisa documental permite acrescentar as dimensões do tempo e a influência do contexto social na análise. Assim, favorecem observar a maturação ou evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas.

Neste caso, os Relatos Integrados constituem fontes secundárias, por resultarem de sistematizações de informações das empresas, publicadas em seus *websites*. Assim, a linguagem visual (elementos iconográficos) foi examinada em interpretação inovadora e complementar, com foco no potencial de significação para a tomada de decisão, considerando o contexto atual das organizações pesquisadas.

Também foram consultadas as versões *on line* dos RI das empresas, apesar de o escopo desta pesquisa ser, essencialmente, baseado em documentos sujeitos a impressão em versão PDF - *Portable Document Format*, dada a amplitude do referencial teórico não incluir fundamentos de linguagem audiovisual. Assim, foram comparadas as duas versões, para identificar peculiaridades das versões em PDF.

3.4 População e amostra

Como o IIRC publicou o *framework* somente em dezembro/2013, a coleta de dados se deu por amostra não probabilística nos Relatos Integrados de 9 empresas participantes do PP no Brasil (AES Brasil, BNDES, CCR, CPFL Energia, Fibria, Itaú/Unibanco, BRF, Natura e Votorantim Cimentos), referente aos exercícios de 2014 e 2015, perfazendo um total de 18 relatos. Pois, até então, os formatos eram menos suscetíveis à comparação, e algumas dessas empresas adotaram o RI somente a partir de 2014.

A pesquisa seria com essas 12 empresas brasileiras, das 146 que participam do Programa Piloto no mundo, sob supervisão do IIRC; mas pela falta de disponibilidade de alguns relatos até 01/08/2016, três empresas foram excluídas da amostra: Mapfre Seguradora, Petrobrás e Via Gutenberg.

3.5 Tratamento e análise dos dados

O tratamento e análise dos dados foram compostos de três etapas. Na primeira, foi caracterizado o campo de pesquisa com tratamento dos dados sobre a estrutura de cada relato: empresa, segmento, denominação do relato, número de

páginas, formato disponível, existência de *link* com relatórios específicos, incidência de signos com linguagem visual.

Na segunda etapa, com a definição das páginas como unidades de contexto e os tipos de linguagens como unidades de registro, foram feitas leituras dinâmicas, análises semânticas de temas e codificação das páginas, com apoio do *Software Nvivo 11 for Windows* (2017). Nessa etapa, destaca-se a intervenção do pesquisador no julgamento para classificar as páginas dos Relatos Integrados por temas e por códigos semióticos.

Segundo Bardin (2004), tema é unidade de significação oriunda do texto analisado segundo certos critérios relativos a teoria que serve de guia, regra de recorte que consiste em descobrir núcleos de sentido que compõe a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição no texto pode significar algo ao objetivo analítico escolhido. Geralmente, o tema é utilizado para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências. Para alinhar com o vocabulário do Nvivo, tais temas foram identificados como categorias.

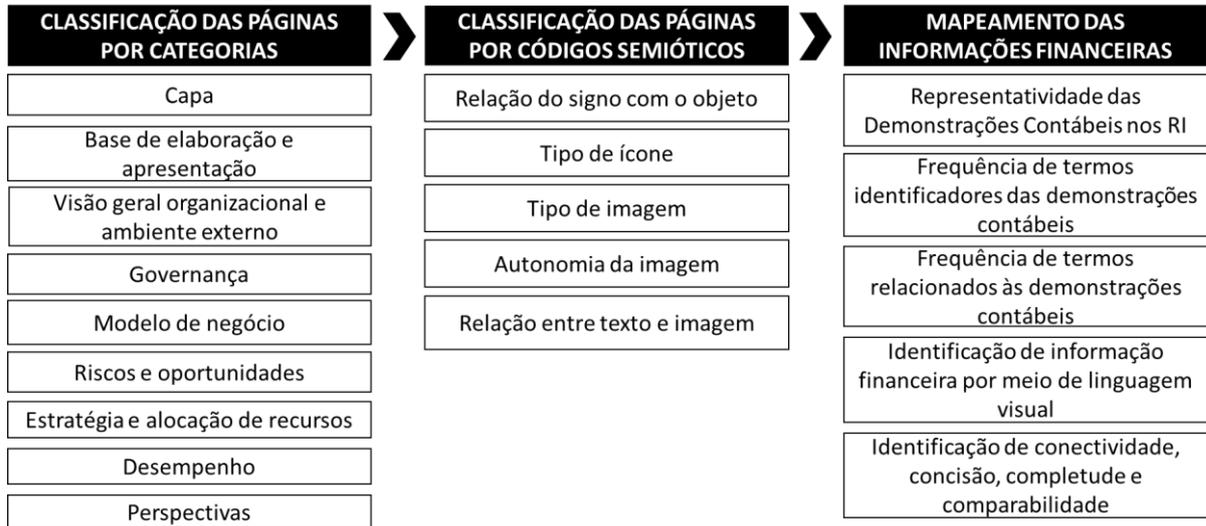
Por sua vez, a codificação corresponde à transformação dos dados brutos do texto em indicadores de análise, por meio de regras precisas de recorte, agregação e enumeração que representem o conteúdo, esclarecendo as características do texto ao analista (BARDIN, 2004). E complementam, tais códigos podem ocorrer no texto em várias modalidades: presença ou ausência do tema, frequência do tema, frequência ponderada, intensidade, direção, ordem de aparição e coocorrência. Nesta análise, optou-se por três modalidades: presença ou ausência; frequência; e co-ocorrência de temas, termos e linguagens.

De acordo com Bardin (2004), a co-ocorrência pode se dar com presença simultânea de duas ou mais unidades de registro (tipo de linguagem) em uma mesma unidade de contexto (página). Por exemplo, texto e imagem, juntos ou dispersos, em associação (elemento A aparece com o elemento B); ou em equivalência (elemento A ou elemento D aparecem num contexto idêntico) ou, ainda, em oposição (elemento A nunca aparece com o elemento C).

Dessa forma, para analisar o potencial de significação dos signos verbais e visuais (textos, planilhas, gráficos, figuras) na evidenciação das informações econômico-financeiras e não financeiras, cada página de cada relato foi classificada em categorias (temas) de observação previstos na coluna 1 da Figura 10, e por

códigos da Semiótica peirceana, previstos em Nöth e Santaella (2014), conforme coluna 2, da mesma figura.

Figura 10 - Etapas do tratamento e análise dos dados



Fonte: autoria própria

Dos temas previstos na coluna 1 da Figura 10, apenas a capa não consta como tema específico no *framework*, mas foi acrescentado por cumprir importante função aos propósitos deste estudo em relação ao potencial de significação da linguagem visual.

Na terceira etapa de tratamento e análise de dados, foi mapeada a linguagem visual das informações econômico-financeiras com base nos parâmetros previstos na coluna 3 da Figura 10. Esse levantamento resultou da necessidade de conhecer, mais profundamente, as características das informações econômico-financeiras para entender porque ela é quantitativamente inferior em relação à informação não financeira e à predisposição de integração entre ambas.

Assim sendo, as três etapas tratamento e análise de dados foram com suporte do *Software Nvivo 11 for Windows - Qualitative data analysis (2017)*, que suporta métodos de pesquisa qualitativos e mistos, e permite reunir, organizar e analisar conteúdo de entrevistas, discussões em grupo, pesquisas, áudio, mídia social e páginas *web*; bem como analisar dados, em detalhes, com uso de ferramentas de busca, consulta e visualização, para estabelecer conexões sutis, acrescentar percepções e ideias durante o trabalho, justificar descobertas com rigor e compartilhar o trabalho com facilidade.

Desta forma, procedeu-se à seguinte sequência de passos no *Software Nvivo 11* (2017):

- (i) Cadastramento dos 18 Relatos Integrados, em versões em PDF, na base de dados do *Software Nvivo 11*, como fontes internas;
- (ii) Criação de nove nós com base nos oito temas previstos no *framework* do RI e mais a capa, identificados por Bardin (2004) como categorias;
- (iii) Criação dos cinco códigos semióticos padronizados e replicados em cada nó (categoria) com as respectivas opções de classificação, de acordo com referencial teórico de Nöth e Santaella (2014);
- (iv) Leitura e classificação das 1.373 páginas dos 18 Relatos Integrados, de acordo com as categorias e códigos semióticos, além do registro de observações no próprio Nvivo 11;
- (v) Busca de dados complementares por meio de pesquisa de texto, frequência de palavras e nuvem de palavras, principalmente para mapeamento de informações financeiras e não financeiras, inclusive com o mapeamento dos conteúdos explicitados nos sumários; e
- (vi) Uso dos relatórios gerados pelo Nvivo 11 para análise e redação do capítulo de resultados e discussões.

A redação do capítulo de resultados e discussões seguiu orientação de Creswell (2014) que sugere incluir as vozes dos participantes (trechos dos relatos), a reflexão do pesquisador, a descrição complexa e interpretação dos problemas e a sua contribuição para a literatura ou chamado à mudança, procedimentos que dão mais flexibilidade à pesquisa qualitativa.

4 Resultados e discussões

Os resultados e discussões foram estruturados em três etapas: (i) caracterização do campo de pesquisa, (ii) mapeamento dos códigos semióticos da linguagem visual por temas do RI e no RI por inteiro; e (iii) evidenciação da linguagem visual das informações financeiras.

4.1 Caracterização do campo de pesquisa

O Quadro 9 apresenta informações das nove empresas do PP e seus respectivos relatos (18). São sociedades anônimas de capital aberto sujeitas às normas de divulgação requeridas pelas Bolsas de Valores e órgãos reguladores (IASB, CVM, GRI, IBGC), além dos protocolos dos quais participam.

Quadro 9 - Características elementares dos Relatos Integrados

Empresa	Segmento	Ano	Denominação da publicação	Referência ao termo Relato Integrado	Responsável pela diagramação e <i>design</i>
AES Brasil	Energia	2014	Relatório de Sustentabilidade	Sim	Rica RI
		2015	Relatório de Sustentabilidade	Sim	Rica RI
BNDES	Bancos	2014	Relatório Anual	Sim	Refinaria <i>Design</i>
		2015	Relatório Anual	Sim	Refinaria <i>Design</i>
BRF	Alimentos	2014	Relatório Anual e de Sustentabilidade	Sim	<i>Dragon Rouge</i>
		2015	Relatório Anual e de Sustentabilidade	Sim	<i>Report Sustentabilidade</i>
CCR S.A.	Concessões rodoviárias	2014	Relatório Anual e de Sustentabilidade	Sim	Agência DPI
		2015	Relatório Anual e de Sustentabilidade	Não	Quintal 22 Adesign
CPFL Energia	Energia	2014	Relatório Anual	Sim	<i>KeyAssociados</i>
		2015	Relatório Anual	Sim	<i>KeyAssociados</i>
Fibria	Papel e celulose	2014	Relatório	Sim	<i>Kite Estratégias Online</i>
		2015	Relatório	Sim	<i>Report Sustentabilidade</i>
Itaú/Unibanco	Bancos	2014	Relato Integrado	Sim	-
		2015	Relato Integrado	Sim	-
Natura	Artigos de uso pessoal	2014	Relatório Anual	Sim	<i>Trip Editora</i>
		2015	Relatório Anual	Sim	Thiago Freitas
Votorantim Cimentos	Industrial	2014	Relatório Integrado	Sim	<i>Report Sustentabilidade</i>
		2015	Relatório Integrado	Sim	<i>The Infographic Company</i>

Fonte: baseada em AES Brasil (2014 e 2015); BNDES (2014 e 2015); BRF (2014 e 2015); Fibria (2014 e 2015); CCR (2014 e 2015); CPFL (2014 e 2015); Itaú (2014 e 2015); Natura (2014 e 2015); Votorantim (2014 e 2015)

O Quadro 9 evidencia que são empresas de diferentes segmentos com denominações variadas ao relato publicado. Apenas uma identifica como Relato Integrado, e outra como Relatório Integrado, as demais preservam a denominação de suas publicações anteriores. Para o IIRC, o termo relato sinaliza comunicação dinâmica, já relatório sugere algo estático, demarcado no tempo, em data específica, por isso a opção pelo primeiro.

Essa constatação reforça o resultado da pesquisa desenvolvida por Pereira (2016), com amostra composta por seis empresas europeias que integram o grupo *Corporate Leadership Group on integrated reporting*, nos relatos de 2014 (Delta Lloyd, DNV-GL, Roche, HYDRO, Nestlé e SOLVAY). Tais relatos não foram identificados como Relato Integrado, apesar de seguirem as orientações deste. Cinco empresas mantiveram a denominação Relatório Anual e uma Relatório de Sustentabilidade.

Também foi feita busca ao termo Relato Integrado no interior dos relatos brasileiros. Desta feita, com exceção de apenas um relato, todos os outros destacam o termo, normalmente ao anunciar que o relato foi produzido em consonância às diretrizes do *International Integrated Reporting Council*. Mas segundo Alves et al. (2017) há situações, em que o termo aparece, apenas, nos créditos finais, para identificar o consultor. Detalhe, o relato que não explicita o termo Relato Integrado, segue as orientações do mesmo, ao estruturá-lo com base nos oito temas previstos no *framework*, destacar os seis capitais, além de aplicar o princípio da concisão.

Ainda, em relação ao Quadro 9, com exceção dos relatos do Itaú que não explicitam a informação, os demais tiveram suporte de empresas especializadas em comunicação e *design*. Tanto que é perceptível a quantidade de páginas com recursos da linguagem visual utilizados para explicitar as informações, conforme Tabela 1.

Nesse propósito, a Tabela 1 informa que os dezoito relatos somaram 1.593 páginas, mas, para dar mais consistência à análise dos dados comparativos, foram desconsiderados os anexos: formulários GRI/G4 incluídos por três empresas e a íntegra dos Relatórios Econômico-Financeiros, incluído por apenas uma empresa.

Considerando a presença de qualquer elemento visual na composição da página (fotografia, desenho, gráfico, fundo colorido ou barra superior ou inferior acompanhada, ou não, de título ou logomarca da empresa) constatou-se que, pelo

menos, 94% das páginas analisadas recorrem à linguagem visual para auxiliar ou substituir a linguagem verbal (Tabela 1).

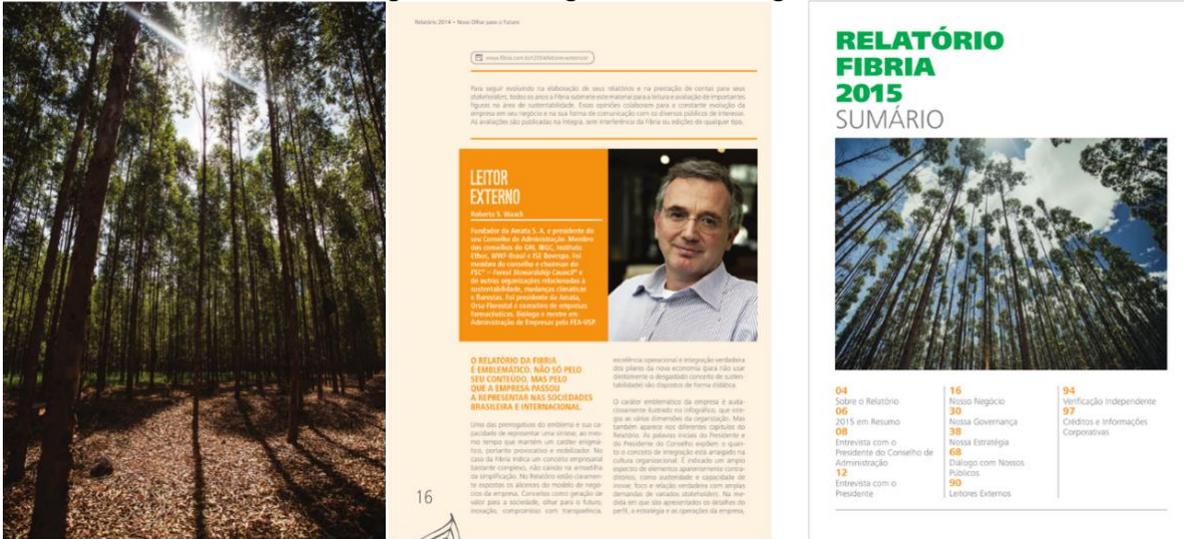
Tabela 1 - Quantitativo de páginas dos Relatos Integrados

Empresa	Ano	Total de páginas	(-) Anexos Formulários GRI e Demonstrações Contábeis	Total de páginas analisadas	Páginas com imagens, em geral	Páginas com diagrama ou fotografia
AES Brasil	2014	40	-	40	40	11
	2015	39	-	39	39	10
BNDES	2014	52	-	52	52	37
	2015	60	-	60	60	50
BRF S.A	2014	117	(17)	100	97	78
	2015	155	(26)	129	101	96
CCR S.A	2014	44	-	44	44	31
	2015	66	-	66	66	46
CPFL Energia	2014	136	(44)	92	92	77
	2015	121	(26)	95	83	80
Fibria Celulose	2014	152	-	152	152	115
	2015	100	-	100	82	76
Itaú Unibanco	2014	37	-	37	34	29
	2015	59	-	59	55	43
Natura Cosméticos	2014	37	-	37	34	34
	2015	46	-	46	43	38
Votorantim Cimentos	2014	168	(59)	109	99	65
	2015	164	(48)	116	116	79
Total de páginas analisadas				1.373	1.289	995
				100%	94%	73%

Fonte: Baseada em AES Brasil (2014 e 2015); BNDES (2014 e 2015); BRF (2014 e 2015); Fibria (2014 e 2015); CCR (2014 e 2015); CPFL (2014 e 2015); Itaú (2014 e 2015); Natura (2014 e 2015); Votorantim (2014 e 2015)

Se forem consideradas apenas páginas com fotografia e/ou diagrama, ainda assim, esse percentual se mantém elevado, cerca de 73%; como na primeira página da Figura 11, em que a imagem ocupa página inteira, mas como essa página é visualizada em forma de revista, pela composição de cores das duas páginas, percebe-se sincronia entre ambas tanto em função do conteúdo, quanto da forma; recurso que dá leveza ao texto. Também se constatou que, em 2014, essa empresa utilizou esse recurso em 36 páginas, o que deixou o relato extenso (152 páginas). No ano seguinte, o RI foi enxugado para 100 páginas, extinguindo as páginas exclusivas com imagens (fotografias) que passaram a dividir espaço com o texto, conforme demonstra terceira página da Figura 11.

Figura 11 - Páginas com imagens



Fonte: Relato Integrado Fibría (2014, pp. 15 e 16) e (2015, p. 1).

Por outro lado, cerca de 27% das páginas são compostas apenas de texto (Figura 122, página 19). Mesmo sem ler o texto, percebe-se que são páginas mais densas, às vezes, em função da formalidade do conteúdo, como na Declaração de Asseguração das empresas de Auditoria.

Figura 12 - Exemplos comparativo de composição de páginas



Fonte: Relato Integrado Fibría (2014, p. 19) e (2015, p. 12)

Porém, há outras páginas em que apenas a formatação dá leveza ao conteúdo e potencializam o interpretante imediato, sem recorrer à imagem ou ao diagrama, conforme demonstra o exemplo comparativo da Figura 122, que utiliza: fundo colorido, redução da quantidade de texto, trechos em destaques, distribuição em três colunas, auxiliados por linhas suaves, com reserva de espaços em branco.

O *link* é outro recurso que contribui para concisão do RI, por levar ao detalhamento de conteúdos nos relatórios específicos. Apesar das evidências do Quadro 10, apenas os relatos de duas empresas têm *link* direto do assunto abordado no RI ao detalhamento no relatório específico. Nos demais, quando há *link*, em geral, é via página da empresa ou ouvidoria, para, então, o usuário buscar o detalhamento no relatório específico. Nos relatos de uma das empresas não há *link* nem com a página da empresa; em outra, dá mensagem de erro.

Quadro 10 - Existência de *link* do Relato Integrado para os Relatórios Específicos

Empresa	Ano	Relatório de Sustentabilidade	Relatório de Governança	Relatório de Administração (Estratégia)	Demonstrações Financeiras
AES Brasil	2014	Não	Não	Não	Não
	2015	Não	Não	Não	Não
BNDES	2014	Sim	Sim	Sim	Sim
	2015	Sim	Sim	Sim	Sim
BRF S.A	2014	Sim	Sim	Sim	Sim
	2015	Sim	Sim	Sim	Sim
CCR S.A	2014	Sim	Sim	Sim	Sim
	2015	Sim	Sim	Sim	Sim
CPFL Energia	2014	Sim	Sim	Sim	Não
	2015	Sim	Sim	Sim	Não
Fibria Celulose	2014	Sim	Sim	Sim	Sim
	2015	Sim	Sim	Sim	Sim
Itaú Unibanco	2014	Sim	Sim	Sim	Sim
	2015	Sim	Sim	Sim	Sim
Natura Cosméticos	2014	Sim	Sim	Sim	Sim
	2015	Sim	Sim	Sim	Sim
Votorantim Cimentos	2014	Sim	Sim	Sim	Sim
	2015	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Autoria própria

Estudo desenvolvido por Alves et al. (2017) identificou, a maioria das empresas do Programa Piloto, no Brasil, ainda está em adaptação às orientações do *framework* e do pensamento integrado, ao incluir o RI no Relatório de Sustentabilidade ou no Relatório Anual, em vez de desenvolvê-lo como comunicação específica que integra e alinha os demais relatórios. Talvez por essa

junção, alguns relatos não recorram ao *link* direto aos relatórios específicos e, normalmente, são os relatos mais extensos.

Nesse sentido, Alves et al. (2017) constataram haver evidências de que a junção de vários relatórios em um único compromete o princípio da concisão, pois há diferença em ler 37 ou 168 páginas. E a maior quantidade de páginas não garante mais qualidade na informação, pois há relatos extensos que não apresentam conteúdos relevantes, previstos no *framework*, para evidenciar a criação de valor, comprometendo, também, o princípio da completude.

Pelos propósitos deste estudo, a análise dos RI se deu, basicamente, na versão em PDF, mas para checar a existência de *link*, foi feita a verificação da versão *online*, que apresenta as seguintes diferenças:

- (i) Em algumas versões *online*, usam-se recursos audiovisuais, tais como: vídeo institucional e infográfico, alguns específicos, com o resumo do RI.
- (ii) Menos poluição visual em função da distribuição dos conteúdos em diversas abas, haja vista que na versão em PDF, as informações tendem a ficar mais compactados nas páginas.
- (iii) Barras de rolagem facilitam a localização dos tópicos e a leitura do conteúdo na íntegra, se houver interesse.
- (iv) Possibilidade de percorrer por trilhas alternativas de navegação, conforme área de interesse do leitor.
- (v) Mecanismos de animação que intercalam e sobrepõe textos e imagens ou imagens com outras imagens.
- (vi) Campos de interação com o leitor, seja pela emissão de opinião, seja pelo mapeamento estatístico das informações mais acessadas.
- (vii) Em alguns RI foi detectada a ausência do Parecer de Asseguração na versão em PDF, mas há casos de omissão também na versão *online*.

Do conjunto de relatos analisados, apenas os de uma empresa anunciam que a versão em PDF é compacta; nas demais essa diferença não é tão evidente.

Quanto aos conteúdos abordados nos RI, de acordo com o comparativo de sumários contido no Anexo 1, sintetizado na Figura 13, percebe-se que há variação nos temas abordadas entre as empresas e entre uma mesma empresa, de um ano para outro. Tal levantamento se justifica porque, a partir dos conteúdos abordados, serão analisadas as formas de evidenciação.

Figura 13 - Nuvem de palavras - Sumários dos RI



Fonte: Nvivo (2017)

Desse levantamento nos sumários, foi constatado que:

- Os tópicos estratégia, governança e sustentabilidade são os mais recorrentes em todos os sumários analisados.
- Os termos mais frequentes: capital, governança, mensagem (do presidente e do CEO), estratégia, relatório, social, gestão, financeiro, administração, modelo, contexto, desempenho, negócio, sustentabilidade e corporativa.
- Os seis capitais são tópicos nos sumários da BRF, CPFL e Itaú.
- Nos relatos da Natura, não são citados os termos que identificam os seis capitais, mas tratam de conteúdos correlatos: relacionamento com consultoras e comunidades; desempenho econômico, ambiental e social; gestão de conhecimento; cultura e clima organizacional; infraestrutura.
- De 2014 para 2015, o RI do BNDES deixa mais evidente a estruturação com base nos tipos de capital, mesmo que o título do tópico não revele.
- O RI Fibria não divide por tipo de capital, mas fala de todos eles dentro das temáticas, que também não são estruturadas estritamente de acordo

com os temas previstos no *framework*. Em outros RI, os seis capitais estão diluídos, como ocorre na Matriz de Materialidade da Votorantim.

- De um ano para o outro, o sumário dos RI da CCR mantém a mesma estrutura dos 8 temas previstos no *framework*, exceção do tópico base de preparação e apresentação, identificado como: Sobre este relatório.
- O desempenho econômico-financeiro não é um tópico evidente em todos os sumários, apesar do RI se propuser a integrar informações econômico-financeiras com as não financeiras. Tanto assim, que essa questão consta em um tópico específico deste capítulo.
- Da mesma forma, a Declaração ou Parecer de Asseguração não consta no sumário e no interior de todos os relatos.

Essa variedade de temas entre os sumários reflete o processo de experimentação, com ajustes a cada edição. E em função das peculiaridades de cada empresa, alguns temas podem ser mais relevantes para uma empresa do que à outra. Logo, a evidenciação também será diferenciada.

E por estarem em processo de ajustes, é interessante analisar esse movimento em termos de conteúdos abordados, ordenamento destes e forma de evidenciação, pois, de alguma maneira, ajustes na forma têm efeito nos conteúdos e vice-versa. Por isso o interesse em conhecer mais sobre esse movimento em cada empresa do PP.

4.2 Linguagem visual dos relatos integrados por tema

Para analisar a linguagem visual, os 8 temas previstos no *framework* do RI foram definidos como categorias: visão geral organizacional e ambiente externo; governança; Modelo de Negócios; riscos e oportunidades; estratégia e alocação de recursos; desempenho; perspectivas; base de preparação e apresentação. As capas dos RI foram definidas como outra categoria por este estudo, dado o uso intensivo de linguagem visual.

Em cada tema foram considerados cinco códigos semióticos previstos no referencial teórico de Nöth e Santaella (2014): (i) relação do signo com o objeto; (ii) tipo de ícone; (iii) tipo de imagem; (iv) autonomia da imagem; (v) nível da relação texto e imagem. A sistematização foi com o *Software* Nvivo 11, a partir do julgamento do autor desta tese, considerando os seguintes procedimentos:

- Não se considerou a contracapa, nem a capa do fundo (final), para que os dados coletados refletissem, o potencial de significação da capa.
- Pela grande quantidade de elementos visuais, a classificação e análise no Nvivo 11 foram por página e não por imagem. O que resultou em classificações mais abrangentes, pois uma mesma página pode conter linguagens visuais distintas em termos de classificações semióticas e de temas, o que implicou na classificação da mesma página em mais de uma opção. Se a análise fosse por imagem, as classificações seriam mais excludentes, mas isso sobrecarregaria na viabilidade do estudo.
- Devido à versão do arquivo em PDF ou das opções de salvamento pelas empresas, em alguns relatos, o Nvivo agrupou de duas em duas páginas: BNDES 2014, BRF 2015, CCR 2014 e 2015, CPFL 2014 e 2015; Natura 2014 e 2105; Votorantim 2015.
- Algumas páginas foram classificadas em mais de um tema, dada à integração de conteúdos e/ou a proximidade dos temas. Por exemplo, a partir da Matriz de Materialidade se desdobram as estratégias da empresa e os parâmetros para sistematizar a preparação e apresentação dos temas mais relevantes no Relato Integrado.
- As classificações das páginas, também, não foram excludentes nas opções dentro de cada parâmetro. Pois uma página pode conter mais de um elemento visual e mais de um tipo de relação entre signo e objeto.
- Na relação texto e imagem, foram considerados dois parâmetros em cada opção de classificação: (i) na redundância, a imagem apenas confirma a informação do texto ou é menos importante que o texto; (ii) na informatividade, a imagem é autônoma em relação ao texto ou mais importante que este; (iii) na complementariedade, texto e imagem tem o mesmo grau de importância, exercendo a função de complemento.
- Páginas sem nenhum símbolo, além de letras e números, não foram classificadas no levantamento de linguagem visual, mas estão no quantitativo de páginas analisadas, devido ao levantamento de conteúdo.
- Dada a relativa subjetividade das classificações de cada página por tema e dentro de cada parâmetro, os resultados apresentados precisam ser relativizados como estimativas, aproximações, e não valores exatos.

Desta feita, considerando os dois relatos de cada empresa (2014 e 2015), os resultados apresentados resultam da análise de 18 Relatos Integrados.

4.2.1 Capa

A capa de uma publicação impressa possui cuidadosa composição verbal e visual, para despertar a atenção/percepção do leitor quanto ao sentido essencial, síntese de um discurso em que as imagens são parte integrante do texto e não meras ilustrações, normalmente, tais linguagens visuais resultam da intenção dos elaboradores com a linha ideológica da publicação, na construção da unidade temática que direciona o resultado final (LIMA, 2012). E a capa do RI segue essa lógica, afinal, geralmente, é o primeiro contato com o leitor, o primeiro impacto.

Figura 14 - Capas de Relatos Integrados 2014



Fonte: Relatos Integrados AES, BNDES, BRF, CCR, CPFL, Fibria, Itaú, Natura, Votorantim (2014).

Com base na Figura 14 e na Figura 15, nota-se que na relação entre o signo e o objeto, em tais capas prevalece a função indicial, tal como os fundamentos de Nöth e Santaella (2014). São imagens que indicam o contexto e, em alguns casos, até o conceito da respectiva empresa, ao evidenciar a atividade operacional, ou os produtos, ou os insumos, ou os capitais com que trabalha, além das logomarcas que funcionam como pegadas específicas e, ainda, pelo texto que indica o nome do relato e o ano a que se refere, por meio de linguagem verbal. Assim, as imagens também identificam a opção de projeção da empresa, se partir de clientes, de colaboradores, da natureza, de produto, da logomarca.

Figura 15 - Capas de Relatos Integrados 2015



Fontes: Relatos Integrados AES, BND, BRF, CCR, CPFL, Fibria, Itaú, Natura, Votorantim (2015)

Além dos elementos indiciais, tais capas recorrem a ícones e símbolos, como:

- O fundo colorido icônico nas capas dos relatos AES Brasil/2015, CCR/2015, Natura/2015 e Votorantim/2014.

- No caso do Itaú/2015, o fundo azul é icônico, e ao se juntar com o laranja formam uma convenção (símbolo) que representa, entre outras, as cores do banco. Mas como foco é a logomarca, prevalece a função indicial.
- Na capa do relato BNDES/2015, recorre-se a imagens simbólicas e ao compor com a linguagem verbal, assume a função indicial. Mas devido ao apelo ao potencial interpretativo gerando vínculo afetivo com relação à cultura e ao regionalismo (literatura de cordel), o aspecto icônico parece predominante.
- Na capa do relato BRF/2014, além dos aspectos icônicos, indiciais e simbólicos, a imagem se apropria da forma dos números que indicam o ano da publicação, como se fosse uma simbiose de signos (números e imagens), como demonstra Figura 16:

Figura 16 - Capa Relato Integrado



Fonte: Relato Integrado BRF (2014)

Quanto ao tipo de ícone, todas as capas recorrem à imagem. Em quatro são imagens metafóricas: BNDES/2015 e a metáfora da brasilidade com xilogravura que remete à literatura de cordel; CCR 2014 e 2015 recorre às faixas que se inter cruzam, como malha viária; e Votorantim/2014 que explora a metáfora de uma mira, como se indicasse foco de luz para dentro do relato.

Quanto ao tipo de imagem, com exceção do RI BNDES/2014 que apresenta imagem aparentemente abstrata (plástica), todas as demais são claramente icônicas. A AES Brasil 2014 e 2015 se utilizam de imagens plásticas por meio das formas sem significado específico, mas também se utiliza de fotos com significado de produção e consumo de energia, por isso funcionam como índice.

Quanto à autonomia da imagem, nas 18 capas a imagem por si só não é suficiente indicar que se trata do Relato Integrado, logo, dependem da linguagem verbal. Destaque à Figura 17, repleta de símbolos com significados diretos, dada as convencionalidades destas, em meio a imagens que indicam dos seis capitais, ainda assim, recorrem à linguagem verbal.

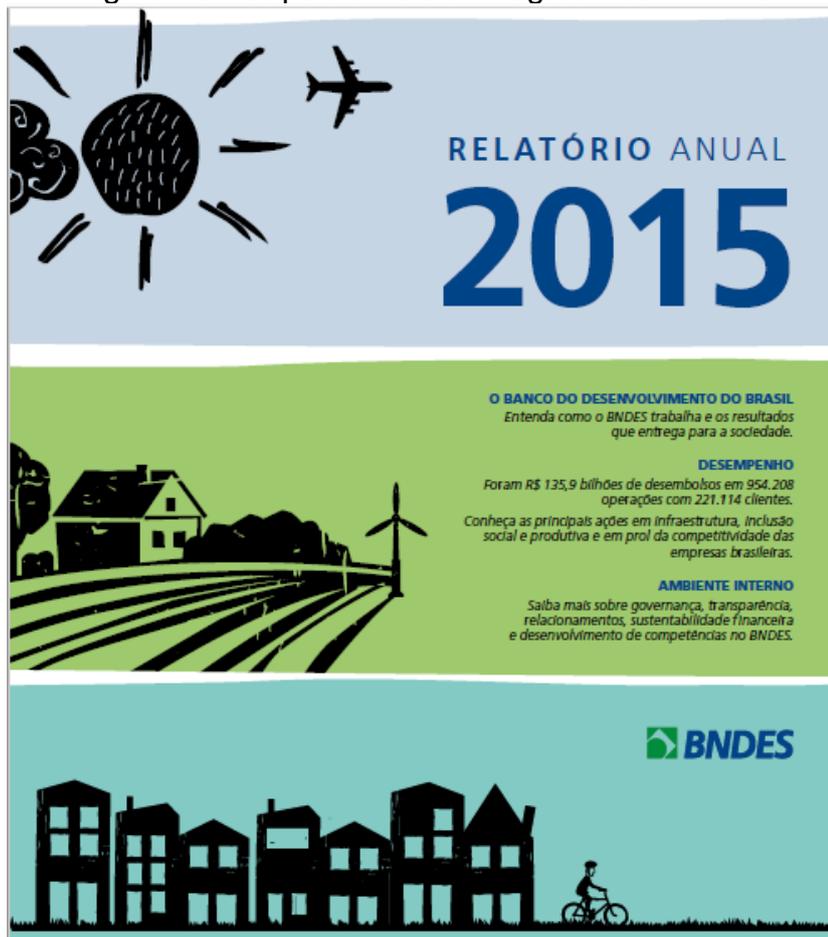
Figura 17 - Capa Relato Integrado Itaú



Fonte: Relato Integrado Itaú (2014)

O que levou os elaboradores do RI recorrerem a imagens com aparência de xilogravura, como se fosse literatura de cordel (Figura 18), para expor como o BNDES cria valor? Talvez a intenção de associar a imagem da empresa ao telúrico, influência do solo de uma região nos costumes, sentimento de brasilidade despertado pelo cordel.

Figura 18 - Capa do Relato Integrado do BNDES



Fonte: Relato Integrado BNDES (2015)

Mas esse nível de compreensão que exige a Figura 18 depende da experiência colateral de cada indivíduo, em saber que desenhos pretos com falhas de impressões, em fundo chapado colorido, remetem à xilogravura usada na literatura de cordel, em histórias que retratam o contexto regional e popular, como demonstra Figura 19.

Figura 19 - Capas de Revistas de Cordel



Fonte: Fortunato (2008)

Por fim, na relação texto *versus* imagem, todas as capas foram classificadas em complementariedade, dado o equilíbrio entre texto e imagem (NÖTH; SANTAELLA, 2014). Portanto, devido ao primeiro impacto despertado pela capa, os interpretantes imediatos precisam ser bem dimensionados diante dos propósitos de cada empresa, pois os signos funcionam como vestígios da forma e do conteúdo a serem apresentados no interior do relato.

4.2.2 Base de preparação e apresentação

Em sintonia com as orientações do IIRC (2013a), a organização deve informar como determina, quantifica e avalia os temas do RI. São informações para entender o processo de elaboração, com efeito na credibilidade do relato.

O documento relata a geração de valor e utilização de recursos nos seis tipos de capitais: financeiro, manufaturado, humano, intelectual, social e de relacionamento, e natural. [...] divulgadas simultaneamente às Demonstrações Financeiras. A estrutura de tópicos e capítulos tem como objetivo, a partir do contexto no qual o Grupo CCR desenvolve suas atividades, descrever o Modelo de Negócios, o processo de tomada de decisão, o desempenho e, por fim, apresentar uma perspectiva de negócios visando o curto, médio e longo prazo. Alinhado aos princípios do relato integrado, o conteúdo busca ser o mais conciso possível para ser utilizado como uma ferramenta no processo de tomada de decisão, mas também completo, fornecendo referências e *links* para outros documentos. [...] para obter a concisão desejada, o Relatório está focado nos temas materiais para o negócio do Grupo CCR, os quais foram definidos após um amplo processo que envolveu diferentes etapas de identificação, avaliação de relevância e significância na perspectiva dos principais *stakeholders* e, por fim, a sua priorização (CCR, 2014, p. 4).

Apesar de terem sido pesquisados 18 relatos, nem todos apresentam os códigos semióticos em cada uma das categorias (temas) pesquisados, como demonstra a Tabela 2. De acordo com a referida tabela, na relação do signo com o objeto, para retratar as bases de preparação e apresentação do relato, prevalece a linguagem visual em forma de índices, seguido pelos ícones e em menor quantidade, os símbolos visuais. Desse modo, trata-se de linguagem visual que aponta para o real, indica algo existente, com auxílio de ícones e símbolos; algo alinhado aos propósitos desse tema.

Tabela 2 - Bases para preparação e apresentação

Códigos semióticos	Classificações	Quantidade de páginas	Quantidade de relatos
Relação signo <i>versus</i> objeto	Ícone	45	13
	Índice	70	16
	Símbolo	27	9
Tipos de ícone	Imagem	84	17
	Diagrama	25	15
	Metáfora	13	4
Tipo de imagem	Icônica	81	16
	Plástica	17	10
Autonomia da imagem	Significado direto	49	9
	Dependente de linguagem verbal	60	17
Relação entre texto e imagem	Redundante	12	1
	Informativa	10	4
	Complementariedade	75	17

Fonte: Nvivo 11 (2017)

No que se refere ao tipo de ícone (Tabela 2), prevalece o uso de imagens, seguido de diagramas e, em menor quantidade, a metáfora visual. Nesse sentido, o uso de fotografias é bem presente no interior dos relatos, mas os diagramas também são frequentes, tanto em quantidade de páginas, quanto em número de relatos. Em sua maioria, são imagens do tipo icônicas, apresentam algum significado, apesar de haver imagens plásticas em 27 páginas, de 10 relatos (Tabela 2). Apesar da prevalência dos índices, o detalhamento do tipo de ícone se faz necessário, para identificar a forma como tais ícones estão embutidos nos índices, dado o fato dos ícones serem responsáveis por despertar a afetividade pelas qualidades dos signos.

Quanto à autonomia da imagem, a Tabela 2 indica relativo equilíbrio no número de páginas. Predomina linguagem visual dependente de linguagem verbal, seguida de perto por imagens autônomas, mas em menor quantidade de relatos. As imagens autônomas, normalmente, são barras, fundos coloridos ou fotografias de página inteira, sem acompanhamento de texto verbal, conforme a Figura 20, que indica a atividade operacional da empresa relacionada a exploração de madeira, a partir de florestas plantadas. A fotografia da Figura 20 ocupa duas páginas, servindo como transição entre o tema bases de preparação e apresentação e o sumário.

Figura 20 – Páginas de abertura do RI

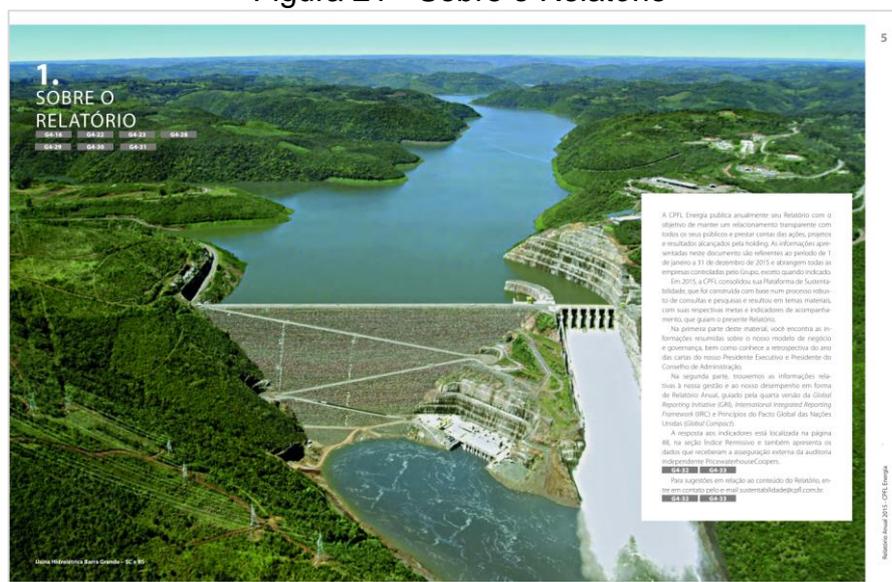


Fonte: Relato Integrado Fibria (2014 pp. 4-5)

A Tabela 2 também indica, na maioria das páginas e dos relatos, ao tratar desse tema, o texto verbal e a imagem funcionam em complementariedade (75 páginas, de 17 relatos). Redundância foi encontrada em apenas 12 páginas e em um único relato. Informatividade, em apenas 10 páginas de 4 relatos, tal como demonstra Figura 20.

Nesse tema, também foram encontradas páginas com predominância de imagem, mas a com inserção de texto verbal, conforme demonstra a Figura 21. Trata-se de uma maneira de aperfeiçoar o espaço, em busca da concisão.

Figura 21 - Sobre o Relatório



Fonte: Relato Integrado CPFL (2015, pp. 4-5)

Além das imagens, o uso de diagramas foi a outra forma de ícone (hipoícone) mais utilizada nesse tema, a exemplo da Figura 22 que procura conectar itens materiais de sustentabilidade aos tipos de capitais evidenciados no RI.

Figura 22 – Relações entre itens materiais e tipos de capitais

ITENS MATERIAIS	TIPO DE CAPITAL
Ética, transparência e integridade	Capital social e de relacionamento
Saúde e segurança do trabalho	Capital humano
Emissões de CO ₂	Capital natural
Práticas anticorrupção e de conformidade ao direito concorrencial	Capital social e de relacionamento
Riscos regulatórios	Capital social e de relacionamento
Gestão da cadeia de fornecedores	Capital social e de relacionamento
Contribuição para o desenvolvimento local	Capital social e de relacionamento
Desempenho econômico: valor econômico gerado e distribuído	Capital financeiro
Relacionamento com a comunidade	Capital social e de relacionamento
Relacionamento com o governo	Capital social e de relacionamento
Eficiência energética	Capital natural
Fontes alternativas de energia e combustíveis alternativos	Capital natural
Emissões atmosféricas (particulados, NOx e SOx)	Capital natural
Gestão e reutilização de resíduos da construção civil e logística reversa do saco de cimento	Capital natural
Consumo de água	Capital natural
Satisfação dos clientes	Capital social e de relacionamento
Preservação da biodiversidade	Capital natural

Fonte: Relato Integrado Votorantim (2015, p. 145)

Por sua vez, a Figura 23 é um exemplo de Matriz de Materialidade, com distribuição dos temas em quatro quadrantes, com apoio na linguagem visual ao diferenciar os temas por símbolos. Classificação importante para identificar e selecionar temas de maior interesse por parte dos gestores da empresa e de seus principais *stakeholders*.

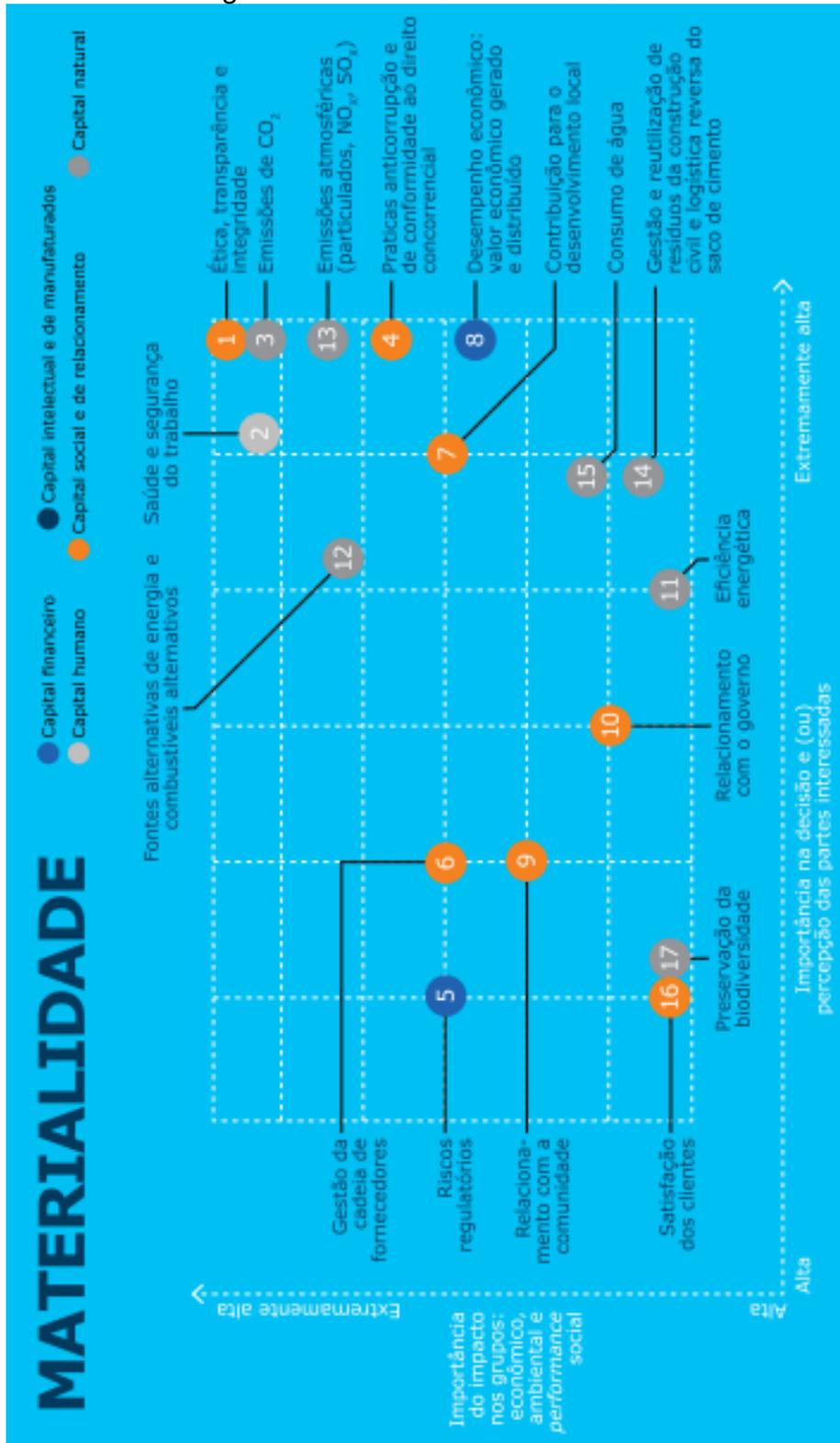
Figura 23 - Matriz de Materialidade



Fonte: Relato Integrado Itaú (2014, p. 16)

A Figura 24 é um diagrama indicial com colaboração de ícone (fundo azul). Funciona como imagem icônica, por ter significado, dependente de linguagem verbal, com complementariedade entre texto e imagem.

Figura 24 - Matriz de Materialidade

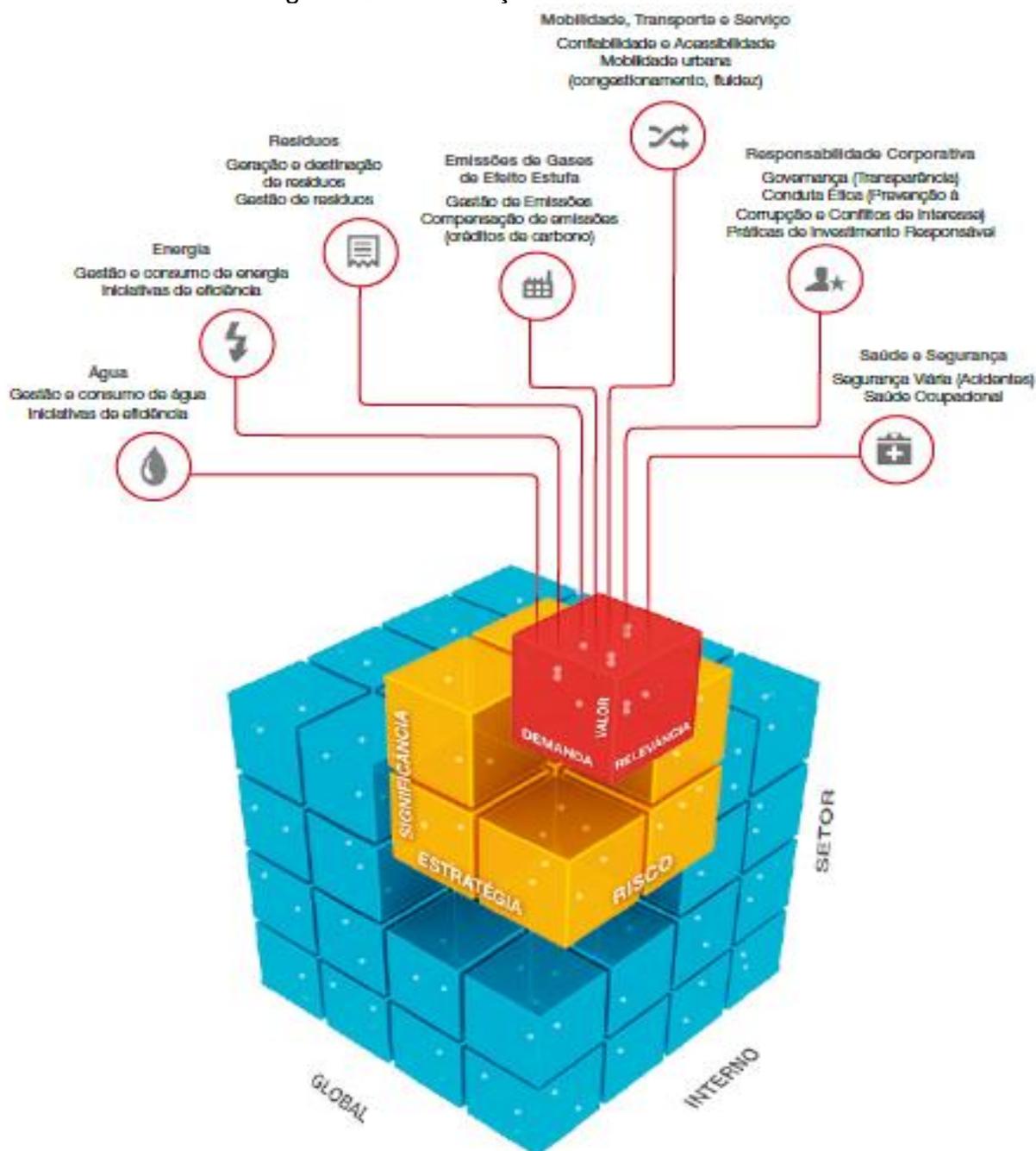


Fonte: Relato Integrado Votorantim Cimentos (2014, p. 5).

A Matriz de Materialidade (Figura 24), além de evidenciar os temas mais relevantes no gráfico cartesiano, a partir do ponto de vista dos diversos *stakeholders*, classifica tais temas por tipos de capitais, diferenciados com bolas

coloridas. Um exemplo de linguagem visual em busca do pensamento integrado. Mas foram identificadas outras maneiras de apresentar a Matriz de Materialidade, inclusive em termos de denominação, conforme demonstra Figura 25.

Figura 25 - Priorização de temas materiais

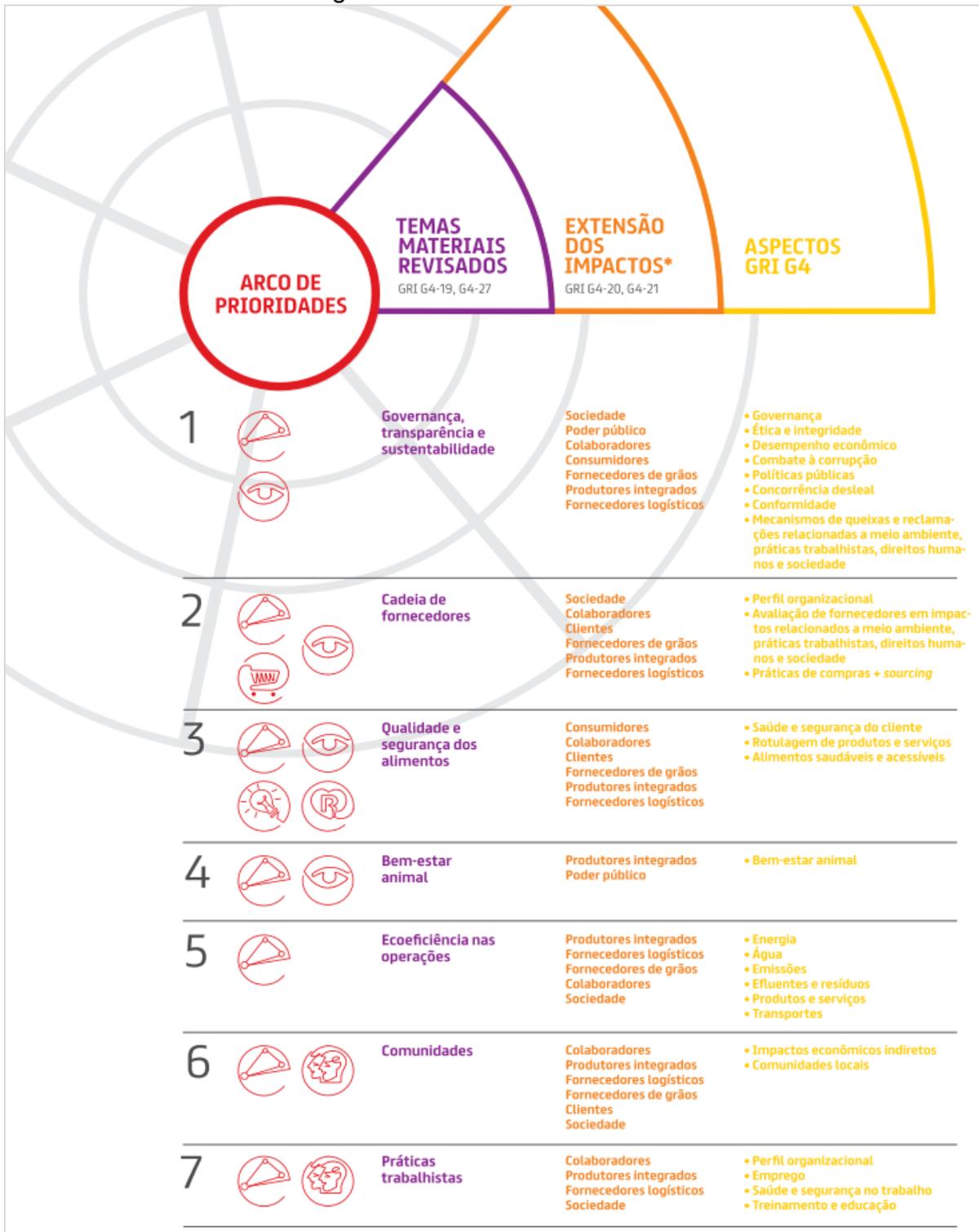


Fonte: Relato Integrado CCR (2014, p. 5).

A Figura 25 é indicial por identificar os temas materiais da empresa, algo real e específico. Diagrama, por apresentar similaridade com parte do processo de

gestão da empresa. Icônica, devido significado que apresenta. Dependente de linguagem verbal, pois só a linguagem visual não expressa a mensagem com o mesmo nível de detalhes. Entre texto e imagem observa-se complementariedade, de acordo com os fundamentos de Nöth; Santaella (2014).

Figura 26 - Arco de Prioridades

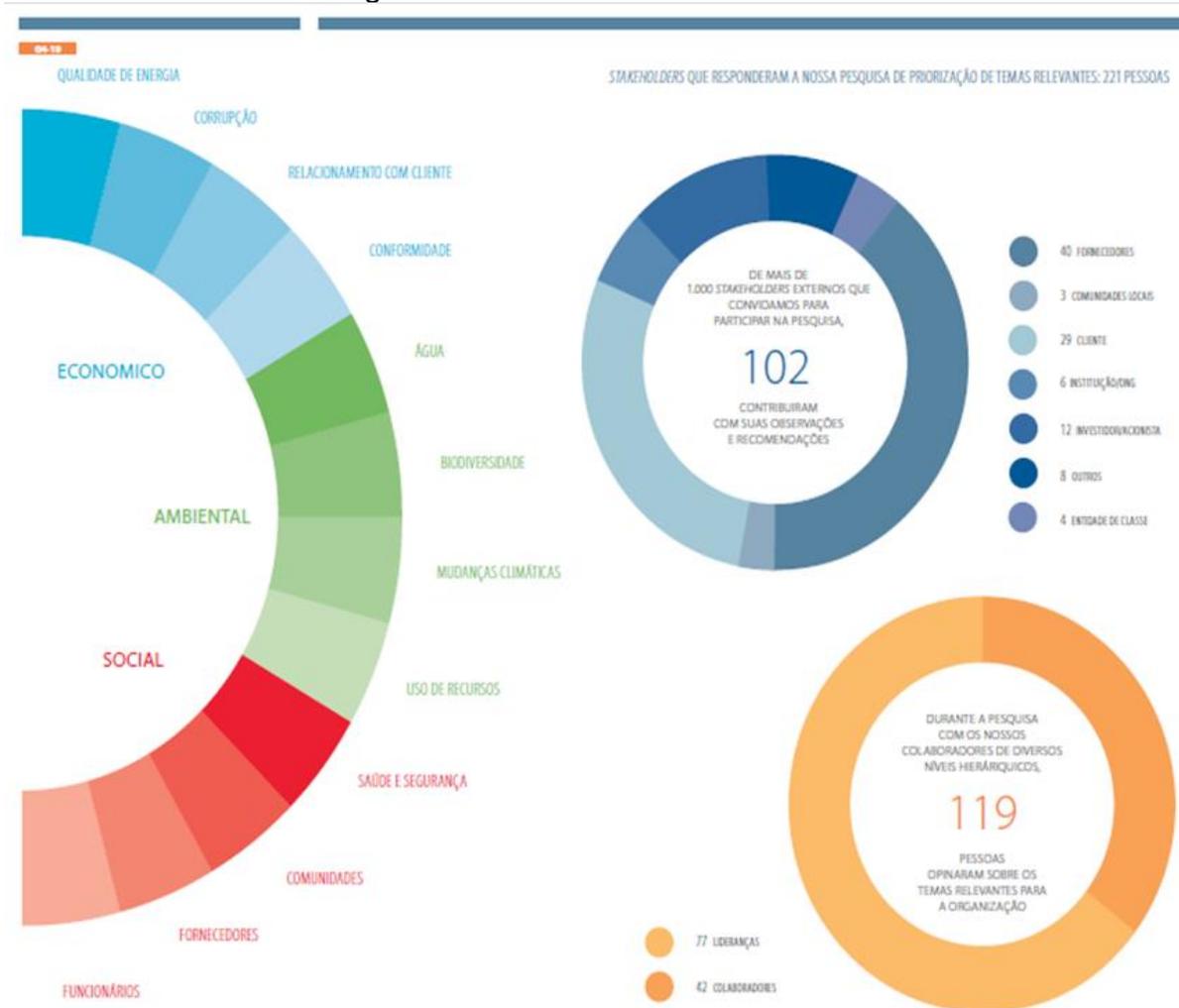


Fonte: Relato Integrado BRF (2015, pp. 48-49)

A Figura 26 é outra maneira de expressar a Matriz de Materialidade. Resultou do processo de revisão da estratégica dos temas mais relevantes, na busca de mais sinergia com o desenvolvimento do plano de negócios. Tanto que a empresa nem denomina como Matriz de Materialidade. Destaque aos agentes impactados por cada tema e a metáfora visual (alvo), adequada aos propósitos da Matriz de Materialidade.

Na Figura 27, para escolha dos temas materiais, foram considerados os seguintes parâmetros de impacto à sociedade e ao meio ambiente: (i) probabilidade – chance razoável de afetar a sociedade, comunidades do entorno, meio ambiente ou sua vida; (ii) gravidade - o impacto, caso ocorra, será relativamente grave; e (iii) comunicação - importância de a empresa comunicar este tema ao público em geral.

Figura 27 – Materialidade dos Temas



Fonte: Relato Integrado CPFL (2014, p. 32 e 33)

O impacto para o negócio foi medido considerando os seguintes efeitos: (a) valor monetário - caso ocorra, vai ter implicações econômico-financeiras razoavelmente altas; (b) desempenho - pode influenciar o desempenho da empresa no longo prazo; (c) reputação - possui certo grau de risco reputacional; e (d) vantagem - possui potencial de crescimento ou ganho de vantagem competitiva, na perspectiva de longo prazo.

Ainda quanto à apresentação, neste tema, foram consideradas os sumários, por vezes denominados de índices, úteis para saber como o RI está estruturado.

Figura 28 - Sumário Relato Integrado CPFL



Fonte: Relato Integrado CPFL (2015, pp. 3-4)

Quanto aos aspectos semióticos, a Figura 28 é indicial em sua essência, pois a função do sumário é indicar os conteúdos com suas respectivas páginas e a imagem indica a atividade da empresa relacionada a produção de energia. Assim, em relação ao tipo de ícone, é um *mix* de imagem e diagrama, que contribui na concisão do relato. Apesar de ser imagem icônica, prevalece o caráter indicial por indicar a estrutura do RI e a atividade da empresa. Também há dependência da imagem em relação à linguagem verbal, reforço à complementariedade, haja vista que a imagem, por si só, não retrataria a estrutura do RI.

Figura 29 - Sumário Relato Integrado BNDES

SUMÁRIO	
4	EDITORIAL
5	O BRASIL E O MUNDO EM 2015
6	O BANCO DO DESENVOLVIMENTO DO BRASIL
12	COMO FUNCIONA O APOIO FINANCEIRO?
30	O BNDES E A SOCIEDADE
36	ESTRATÉGIA E VISÃO DE FUTURO
36	DIMENSÃO REGIONAL E TERRITORIAL INOVAÇÃO RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL
44	INFRAESTRUTURA: UM SETOR DECISIVO
17	O BNDES EM NÚMEROS
22	GOVERNANÇA, CONTROLE E PRÁTICAS DE GESTÃO
26	SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA
28	DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
49	COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS BRASILEIRAS
54	INCLUSÃO SOCIAL E PRODUTIVA
56	GLOSSÁRIO/TABELA DE INDICADORES GRI
58	FICHA TÉCNICA/TELEFONES E ENDEREÇOS

Fonte: Relato Integrado BNDES (2015, pp. 2-3)

A Figura 29, no conjunto, também é indicial, utiliza-se de símbolos verbais e visuais, mas com finalidade de comunicar algo específico. Quanto ao tipo de ícone, é possível identificar imagem, diagrama e metáfora. A imagem simula o período prefotográfico; o diagrama se apresenta pela similaridade de relações entre os tópicos que compõem a estrutura do relato, com suas respectivas páginas; e a metáfora se apresenta via tema transversal, dando significado de brasilidade ao relato, por meio da literatura de cordel que subjaz com as imagens. Tal figura é icônica devido ao significado que apresenta. Também é perceptível a dependência da linguagem visual em relação a verbal, equivalência entre ambas que evidencia a complementariedade.

O interessante da Figura 30 é o efeito causado no interpretante imediato, com potencial de significação, apesar de usar, apenas, letras e números, em tamanhos avantajados e cores diferenciadas, cumprindo a função de imagens, sem sê-las.

Figura 30 – Sumário Relato Integrado BRF

ÍNDICE	
PRINCIPAIS INDICADORES	6
<small>2014 EM NÚMEROS MATERIALIDADE</small>	
MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO	12
A BRF	14
<small>ESTRATÉGIA E MODELO DE NEGÓCIO GOVERNANÇA CORPORATIVA COMPORTAMENTO ÉTICO E ÍNTEGRO GESTÃO DE RISCOS</small>	
CAPITAL INTELLECTUAL	36
<small>VISÃO GLOBAL EFICIÊNCIA NA OPERAÇÃO LANÇAMENTOS EM CAMPANHAS</small>	
CAPITAL FINANCEIRO E CONSTRUÍDO	42
<small>CENÁRIO MUNDIAL SETORIAL RESULTADO FINANCEIRO</small>	
CAPITAL HUMANO	58
<small>VIVA BRF: POR UMA CULTURA ÚNICA E DE ALTA PERFORMANCE GESTÃO DE PESSOAS SAÚDE E SEGURANÇA</small>	
CAPITAL SOCIAL	68
<small>COMUNIDADE GESTÃO DE FORNECEDORES BEM-ESTAR ANIMAL CONSUMIDORES</small>	
CAPITAL NATURAL	86
<small>ÁGUA EFLUENTES ENERGIA EMISSÕES MATERIAIS E EMBALAGENS GESTÃO DE RESÍDUOS BIODIVERSIDADE</small>	
O RELATÓRIO	98
<small>BALANÇO SOCIAL IBASE ÍNDICE REMISSIVO GRI ANEXO INFORMAÇÕES CORPORATIVAS</small>	

Fonte: Relato Integrado BRF (2015, pp. 2-3)

Portanto, a linguagem visual faz diferença mesmo em tema elementar como nas bases de preparação e apresentação do RI. Tal constatação fica ainda visível nos temas mais relevantes.

4.2.3 Visão geral organizacional e ambiente externo

Neste tema deve ser informado o que a organização faz e quais as circunstâncias em que atua (IIR, 2013a). Dentre as páginas classificadas neste tema, destacam-se: mensagem do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, contexto e cenário. A seguir, exemplo do conteúdo relacionado a esse tema:

Em 2014, apesar de as economias em desenvolvimento terem sofrido impactos da lenta recuperação da economia mundial e da redução do ritmo de crescimento de suas exportações, o Brasil foi capaz de manter uma consistente trajetória de ampliação do emprego e redução das desigualdades. Ao mesmo tempo, o conjunto das políticas públicas permitiu manter estável a taxa de investimento da economia brasileira, com sensível crescimento no setor de infraestrutura (BNDES, 2014, p. 6).

Cerca de 200 páginas foram identificadas com esse tema. E a Tabela 3 indica, na relação do signo com objeto, a função indicial está presente nos 18 relatos analisados. Do total de páginas, mais da metade têm a função de índice. Em quantidade bem menor de páginas identificam-se ícones e, menos ainda, símbolos visuais, que não letras e números, apesar destas duas modalidades estarem presentes em quase todos os relatos, ao tratar desse tema.

Tabela 3 - Visão geral organizacional e ambiente externo

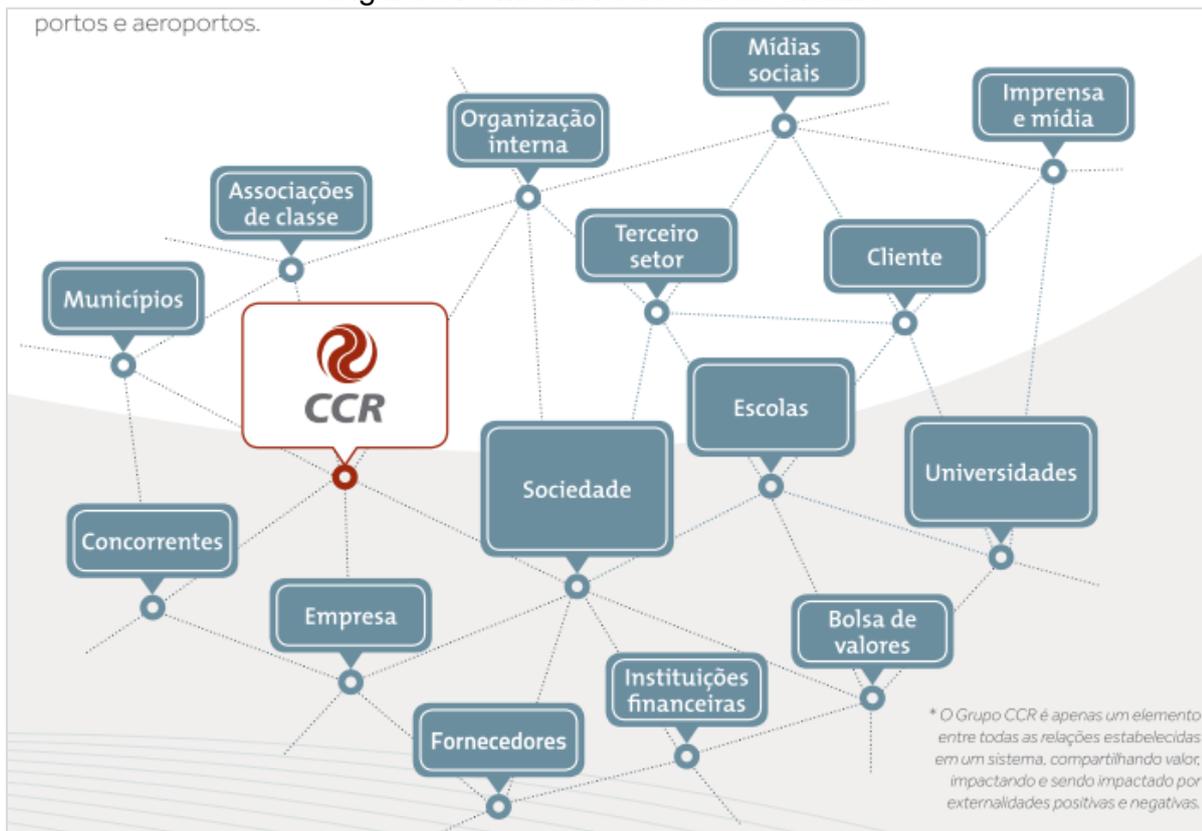
Códigos semióticos	Classificações	Quantidade de páginas	Quantidade de relatos
Relação signo versus objeto	Ícone	62	14
	Índice	104	18
	Símbolo	38	14
Tipos de ícone	Imagem	117	17
	Diagrama	44	15
	Metáfora	11	5
Tipo de imagem	Icônica	122	18
	Plástica	32	10
Autonomia da imagem	Significado direto	42	10
	Dependente de linguagem verbal	108	18
Relação entre texto e imagem	Redundante	7	2
	Informativa	14	6
	Complementariedade	116	18

Fonte: Nvivo 11 (2017)

Quanto ao tipo de ícone, a Tabela 3 informa que prevalece o uso de imagens para expressar a visão geral da organização e o ambiente externo, normalmente em

forma de fotografias, em 117 páginas. Outras 44, apresentam algum tipo de diagrama. E em 11, foram identificadas metáforas visuais, que reproduzem a aparência externa de objetos, apenas como meio para representar algo que não está visualmente acessível, como exemplifica a Figura 31.

Figura 31 - Metáfora da teia de aranha



Fonte: Relatório Integrado CCR (2015, p. 9)

Quanto ao tipo de imagem, a Tabela 3 indica preponderância de páginas que apresentam imagens icônicas ao remeterem a algum significado. As imagens plásticas são minoria, quase sempre, em forma de fundos coloridos sem texto ou formas sem significado aparente.

A Tabela 3, também indica quanto à autonomia da imagem, foram identificadas 108 páginas com imagens que dependem de texto escrito e outras 42, com elementos visuais de significado direto. Nesse caso, destacam-se imagens que ocupam a página inteira, sem texto verbal, como evidenciou a Figura 20. Alguns símbolos, também compõem esse universo, quando não precisam ser esclarecidos por meio de texto. Mas, no geral, prevalece o uso de imagens com texto para expressar esse tema.

Ao tratar da relação entre texto e imagem, a Tabela 3 mostra que, na maioria das páginas, tais elementos funcionam em complementariedade. Foram classificadas como informatividade as 14 páginas desse tema, que retratam exclusivamente a imagem. As imagens funcionam em redundância ao texto em, apenas, 7 páginas.

Ainda relacionado a esse tema, foram identificados outros exemplos de imagens que representam tais classificações, conforme demonstra a Figura 32.

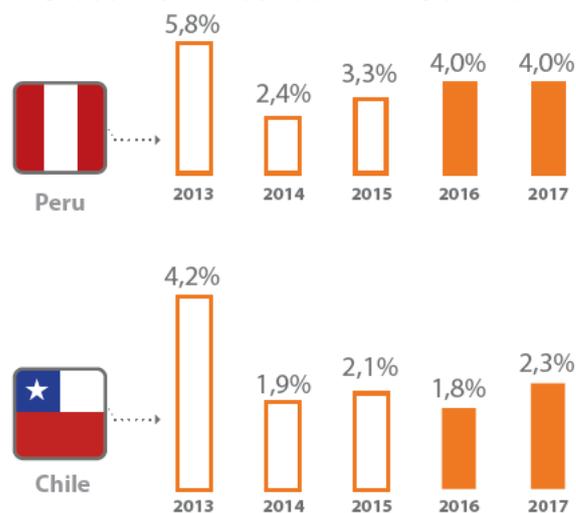
Figura 32 - Onde operamos



Fonte: Relato Integrado BRF (2015, p. 19)

A Figura 32 utiliza símbolos (mapa, casa e fábrica), mas, no conjunto, exerce a função de índice ao indicar os locais onde a empresa mantém unidades de operação, com legenda para diferenciar unidades produtivas dos centros de distribuição. A referida figura, também funciona como diagrama, é icônica, dependente de linguagem verbal e a imagem funciona em complemento ao texto escrito. A Figura 33, também é um exemplo de imagem relacionada a esse tema, que suscita outras considerações.

Figura 33 - Crescimento real do PIB - Cenário Internacional



Fonte: Relato Integrado Itaú (2015, p. 4)

Em se tratando de linguagem visual do RI, concisão e clareza são aspectos fundamentais na construção do interpretante imediato. Todavia, devem proporcionar segurança, tal como no texto verbal, por isso as imagens precisam ser bem dimensionadas. Por exemplo, a análise comparativa das torres contidas na Figura 33, mostra o desempenho do Chile superior ao desempenho do Peru, nos anos de 2013, 2014 e 2015, mas a linguagem verbal (os números) indica o inverso.

Nesse caso, pela complementariedade entre texto e imagem, é possível ignorar a desproporção na imagem em favor da linguagem verbal, mas se fosse imagem autônoma (sem auxílio de linguagem verbal), a leitura da imagem comprometeria o interpretante. Poderia, ainda, ser argumentado que a imagem foi criada para gerar o comparativo apenas no sentido horizontal, nos diferentes anos do mesmo país. Mas se os dados dos países estão em paralelo, sugere-se comparação. Daí a importância na proporcionalidade nas imagens comparativas.

A Figura 34 apresenta os públicos de relacionamento sistematizado pela empresa, com suporte da linguagem visual. Públicos que são determinantes para empresa selecionar o conteúdo a ser priorizado no Relato Integrado. Importante informação como base para preparação e apresentação dos relatos.

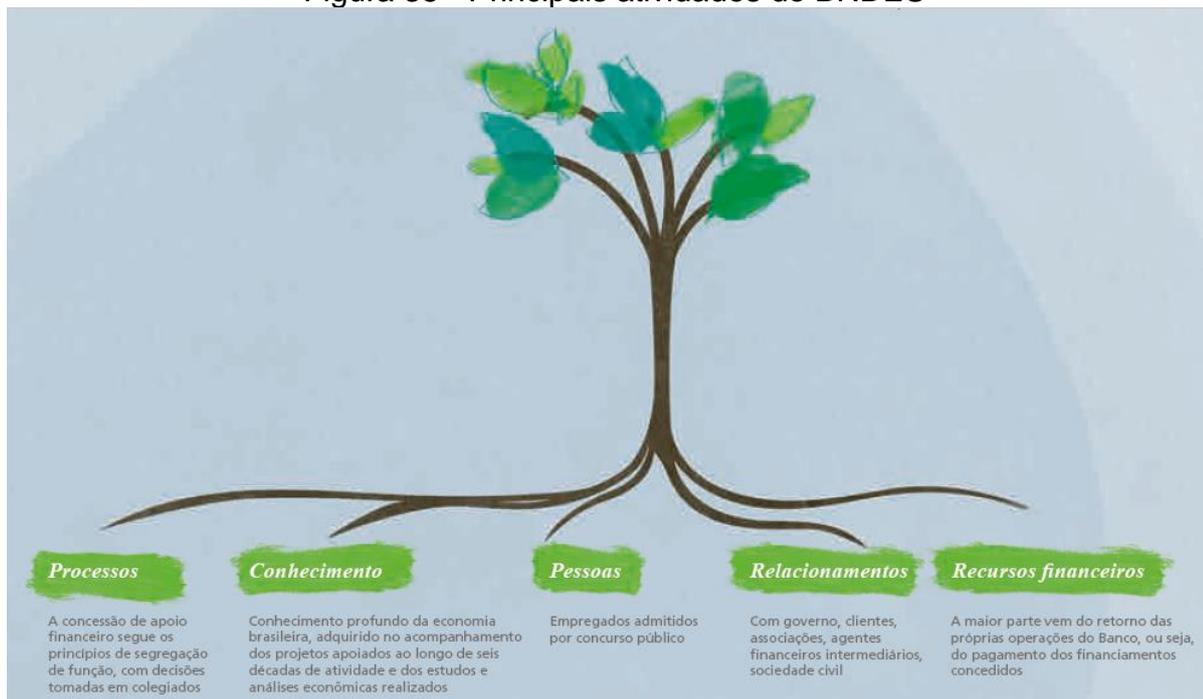
Figura 34 - Públicos de Relacionamento e Tipos de Relações



Fonte: Relato Integrado AES Brasil (2014, p. 26)

Enquanto a Figura 34 evidencia os públicos de relacionamento, contribuindo para a visão geral organizacional e o ambiente externo, a Figura 35 destaca os principais elementos que a empresa identifica como insumos de sua atividade organizacional, com uso de grafismo, qualidades icônicas caracterizadas por pintura solta, saindo do contorno, leve, pura, verdadeira, natural.

Figura 35 - Principais atividades do BNDES



Fonte: Relato Integrado BNDES (2014, p. 6).

Por conseguinte, a classificação Semiótica da linguagem visual, neste tema, é semelhante ao tema anterior. Na sequência, as classificações do tema Governança.

4.2.4 Governança

Consoante a esse tema, o RI deve informar como a estrutura de governança apoia a capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo (IIRC, 2013). Trata-se de um dos temas mais presentes no conjunto de relatos analisados. As falas seguintes exemplificam o teor do conteúdo relacionado a este tema:

A Fibria possui uma estrutura de governança corporativa pautada pela transparência, clara definição de funções, independência da administração, alta qualidade do corpo técnico e gerencial, equidade de tratamento aos acionistas e prestação de contas (FIBRIA, 2014, p. 43).

A governança corporativa é um dos elementos fundamentais do modelo de criação de valor das empresas AES Brasil. Nossa estrutura de gestão é descentralizada e se apoia no relacionamento entre acionistas, administradores, auditores independentes e conselho fiscal para alinhamento das políticas e decisões corporativas. As principais práticas e princípios que adotamos são: transparência; segregação de funções de presidente do conselho e diretor-presidente; canal de denúncia; e ampla disseminação de ética (AES BRASIL, 2015, p. 26).

Conforme a Tabela 4, na relação do signo com o objeto, é preponderante a linguagem visual com função indicial, em mais da metade das páginas que tratam desse tema e em todos os relatos analisados. Na sequência, estão os ícones e os símbolos visuais, que não letras e números, por serem signos característicos da linguagem verbal. Dado o teor do que deve ser divulgada nesse tema a função indicial parece bem adequada.

Tabela 4 - Governança

Códigos semióticos	Classificações	Quantidade de páginas	Quantidade de relatos
Relação signo versus objeto	Ícone	41	13
	Índice	81	18
	Símbolo	32	13
Tipos de ícone	Imagem	70	16
	Diagrama	52	17
	Metáfora	14	6
Tipo de imagem	Ícônica	93	18
	Plástica	17	8
Autonomia da imagem	Significado direto	39	12
	Dependente de linguagem verbal	81	18
Relação entre texto e imagem	Redundante	5	4
	Informativa	7	3
	Complementariedade	92	18

Fonte: Nvivo (2017)

Quanto ao tipo de ícone, foram identificadas 70 páginas, em 16 relatos, que se utilizam de imagens; outras 52 páginas, em 17 relatos, exploram algum tipo de diagrama; em menor quantidade aparecem metáforas visuais em imagens ou diagramas (Tabela 4).

A Figura 36 é um exemplo de linguagem visual relacionada ao tema Governança. Cumpre a função de índice, por indicar o programa de *compliance* de uma empresa específica, em forma de diagrama; icônico, pelo significado que apresenta; dependente de texto e em complementariedade, pelo texto que dá suporte à imagem para gerar o interpretante. Essa página foi classificada em dois temas: Governança e Gestão de Riscos e Oportunidades, um exemplo de ferramenta em favor do pensamento integrado.

Figura 37 – Página de anúncio de tópico



Fonte: Relato Integrado AES Brasil (2014, p. 28)

Quanto a autonomia da imagem, a Tabela 4 informa que aproximadamente 81 páginas, em 18 relatos, apresentam linguagem visual dependente de linguagem verbal, enquanto 39 páginas, em 12 relatos, têm significado direto, expressam o interpretante independente de texto verbal.

Por fim, em 92 páginas, dos 18 relatos, as linguagens visual e verbal funcionam em complementariedade (Tabela 4), conforme Figura 38. Como a análise foi feita por página, foi constatada redundância em apenas 5 páginas de 4 relatos e informatividade, em 7 páginas de 3 relatos. No entanto, se a classificação fosse por imagem, seria mais evidente a presença de imagens que funcionam em redundância ou em informatividade.

Figura 38 - Ética e transparência em linguagem visual



Fonte: Relato Integrado Natura (2014, p. 19).

Na Figura 38, é tem-se complementariedade entre linguagem visual e verbal para retratar confiança, sentimento buscado pela ética e pela transparência, conceitos que reforçam os signos visuais ao evidenciar o modelo de governança.

4.2.5 Modelo de negócios

O modelo de negócios determina a arquitetura de receitas, custos e lucros associados à entrega de valor pela organização, que vai além da lógica para criação e captura de valor, ao expor as arquiteturas organizacional e financeira da organização (TRIERVEILER; SELL, PACHECO, 2015). Para Ernst & Young (2014) o Modelo de Negócios evidencia a articulação dos capitais para se converterem em criação de valor e a maneira como podem ser medidos pelos principais indicadores de desempenho, bases para construção do pensamento integrado.

A BRF tem como principal ambição ser a mais inspiradora e relevante empresa de alimentos do mundo, com um Modelo de Negócios orientado ao consumidor final, pautado por marcas fortes e baseado em uma cadeia de valor ágil, flexível, eficiente e global. A fim de concretizar esse objetivo, investimos, nos últimos anos, no aprimoramento da gestão, com foco na internacionalização da Companhia, na renovação de portfólio, no aumento de eficiência, na melhoria da capacidade de distribuição e na presença de nossas marcas e categorias de forma customizada em diferentes mercados (BRF, 2015, p. 38).

Esse tema costuma recorrer à linguagem visual, devido à variedade de conteúdos envolvidos. Esta pesquisa identificou variadas formas de Modelo de Negócios, ao retratar a criação de valor em três etapas: entradas de recursos, processamento e saída de produtos.

Entretanto, em quatro relatos de três empresas não há linguagem visual para evidenciar o Modelo de Negócios, no máximo é feita referência, em linguagem verbal. Outra empresa, fala em cadeia de valor, no decorrer de várias páginas, utiliza de linguagem visual, mas não é o Modelo de Negócios, em si. Outra evidencia o Modelo de Negócios em linguagem visual, mas o identifica como Modelo de Criação de Valor. Maiores detalhes, na Tabela 5.

Tabela 5 - Modelo de Negócios

Códigos semióticos	Classificações	Quantidade de páginas	Quantidade de relatos
Relação signo versus objeto	Ícone	24	10
	Índice	36	15
	Símbolo	28	13
Tipos de ícone	Imagem	34	11
	Diagrama	29	15
	Metáfora	10	5
Tipo de imagem	Ícônica	41	15
	Plástica	10	3
Autonomia da imagem	Significado direto	11	5
	Dependente de linguagem verbal	37	15
Relação entre texto e imagem	Redundante	0	0
	Informativa	4	1
	Complementariedade	42	15

Fonte: Nvivo (2017)

Em sintonia à Tabela 5, percebe-se equilíbrio na classificação das páginas desse tema, ao tratar da relação do signo com o objeto. Assim, foi identificado o uso de ícones em 24 páginas; índices, em 36 páginas; e símbolos, em 28 páginas. Os modelos de negócios, normalmente, são figuras grandes, com conteúdo abrangente.

Quanto ao tipo de ícone, a Tabela 5 indica supremacia de imagens e diagramas, tanto em número de páginas, quanto em número de relatos. Ainda assim, há presença de metáforas. Também há supremacia de imagens icônicas sobre as imagens plásticas.

Com relação à autonomia da imagem, é soberana a presença de imagens dependentes de texto verbal, conforme demonstra a Tabela 5, tal como nos demais temas analisados, até então. A Figura 39 tem imagens autônomas, com significado direto, a presença da imagem não tem relação imediata com o conteúdo da página:

Figura 39 - Descrição de elementos do Modelo de Negócios



Fonte: Relato Integrado BNDES (2015, p. 7)

A Figura 39 evidencia aspectos do Modelo de Negócios em linguagem verbal, com a presença de imagens que não tem afinidade com esse conteúdo, mas com o tema transversal que permeia o relato. Ainda assim, prevalece a função de complementariedade entre texto e imagem, coerente com o tema transversal.

Na Figura 40, em linguagem visual é bem mais evidente, até mesmo como suporte à linguagem verbal.

O Modelo de Negócios da Figura 40 retrata interações de capitais via entradas e saídas de recursos, bem como relações entre capitais e *stakeholders*; a arquitetura de quem impacta e de quem é impactado em cada capital, exercício de pensamento integrado.

Em outro exemplo, a Figura 41 retrata diversas classificações semióticas desse tema. O fundo laranja funciona como ícone, manifestação que reside apenas na aparência de cores e formas, sem significação específica ou convencionada. A logomarca e o conteúdo funcionam como índice, signos que indicam algo específico e real. A combinação das cores laranja e azul, as imagens que representam os seis capitais, o celular e as engrenagens são símbolos, representação convencionada, aceita como legítima. No conjunto, tal figura cumpre a função de índice, por indicar o Modelo de Negócios da empresa.

Ainda, na Figura 41, os desenhos que indicam os capitais são tipos de ícones em forma de imagem, representação do objeto pela similaridade nas características qualitativas: formas e cores. O processo de criação de valor forma um diagrama, composto pela entrada dos seis tipos de capitais, processamento destes por meio de atividades e produtos e a saída, evidenciada na distribuição percentual do valor criado por cada tipo de capital, inclusive a contribuição negativa do capital social e de relacionamento. As engrenagens que representam a sincronia das ações de governança são exemplo de metáfora, similaridade de ideias que faz paralelo entre o significado de um signo e algo diverso dele, para simplificar a mensagem.

Apesar de a Figura 41, ser classificada no tópico Modelo de Negócios, ela integra conteúdos variados do processo de criação de valor, dentre os quais: seis capitais, governança, tecnologia; e a forma de retratar as saídas por tipos de capitais, lembra a distribuição de valores na Demonstração do Valor Adicionado.

Na sequência, a Figura 42 utiliza várias imagens simbólicas para representar os diversos tipos de capital, no Modelo de Negócio da empresa. Exemplo de colaboração entre signos simbólicos verbais e visuais para potencializar a significação e dar mais dinâmica ao processo comunicativo.

Figura 42 - Modelo de Negócio

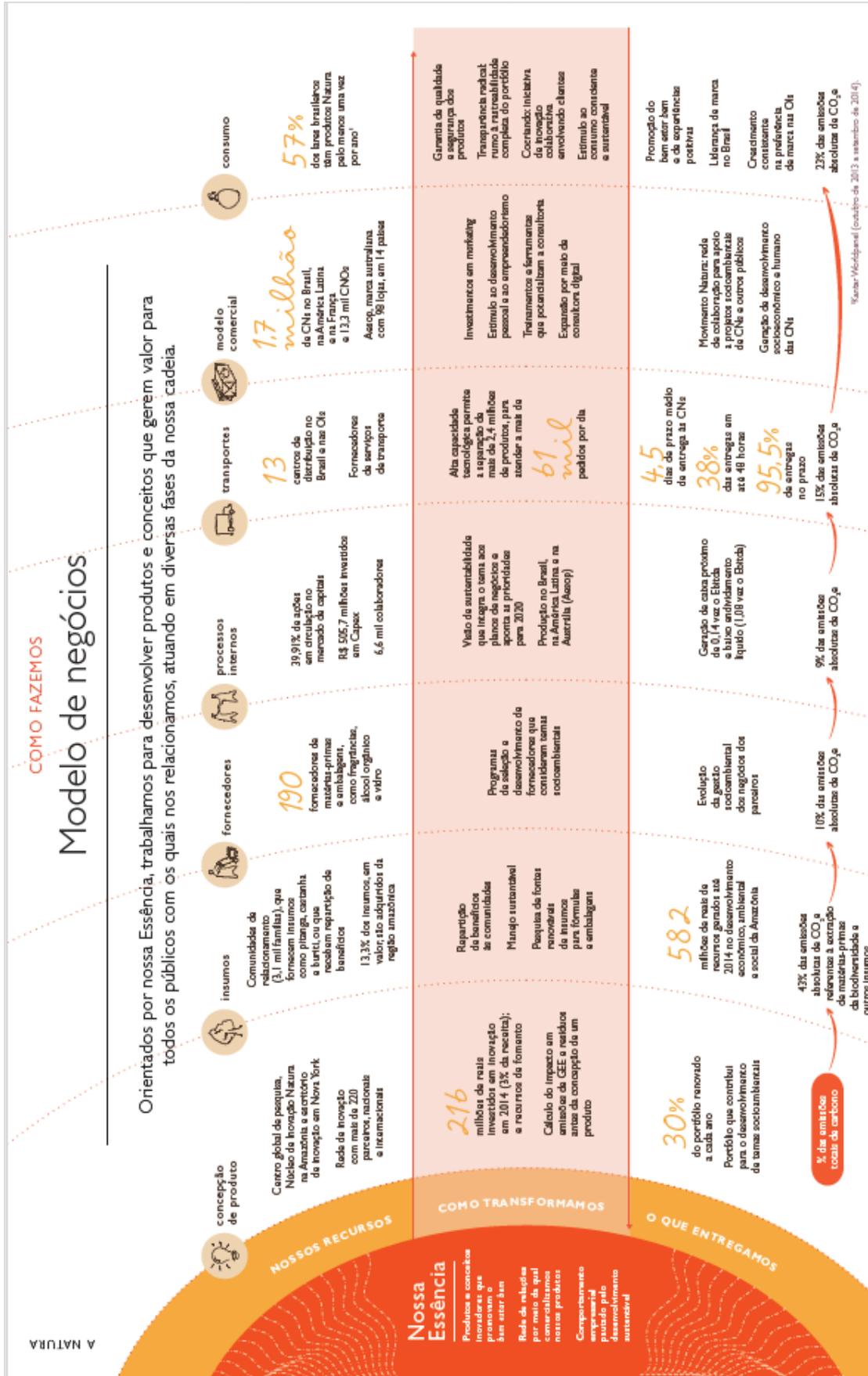


Fonte: Relatório Integrado CPFL (2014)

Por sua vez, a Figura 43 é um Modelo de Negócios que recorre à imagem metafórica, a partir da imagem do sol com suas camadas de calor. No centro do sol (ponto de partida) é descrita a essência da empresa, as camadas de calor desencadeiam as etapas do processo produtivo, da concepção do produto, levantamento dos insumos, fornecedores, processos internos, transportes, modelo comercial até o consumo. Em cada etapa, a figura ainda segmenta três instâncias: os recursos, a transformação e a entrega, elementos do Modelo de Negócios. Apesar do tamanho das letras do texto, dado as limitações de espaço no formato desta produção científica, é possível perceber a figuração da metáfora do sol.

Na sequência, a Figura 44, de outra forma, recorre à imagem metafórica, seja pelo conjunto que lembra literatura de cordel, seja pelas partes com metáforas específicas, como as gotas de chuva que representam os diversos tipos de capital que irrigam o solo ou a árvore frondosa que entrega à sociedade diversos produtos e serviços. O caráter indicial se manifesta, até mesmo, na identificação das páginas que detalham cada um dos seis tipos de capital, junto as gotas de chuva.

Figura 43 - Modelo de Negócios Natura



Fonte: Relatório Integrado Natura (2014, p. 10)

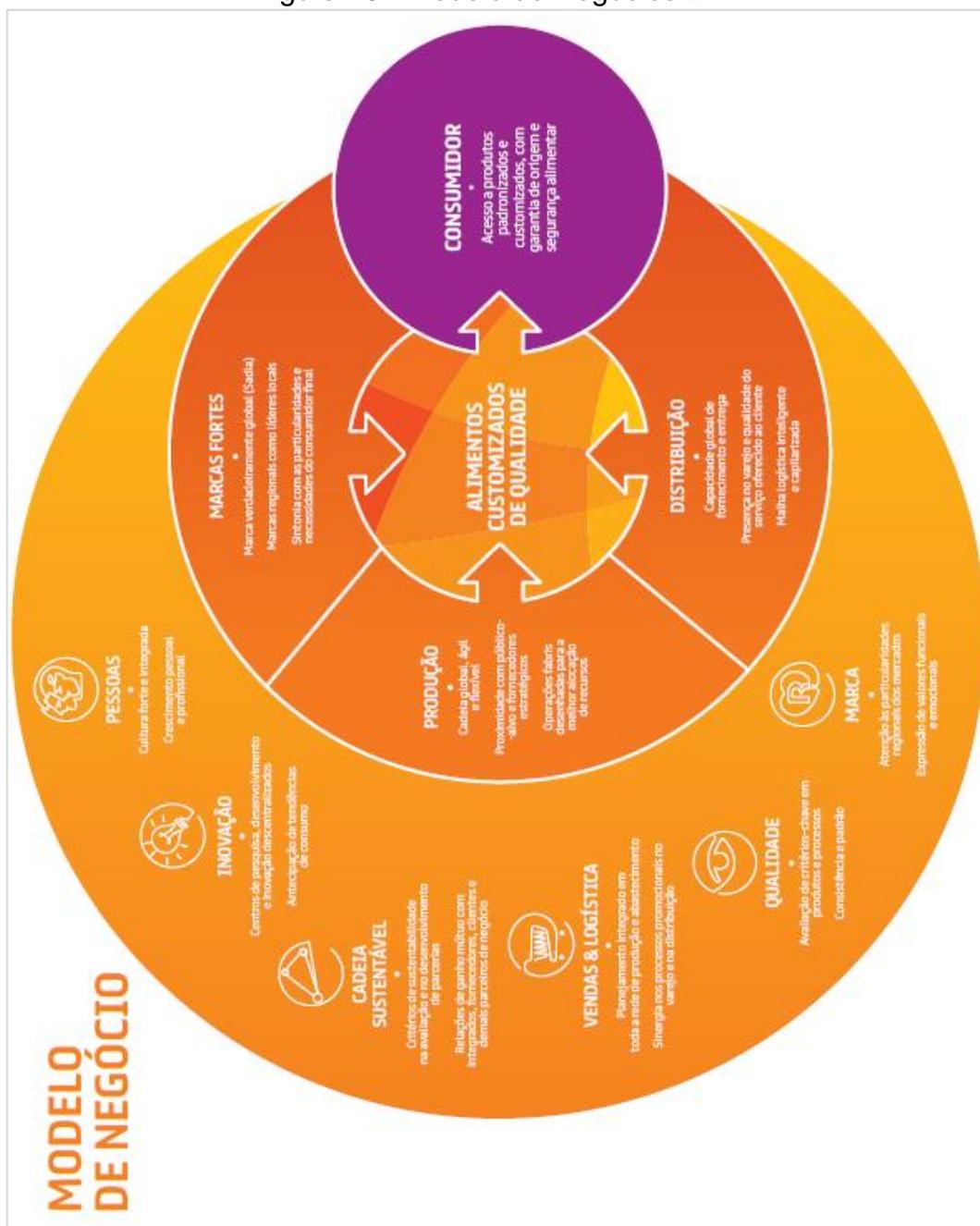
A finalidade da Figura 45 é ampliar parte da Figura 44, para o leitor verificar, com mais detalhes, o conteúdo que alimenta a metáfora visual dessa figura. Destaque aos insumos que nutrem a árvore pela raiz; e aos frutos maduros que geram resultados em curto prazo e os frutos em maturação para a longo prazo.

Figura 45 – Modelo de Negócios BNDES - Detalhamento



A Figura 46 é um diagrama icônico indicial, dependente de linguagem verbal. Trata-se de outra maneira de apresentar o Modelo de Negócios com evidenciação de outras variáveis consideradas pela empresa.

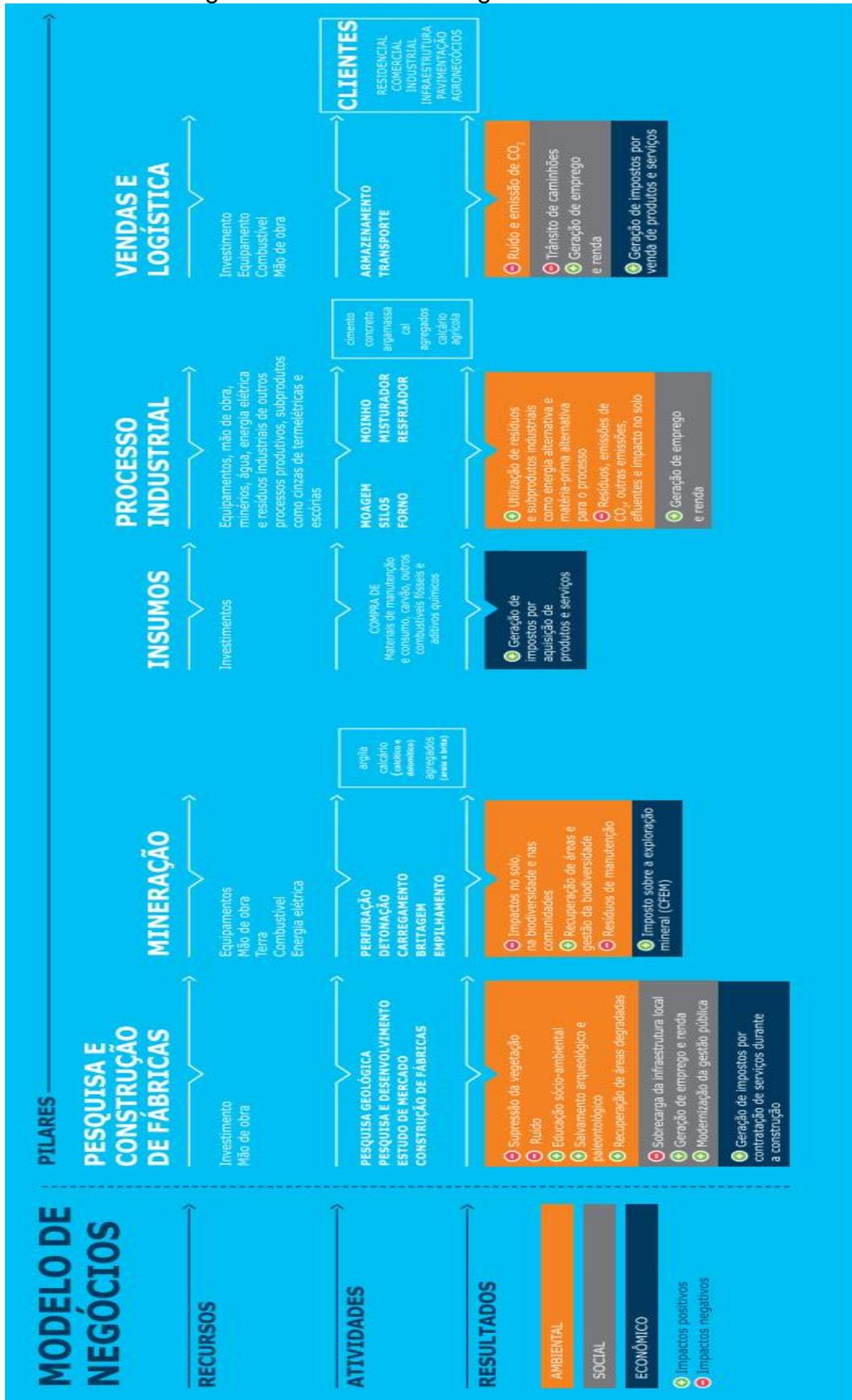
Figura 46 - Modelo de Negócios BRF



Fonte: Relato Integrado BRF (2015, pp. 44-45)

A Figura 46, ainda destaca símbolos visuais representando pessoas, inovação, cadeia sustentável, venda e logística, qualidade e marca, bem como setas que indicam a sequência de passos até o consumidor, diferente da Figura 47.

Figura 47 - Modelo de Negócios Votorantim



Fonte: Relato Integrado Votorantim Cimentos (2014, p. 5)

A Figura 47 aparece na mesma página em que a empresa apresenta a Matriz de Materialidade (em linguagem visual) e os direcionadores estratégicos (foco no cliente, gente com autonomia, excelência operacional e práticas sustentáveis). Esse é contexto para analisar a pertinência do Modelo de Negócios.

As classificações semióticas da Figura 47 seguem a linhagem das demais figuras desse tópico, exceto a metáfora visual. Destaque à segregação entre recursos, atividades e resultados, distribuídos em etapas do processo produtivo.

Além da grandiosidade das figuras que retratam o Modelo de Negócios, esse tema evidencia o potencial da linguagem visual na construção do pensamento integrado, ao sintetizar e conectar diferentes conteúdos, com destaques diferenciados entre os relatos.

Isso indica que esse tema não tem um padrão de linguagem visual; tanto que, há modelos que se alteram, consideravelmente, de um ano para o outro, nos relatos da mesma empresa, na tentativa de melhor expressar o interpretante que resulta desse conjunto de informações que, na linguagem verbal, normalmente, não despertam o mesmo impacto.

Tão importante quanto o Modelo de Negócios, é a evidenciação de riscos e oportunidades a que a empresa está sujeita. E como expressá-los em linguagem visual?

4.2.6 Riscos e oportunidades

Para o IIRC (2013), o RI deve informar riscos e oportunidades que afetam a capacidade de a organização gerar valor em curto, médio e longo prazo, e como lidar com eles; pois a redução do risco deve ajudar as empresas a reduzir custos e se tornarem mais rentáveis (Roth, 2014).

Além de identificar, mensurar e monitorar os riscos empresariais, esta diretoria funciona como um órgão de apoio nas tomadas de decisão da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração, sendo peça fundamental para a manutenção da estratégia da Companhia. Para isso, a área trabalha com um Mapa de Riscos, dividida em categorias (Financeiro, Mercado de Energia, Operacional, Legal, Regulação Setorial, Ambiental, Imagem e Sustentabilidade), que consolida o conjunto de eventos que podem afetar a estratégia e as operações da Companhia, sendo estes periodicamente monitorados por meio de indicadores/modelos e limites de exposição (apetite a riscos) (CPFL, 2015, p. 33).

Apesar dos variados tipos de riscos (regulatório, ambiental, social, financeiro, de reputação, fiscal, de mercado, operacional, concorrencial, de segurança, de mudanças climáticas, de *compliance*, de segurança no trabalho), no geral, são pouco expressivos os exemplos de linguagem visual para retratar esse tema.

Consoante à Tabela 6, foi identificada linguagem visual relacionada a risco em 17 relatos e cerca de 80 páginas, mas sempre a imagem contida nesse tema é específica para retratar o risco. Um dos relatos, em 2015, abordou o risco apenas por meio de linguagem verbal.

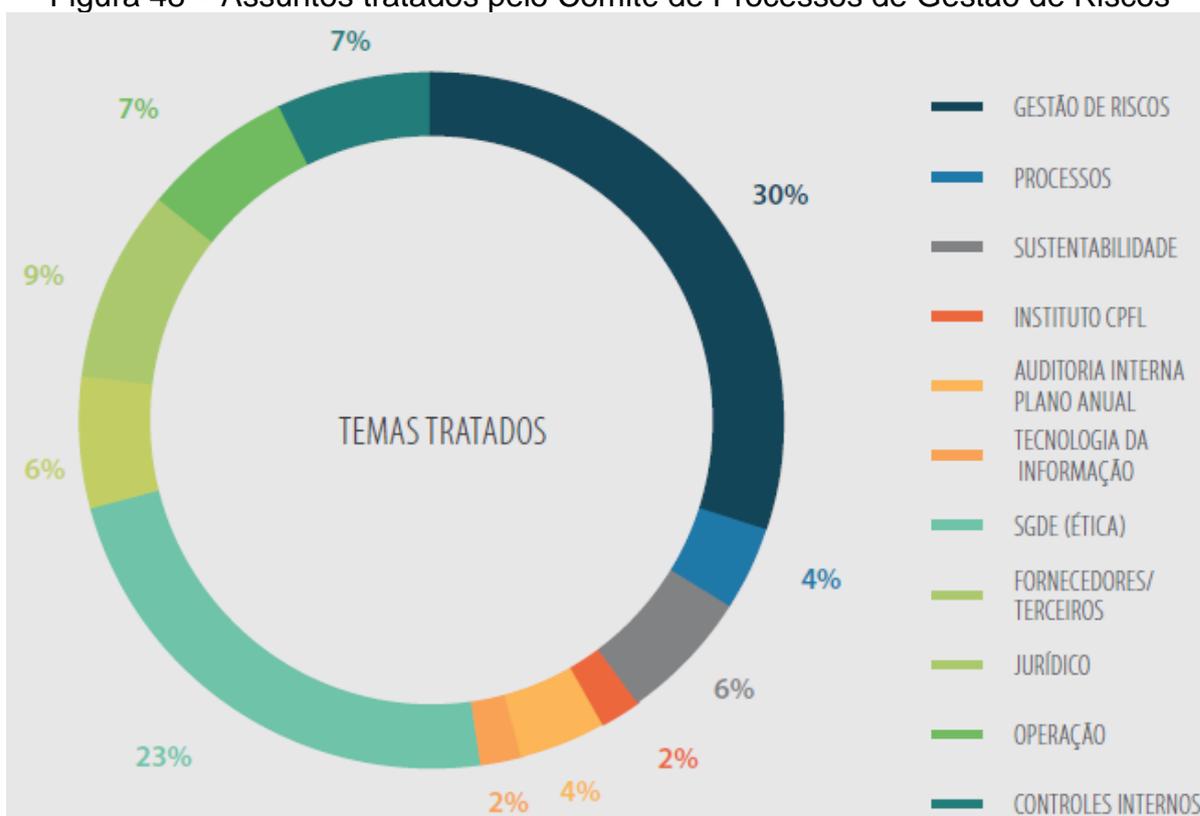
Tabela 6 - Riscos e Oportunidades

Códigos semióticos	Classificações	Quantidade de páginas	Quantidade de relatos
Relação signo <i>versus</i> objeto	Ícone	15	9
	Índice	43	17
	Símbolo	20	8
Tipos de ícone	Imagem	36	14
	Diagrama	22	10
	Metáfora	9	3
Tipo de imagem	Ícônica	47	17
	Plástica	7	4
Autonomia da imagem	Significado direto	18	6
	Dependente de linguagem verbal	41	17
Relação entre texto e imagem	Redundante	4	2
	Informativa	4	3
	Complementariedade	42	16

Fonte: Nvivo (2017)

Desse montante, a Tabela 6 indica, que na relação do signo com o objeto, predomina a linguagem visual com função de índice, seguida de uso de símbolos e ícones. E quanto ao tipo de ícone, prevalece o uso de imagens tanto em quantidade de páginas, quanto em número de relatos em que tais códigos semióticos foram identificados; também têm considerável representatividade dos diagramas. E mais, em sua maioria, foram identificadas imagens icônicas, dependentes de linguagem verbal que funciona em equivalência à linguagem visual, por isso a incidência de complementariedade. A título de exemplo, a Figura 48.

Figura 48 – Assuntos tratados pelo Comitê de Processos de Gestão de Riscos



Fonte: Relato Integrado CPFL (2015, p. 26).

No conjunto da Figura 48, indica os temas mais discutidos pelo Comitê de Processos de Gestão de Riscos. Classifica-se, também como diagrama icônico, pela similaridade de relações análogas entre as partes e o todo. Dependente de linguagem verbal, com a função de equivalência em relação à linguagem visual.

A Figura 49 é um exemplo de linguagem visual em favor do pensamento integrado, ao destacar os focos estratégicos, dentre os quais, os riscos e oportunidades socioambientais. Exemplifica, também a complementariedade entre linguagem verbal e linguagem visual, para potencializar a significado do interpretante imediato. As cores reforçam o caráter simbólico associado à empresa em questão.

Figura 49 - Focos Estratégicos

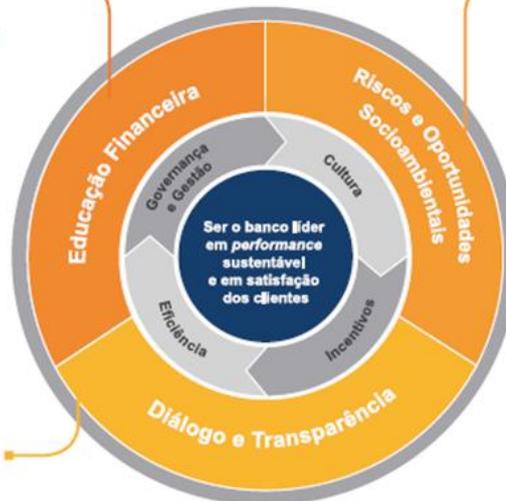
Educação financeira

Uma forma de contribuirmos para o desenvolvimento da sociedade é entendendo as necessidades das pessoas, oferecendo assim, conhecimento e soluções financeiras adequadas para que elas tenham uma relação equilibrada com o dinheiro.

Diálogo e transparência

Uma parte importante da nossa estratégia é a promoção de iniciativas que visam a estabelecer um relacionamento contínuo e transparente com os nossos principais públicos. Acreditamos que, por meio do compartilhamento de práticas, resultados, conhecimento e também da promoção de diálogo com diferentes audiências, podemos inspirar iniciativas e impulsionar transformações na sociedade e em nossos negócios. Buscamos também manter o diálogo com os diferentes setores da sociedade, antecipando tendências e desenvolvendo uma agenda positiva.

Fonte: Relato Integrado Itaú (2015, p. 14)



Riscos e oportunidades socioambientais

Nos relacionamos com todos os setores produtivos da economia e possuímos enorme potencial para influenciar mudanças positivas na sociedade. Por isso, gerenciamos riscos e buscamos oportunidades de negócio, considerando tendências de mercado, regulamentações, demandas de clientes e dos nossos principais públicos. Nosso gerenciamento de risco socioambiental visa identificar, mensurar, mitigar e monitorar nossos riscos. Promovemos ações de engajamento com nossos principais públicos buscando a melhoria constante dos nossos controles.

A Figura 50 é mais um dos poucos exemplos de linguagem visual voltadas a este tema. Trata-se de imagem simbólica, icônica, dependente de linguagem verbal em equivalência à linguagem visual.

Figura 50 - Riscos ambientais



Fonte: Relato Integrado Fibria (2015, p. 45)

Portanto, o tema riscos e oportunidades é mais expresso em linguagem verbal, e mais sistematizado no relato de Instituições Financeiras, em razão das exigências de evidenciação impostas pelo Banco Central. Os relatos da AES Brasil tratam os riscos em apenas um parágrafo. Situação diferente, ao se tratar de estratégias e alocação de recursos.

4.2.7 Estratégia e alocação de recursos

O RI deve informar os objetivos da empresa e a maneira de alcançá-los, para gerenciar riscos e maximizar oportunidades na alocação de recursos (IIRC, 2013).

Nossa estratégia de sustentabilidade foi definida a partir de uma profunda análise sobre nossa visão, Nosso Jeito, nossas políticas corporativas, compromissos e pactos voluntários, pesquisas e encontros com nossos principais públicos. Nossos processos de engajamento estão baseados em diretrizes e critérios da norma internacional AA1000 e em circular interna, que define a metodologia para conquistar o engajamento de nossos principais públicos, com base nos impactos social, ambiental e econômico. Nosso Mapa da Sustentabilidade determina três focos estratégicos para nossas atividades: Diálogo e Transparência, Educação Financeira e Riscos e Oportunidades Socioambientais, viabilizados por quatro frentes de apoio: Governança e Gestão, Eficiência, Incentivos e Cultura (ITAÚ, 2015, p. 14).

Inicialmente, chama atenção a superioridade de páginas classificadas nesse tema, 583, bem acima dos temas analisados até então, abaixo, apenas, do tema Desempenho, com 691 páginas. Muitas são páginas comuns aos dois temas, quando a empresa junta as estratégias definidas e o desempenho alcançado.

Tabela 7 - Estratégia e alocação de recursos

Códigos semióticos	Classificações	Quantidade de páginas	Quantidade de relatos
Relação signo versus objeto	Ícone	179	13
	Índice	286	17
	Símbolo	128	14
Tipos de ícone	Imagem	285	16
	Diagrama	160	17
	Metáfora	52	10
Tipo de imagem	Ícônica	322	17
	Plástica	39	8
Autonomia da imagem	Significado direto	133	10
	Dependente de linguagem verbal	288	17
Relação entre texto e imagem	Redundante	19	5
	Informativa	11	4
	Complementariedade	314	17

Fonte: Nvivo (2017)

A Tabela 7 informa, na relação do signo com o objeto impera o uso de linguagem visual em forma de índice, tanto em número de páginas, quanto em número de relatos. Entretanto, o uso de ícones e símbolos também é representativo nas duas modalidades. Nessa linha, a Tabela 7, também informa, quanto ao tipo de ícone, prevalece o uso de imagens, quase o dobro das páginas que apresentam diagramas, e cinco vezes mais do que as que apresentam imagens metafóricas.

Conforme Tabela 7, em sua maioria, são páginas com imagens icônicas, que, segundo Sonesson (1989), podem ser observadas pela qualidade de signos representados, imagens como semelhança de signos retratados. Além disso, são imagens dependentes de linguagem verbal, apesar da representatividade das imagens com significado direto, normalmente em forma de barras superiores ou inferiores que aparecem nas páginas. Ademais, há equivalência entre linguagem visual e linguagem verbal que suplanta as situações de redundância (inferioridade) e informatividade (superioridade) da imagem em relação ao texto verbal.

Desse modo, a Figura 51, bem ao estilo Relato Integrado, conecta temas (estratégias, perspectivas e desempenho), em consonância a princípios previstos no *framework* do RI, tais como: foco no estratégico e orientação futura; conectividade de informação; materialidade e concisão.

A Figura 51 retrata a primeira parte das metas de longo prazo da empresa. A segunda parte foi ocultada por limitação de espaço, mas mantém o mesmo padrão semiótico da primeira. Trata-se de linguagem visual classificada como índice, por indicar conteúdo específico e real. Resulta da fusão de imagem e diagrama, pois a fotografia funciona o fundo do diagrama icônico, dependente de linguagem verbal. E essa fusão ressalta a complementariedade entre a imagem e o texto verbal.

Figura 51 - Metas de longo prazo

Metas de Longo Prazo

Derivadas dos pilares estratégicos e em harmonia com os temas materiais, o Conselho de Administração, apoiado pelo Comitê de Sustentabilidade, estabeleceu em 2011 metas que a Fibria deverá atingir em 15 anos. **O objetivo é garantir a implementação da estratégia e da sustentabilidade do negócio. Confira nos termômetros abaixo os resultados de 2015:**

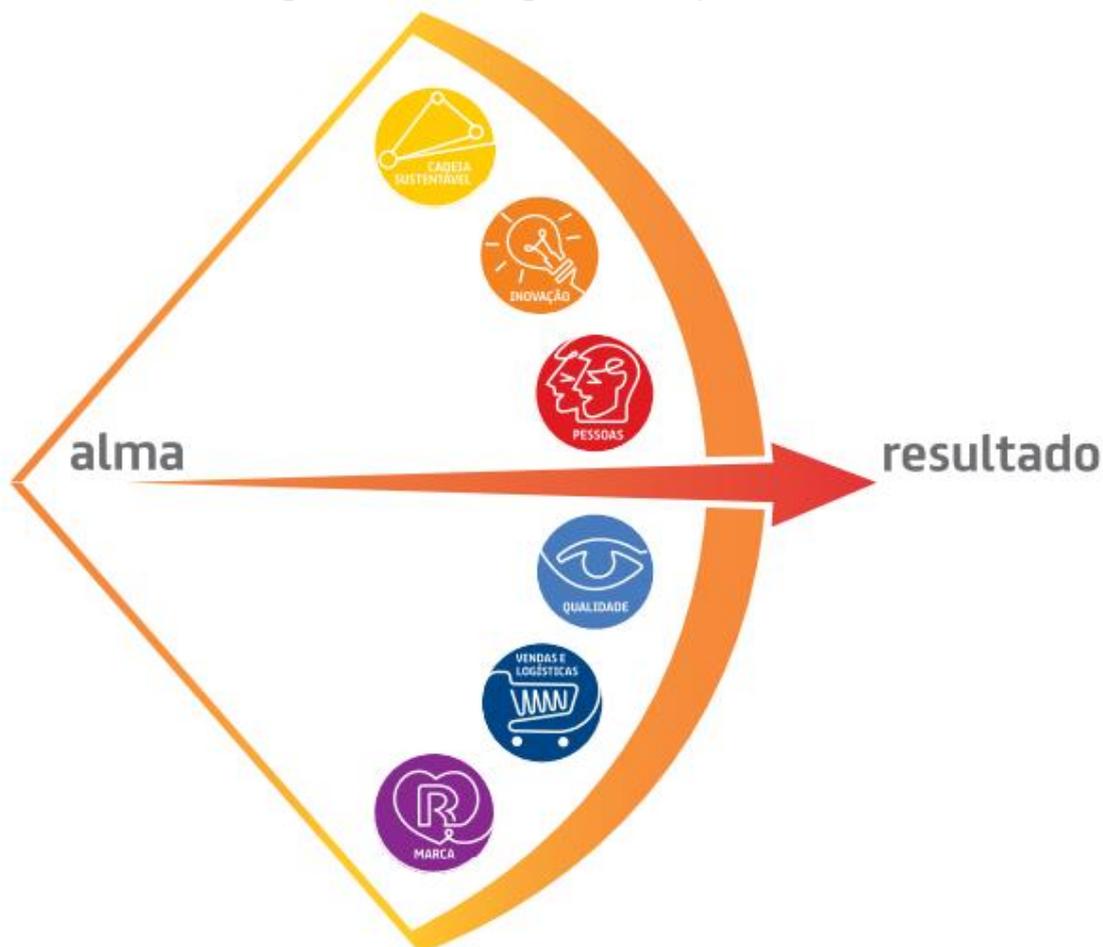
META	O QUE FAZEMOS	QUAIS OS BENEFÍCIOS	ONDE ESTAMOS
<p>Reduzir em 1/3 a quantidade de terras necessárias para a produção de celulose</p>	<ul style="list-style-type: none"> Melhoramento genético clássico Aumento de produtividade celulose por hectare plantado 	<ul style="list-style-type: none"> Menor concentração fundiária Maior disponibilidade de terra para outros usos Aumento da competitividade e maior retorno aos acionistas 	<p>META 2025: 15 META 2015: 10,9 2011: 10,6 11,7 TSA/HA/ANO</p>
<p>Duplicar a absorção de carbono da atmosfera</p>	<ul style="list-style-type: none"> Restauração de áreas degradadas Expansão de áreas florestais 	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades no mercado de carbono Redução da concentração de gases de efeito estufa na atmosfera 	<p>META 2025: 11 META 2015: 7,25 2011: 5,5 7,25 MILHÕES DE tCO₂EQ/ANO</p>
<p>Promover a restauração ambiental de 40 mil hectares de áreas próprias entre 2012 e 2025</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plantio de espécies nativas e criação de estruturas florestais 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de estruturas florestais para fauna e flora Proteção da biodiversidade Melhoria da qualidade da água Aumento das taxas de sequestro de carbono Plantio, enriquecimento e manejo da regeneração natural 	<p>META 2025: 40.000 META 2015: 13.947 2011: 0 13.885 HA</p>

1 tsa – tonelada de celulose seca ao ar

Fonte: Relato Integrado Fibria (2015, p. 42)

Por sua vez, a Figura 52 é exemplo de metáfora que explora a similaridade do arco e flecha para expressar as prioridades estratégicas da empresa. Tal recurso potencializa o interpretante imediato ao acentuar o significado de impulsão do ponto de partida (figuração mais fraca) ao ponto de chegada (figuração mais forte da seta), ao retratar prioridades que nascem na alma da empresa para impulsionar os resultados, são elas: cadeia sustentável, inovação, pessoas, qualidade, vendas e logísticas e a marca, todas diferenciadas por cores e símbolos.

Figura 52 - Estratégia: arco de prioridades



Fonte: Relato Integrado BRF (2015, p. 39)

A Tabela 7, também identifica 39 páginas, em 8 relatos, com imagens plásticas, sem significado aparente. Algumas em forma de fundos coloridos, que dão destaque a trechos do texto verbal, como demonstra a Figura 53.

Figura 53 - Estratégia e Visão de Futuro



Fonte: Relato Integrado BNDES (2015, p. 21)

Conforme a Tabela 7, a imagem é a linguagem visual mais presente nessa temática. Normalmente, por meio de fotografias, como a Figura 54, classificada como indicial, por estar associada à estratégia da empresa, algo real e específico.

A Figura 54, também, é metáfora por potencializar a estratégia com significado de segurança e acolhimento, sensações importantes para serem despertadas em investidores e demais *stakeholders*, afinal, é o futuro da empresa que está em jogo. E por apresentar significado, deduz-se que é imagem icônica.

Quanto à autonomia da imagem, a Figura 54 é classificada como dependente de linguagem, haja vista que a imagem por si só, não evidencia a estratégia, tanto que a empresa acrescenta a palavra estratégia sobre a imagem. Dessa forma, essa imagem funciona em complementariedade ao texto, fruto da intenção dos elaboradores deste RI.

Figura 54 - Estratégia



Fonte: Relato Integrado Natura (2014, p. 12)

Por outro lado, a Figura 55 utiliza aspectos da terceiridade, convenções de linguagem utilizadas para facilitar o interpretante e contribuir na percepção:

- (1) uso de letras, números e imagens;
- (2) a cor verde associada ao tema ambiental;
- (3) o ramo de árvore representando o conjunto de regras ambientais;
- (4) figuras específicas para diferenciar cada medida;
- (5) ordenamento numérico que pode sugerir ordem de prioridade ou de abrangência; e
- (6) variação no tamanho das letras que potencializam a significação de determinadas informações, em detrimento de outras.

Figura 55 - Regras Verdes da nossa política ambiental



Fonte: Relatório Integrado Votorantim Cimentos (2014, p. 50)

A Figura 55, além dos aspectos de terceiridade destacados, liga os signos a algo existente, as medidas de política ambiental da Votorantim Cimentos (secundidade), por meio de características qualitativas, cores e formas, com o propósito de potencializar a significação a partir do primeiro impacto (primeiridade).

Além disso, dentro da própria Figura 55, a empresa reforça o potencial de significação da linguagem visual, com destaque, em forma de texto, dos interpretantes que pretende gerar: (1) as regras verdes foram desenvolvidas com base nos Princípios da Política Ambiental para facilitar seu entendimento e disseminação para todos nossos funcionários; (2) com estas e outras ações de educação ambiental estamos contribuindo para meta 1 da convenção de diversidade biológica relativo aos valores de conhecimentos da biodiversidade e das medidas que poderão tomar para conservá-las e utilizá-las de forma sustentável.

Assim sendo, o tema estratégia parece propício ao uso da linguagem visual, pois, é preciso sinalizar o futuro para despertar o interesse de investidores e demais partes relacionadas, com linguagem clara, concisa e atrativa, parâmetros com grande apelo na linguagem visual. Detalhe, as estratégias divulgadas hoje, são os compromissos de amanhã, como demonstrou a Figura 51, ao evidenciar as metas de longo prazo, as ações, os benefícios e o nível alcançado por meio do desempenho, tema do próximo tópico.

4.2.8 Desempenho

O RI deve informar o nível em que a organização alcançou os objetivos estratégicos para o período e quais os impactos sobre os capitais. Logo, o desempenho vai além do resultado econômico-financeiro, adentra na sustentabilidade, na governança e na estratégia (IIRC, 2013a).

O acerto de nossa estratégia de longo prazo – em especial a diversificação geográfica em nível global – e o nosso compromisso com a excelência operacional focando em redução de custos, disciplina financeira (mitigando o risco de liquidez e refinanciamento, alongando a dívida de curto e médio prazo) e desinvestimento de ativos não estratégicos mostram a agilidade da Empresa para se ajustar ao novo cenário brasileiro [...] Nossa receita líquida global, em 2015, ficou em R\$ 14.046 milhões, uma alta de 7,0% em relação a 2014, devido principalmente às maiores vendas nas operações estrangeiras, também positivamente impulsionadas pela variação cambial (depreciação do real frente ao dólar e ao euro). Nosso EBITDA totalizou R\$ 3.231 milhões, -7,3% que no ano anterior, impactado principalmente pelo desempenho no mercado brasileiro (VOTORANTIM, 2015, p. 34).

Esta pesquisa identificou o desempenho como o tema que ocupa o maior número de páginas nos relatos analisados, dada à variedade de indicadores econômico-financeiros e não financeiros reportados nos relatórios específicos.

Assim, a integração das métricas constitui um dos maiores desafios do Relato Integrado, em virtude da diversidade de premissas.

E além da variação do conteúdo divulgado sobre desempenho, há variação na forma de expressar tais informações, com efeito nas classificações semióticas, como mostra a Tabela 8.

Tabela 8 - Desempenho

Códigos semióticos	Classificações	Quantidade de páginas	Quantidade de relatos
Relação signo <i>versus</i> objeto	Ícone	163	17
	Índice	390	18
	Símbolo	138	15
Tipos de ícone	Imagem	313	18
	Diagrama	259	16
	Metáfora	53	12
Tipo de imagem	Ícônica	417	18
	Plástica	56	12
Autonomia da imagem	Significado direto	154	13
	Dependente de linguagem verbal	377	18
Relação entre texto e imagem	Redundante	10	3
	Informativa	28	4
	Complementariedade	397	18

Fonte: **Nvivo (2017)**

A Tabela 8 revela que prevaleceu o uso de índices na relação do signo com o objeto, algo em torno de 56% das páginas que contém informações sobre desempenho. Esse resultado é compatível com o teor desse tema, pois, quanto mais precisa for a indicação do desempenho da empresa, mais segurança proporciona aos usuários. E essa preferência não dispensa a presença de ícones (24%) e símbolos (20%) para expressar tais informações, tanto que, esses dois elementos aparecem em quase todos os relatos.

Acerca do tipo de ícone, prevaleceu o uso de imagens, 313 páginas, nos 18 relatos. E apesar da grande incidência de diagramas (259 páginas, em 16 relatos), surpreende a inferioridade em relação às imagens, pois o diagrama é muito utilizado para expressar desempenho, por meio de quadros e tabelas (Tabela 8).

Também foi preponderante o uso de imagens icônicas, oito vezes mais do que imagens plásticas. No que tange à autonomia da imagem, domina o uso de imagens dependentes de linguagem verbal, mas é considerável o uso de imagens com significado direto; apesar de que, em muitos desses casos, refere-se à presença de barras superiores ou inferiores, na página.

Igualmente é dominante o uso de linguagem visual e verbal que se complementam de forma equivalente. Mas, conforme destacado anteriormente, se a classificação fosse por imagem, e não por página, redundância e informatividade da imagem ficariam mais evidentes.

Figura 56 - Detalhamento do Endividamento

ENDIVIDAMENTO (R\$ MILHÕES)

Endividamento	Em 31/12/2015			Em 31/12/2014	
	Circulante	Não circulante	Total	Total	Var. %
Moeda Nacional	(1.462)	(2.358)	(3.820)	(3.993)	(4,3)
Moeda Estrangeira	(1.166)	(10.194)	(11.360)	(7.596)	49,5
Endividamento bruto	(2.628)	(12.551)	(15.179)	(11.589)	31,0
Aplicações					
Moeda Nacional	775	456	1.231	2.105	(41,5)
Moeda Estrangeira	5.323	0	5.323	4.551	17,0
Total aplicações	6.098	456	6.554	6.657	(1,5)
Endividamento líquido	3.469	(12.095)	(8.626)	(4.933)	74,9
Exposição cambial – US\$ milhões	-	--	(117)	567	(120,7)

O endividamento bruto total, no valor de R\$ 11.847,0 milhões, conforme demonstrado acima, contabiliza o endividamento total financeiro, somado a outros passivos financeiros, no valor de R\$ 257,4 milhões, conforme Nota Explicativa 4.1.f da DFP de 31.12.2015.

Fonte: Relato Integrado BRF (2015, p. 72)

A Figura 566 é linguagem visual clássica em desempenho financeiro. Detalha e compara dívidas da empresa, evidenciadas no Balanço Patrimonial. Indica o endividamento da empresa em 2014 e 2015, em forma de diagrama, por retratar a relação entre diferentes tipos de dívidas da empresa. É imagem icônica, dependente de linguagem verbal, tanto que imagem e texto funcionam em complementariedade.

Figura 57 - Desempenho das ações

DESEMPENHO DAS AÇÕES DO GRUPO CCR - COMPARATIVO IBOVESPA x IGC x AÇÕES CCR

Cotação de fechamento CCR x Ibovespa
Base 100: 31/01/2002 (sem Correção de dividendos)



Fonte: Relato Integrado CCR (2014, p. 33)

A Figura 57 é um gráfico de linhas classificado como índice por apontar o desempenho das ações da empresa, mediante diagrama icônico que retrata relações entre as cotações no decorrer dos anos. Dependente de linguagem verbal para identificar cada tipo de cotação, funciona em complementariedade entre texto e imagem. Diferentemente da Figura 58, menos convencional.

Figura 58 - Desempenho Operacional



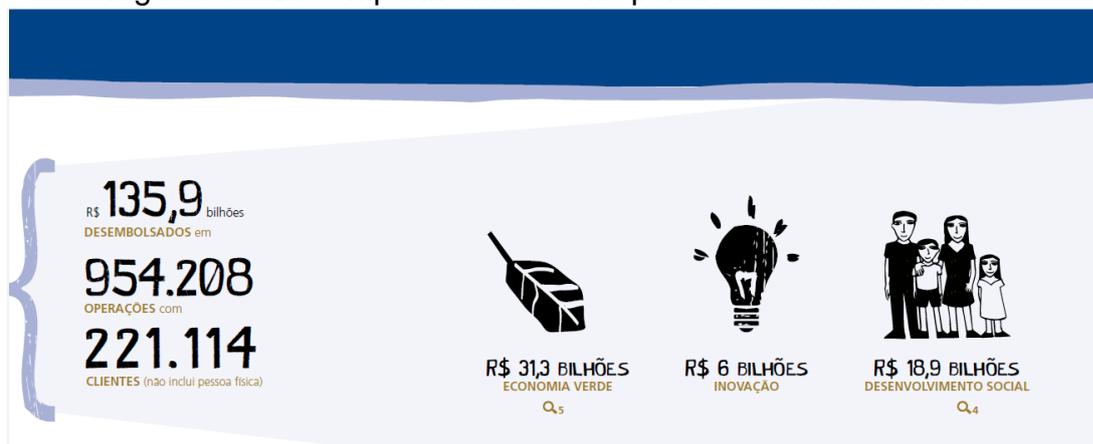
Fonte: Relatório Integrado BNDP (2015, p. 18)

Na Figura 58 estão diferentes formas de uso dos signos com mesma função. Isso pode caracterizar as estratégias de comunicação no Relato Integrado. Trata-se de imagem metafórica, em alternativa ao gráfico de torres convencional, recurso que potencializa o significado do interpretante imediato. É indicial, ao apontar o desempenho de cada produto; mas recorre a símbolos, como o desenho figurativo das copas de árvores.

Seguindo a lógica de Peirce, na Figura 58 pode-se pensar de maneira inversa, signos indicativos, com origem em legi-signos (convenções) que se materializam por meio de imagem metafórica. No processo de interpretação o caminho será inverso, representações de árvores alinhadas que indicam algo. Além do que, trata-se de diagrama, por ter similaridade com as relações no desempenho entre os produtos e funciona em complementariedade, pelo fato de a linguagem visual ser equivalente à linguagem verbal.

Na Figura 59, prevalece a evidenciação do desempenho por intermédio índices e símbolos. Índice, por apontar o desempenho da empresa. Símbolo, pelo uso de imagens figurativas convencionais, como a folha que representa a economia verde; a lâmpada, a inovação; e a família, o desenvolvimento social.

Figura 59 - Desempenho Financeiro por linha de financiamento



Fonte: Relato Integrado BNDES (2015, p. 19)

Por sua vez, a Figura 60 não utiliza signos além de letras e números, mas o fundo colorido em *dégradé*, o tamanho avantajado dos números em contraste ao tamanho das letras e a síntese dos textos, o diferenciam de um texto tradicional em forma de letras e números. Fora o título, são treze informações de desempenho, distribuídas em duas páginas conjugadas.

A despeito de o fundo dégradé ser um ícone, na Figura 60 prevalece o índice em forma de imagem, podendo até ser classificado como diagrama, se for concebido similaridade de relação entre as informações.

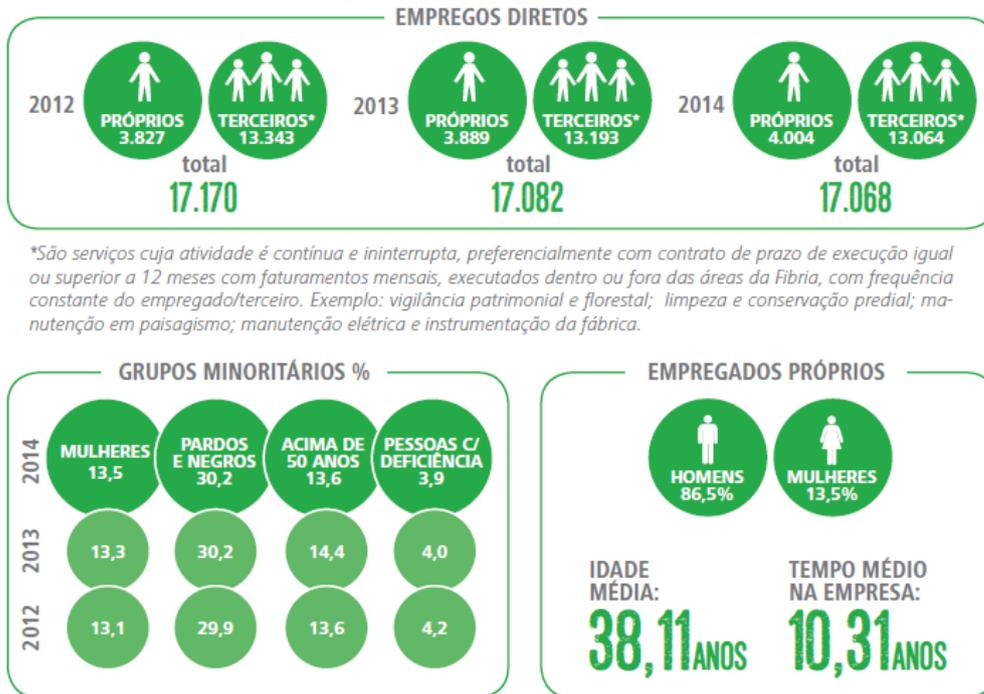
Figura 60 - 2014 em números



Fonte: Relato Integrado BRF (2014, pp. 8-9)

Um dos diferenciais da Figura 61 é o fato de esta retratar, exclusivamente, desempenho não financeiro. No tocante à classificação semiótica, é indicial por estar conectada ao desempenho de gestão de pessoas da empresa, algo real e existente. Utiliza imagens convencionadas (desenho figurativo de pessoas), característica dos símbolos. Recorre à similaridade de imagens, mas a característica diagramática é mais evidente, ao retratar relações entre vários indicadores sociais. É figura icônica, pelo significado que apresenta. A linguagem visual é dependente da verbal e, por serem equivalentes, atuam em complementariedade.

Figura 61 - Perfil da Fibria



Fonte: Relato Integrado Fibria (2014, p. 70)

Na Figura 62, detalhes fazem a diferença, até na classificação semiótica, embora prevaleça a linguagem verbal. Se fosse somente o fundo verde chapado, sem texto, seria ícone em forma de imagem plástica, por não indicar algo específico. Mas nesse caso, o fundo verde tem marca d'água em forma de folhas, elemento indicial do ramo de atividade da empresa, para ressaltar a linguagem verbal.

Figura 62 - Comunidades específicas



Fonte: Relato Integrado Fibria (2014, p. 82)

Assim, a Figura 62 é uma imagem icônica, tanto pelo teor da linguagem verbal, quanto pelas folhas que remetem à atividade operacional da empresa. Nessa composição, a linguagem visual depende da linguagem verbal, pois só a imagem

seria insuficiente para gerar o interpretante sobre a redução de conflitos entre a empresa e a comunidade. Logo, texto e imagem se complementam, para potencializar o interpretante imediato.

Por sua vez, a Figura 63 integra indicadores de desempenho econômico-financeiro e não financeiro, na construção do pensamento integrado. No entanto, dada a riqueza de informações sintetizadas nessa figura, *links* com os relatórios específicos, permitiriam, ao usuário, aprofundar tais informações.

Figura 63 - Mercado de materiais de construção



Fonte: Relato Integrado Votorantim (2015, p. 15)

Na Figura 63 prevalece a função de índice ao apontar diferentes indicadores desempenho da empresa, ainda que recorra a ícones (fundo cinza) e a símbolos (moedas, saco de dinheiro, planta, figuras dos temas materiais). No que concerne ao tipo de ícone, tem característica de imagem (similaridade pelas qualidades contidas nas fotografias) e de diagramas (similaridade de relações entre os cinco temas

materiais). É figura icônica, dependente de linguagem verbal, texto e imagem funcionam em equivalência (complementariedade).

Mas além de todos os temas analisados até então, ainda resta verificar como se dá a abordagem das perspectivas da empresa por meio da linguagem visual, último dos temas previstos no *framework* do Relato Integrado.

4.2.9 Perspectivas

Em consonância às orientações do IIRC (2013), o RI deve informar quais desafios e incertezas a organização tende a enfrentar para implantar sua estratégia e potenciais implicações para o Modelo de Negócios e desempenho futuro da empresa.

Em 2015, a Natura empenhou-se em mensurar seus impactos na esfera ambiental. Para entender melhor nossa situação atual e embasar decisões futuras, elaboramos um estudo para contabilizar em recursos financeiros os efeitos do negócio e suas consequências finais para a sociedade, a partir de aspectos como emissões de GEE, água, resíduos e uso e ocupação do solo. [...] O EP&L [*Environmental Profit and Loss Accounting*] proporcionará aprendizados que nos permitirão revisitar nossos processos de inovação, distribuição e produção, entre outros. Isso dará maior qualidade à tomada de decisões estratégicas da Natura, contribuindo com o atingimento da nossa Visão de Sustentabilidade 2050 (NATURA, 2015, p. 34).

Na relação do signo com o objeto (Tabela 9), impera linguagem visual com função indicial, em quantidade de página e de relatos. Essa prevalência está em sintonia com os demais temas analisados, mas com suporte de ícones e símbolos.

Tabela 9 - Perspectivas

Códigos semióticos	Classificações	Quantidade de páginas	Quantidade de relatos
Relação signo versus objeto	Ícone	38	10
	Índice	77	15
	Símbolo	23	9
Tipos de ícone	Imagem	71	15
	Diagrama	45	13
	Metáfora	10	4
Tipo de imagem	Ícônica	83	15
	Plástica	11	5
Autonomia da imagem	Significado direto	33	6
	Dependente de linguagem verbal	76	15
Relação entre texto e imagem	Redundante	1	1
	Informativa	5	3
	Complementariedade	80	15

Fonte: Nvivo (2017)

No que diz respeito ao tipo ícone presente nessa linguagem visual, sobressai o uso de imagens, seguidos mais adiante por diagramas. As metáforas visuais estão presentes, também, mas em quantidade bem menos representativa (Tabela 9).

Da mesma forma, há incidência de imagens icônicas, embora o uso esparsos de imagens plásticas. Isso indica que a linguagem visual cumpre a função de levar informação ao usuário, não é mera ilustração (Tabela 9).

A Tabela 9, também comprova que a maioria das páginas apresenta imagens dependentes de linguagem verbal. Somente 11 páginas, em 5 relatos, exploram imagens autônomas, normalmente na condição de fundo colorido ou foto de página inteira, sem texto verbal. Desta feita, cerca de 93% das páginas sobre perspectivas, apresentam equivalência entre imagem e texto, funcionam em complementariedade.

Figura 64 - Como geramos valores?



Fonte: Relato Integrado Natura (2015, p. 36)

A Figura 64 é exemplo de complementariedade entre texto e imagem. Se fosse informativa, a imagem seria mais importante ou independente do texto. Não parece ser redundante, haja vista que não se mostra menos importante do que o texto. Seria redundante se o texto dissesse: homem navega em rio amazônico na proa de uma canoa carregando sacas com sementes. Portanto, texto e imagem se

equivalem, se complementam e se potencializam na construção do interpretante imediato ao retratar a atuação da empresa, na região amazônica, em perspectiva.

Além da classificação do parágrafo anterior, a Figura 65 é indicial ao apontar um existente, em genuína relação triádica: o signo (fotografia), o objeto (homem real no seu contexto) e o interpretante (coleta de insumos da empresa na Amazônia). Quanto ao tipo de ícone, é imagem, similaridade ao nível das qualidades físicas. Quanto ao tipo de imagem, é icônica, tem significado. Quanto a autonomia da imagem, é dependente do texto, pois a imagem, sozinha, não comunica o ponto de vista da Natura, expresso no texto verbal.

A Figura 65, também é indicial, ao sinalizar novo planejamento estratégico sustentável da empresa, algo existente e específico. No entanto, diferentemente da figura anterior, esta é expresso por meio de diagrama, similaridade em função das relações análogas com partes da estrutura de gestão da empresa. Como tem significado, é figura icônica; dependente de linguagem verbal que funciona em equivalência à linguagem visual.

Figura 65 - Novo Planejamento Estratégico Sustentável



Fonte: Relato Integrado AES Brasil (2015, p. 25)

Por fim a Figura 66, outro exemplo de perspectivas via linguagem visual. O conteúdo está em sintonia com as orientações do IIRC (2013a), ressaltadas no início desse tópico.

Figura 66 - Desafios e oportunidades para cumprir a estratégia

DIRETRIZES DE SUPORTE	NOSSA OPORTUNIDADE
 <p>Cultura BRF forte e única</p>	Integrar o público interno e construir uma cultura que traga engajamento e bem-estar e alavanque os resultados da Companhia
 <p>Talentos como vantagem competitiva</p>	Contar com o capital humano multicultural da BRF para o crescimento dos resultados
 <p>Gestão por valor e desempenho</p>	Estimular uma cultura de meritocracia e boa <i>performance</i> entre os colaboradores
 <p>Orientação ao consumidor, cliente e mercado</p>	Direcionar investimentos, marcas e inovações segundo as necessidades dos mercados consumidores
 <p>Planejamento de médio prazo da cadeia robusta e flexível</p>	Gerar oportunidades, desenvolvimento e maior eficiência na cadeia produtiva
 <p>Foco e disciplina de execução e de cobrança</p>	Acompanhar indicadores-chave, metas e objetivos relacionados ao plano de negócios, com foco em cada mercado e área de atuação
 <p>Nível de serviço como verdadeiro elemento de diferenciação</p>	Conquistar e fidelizar os clientes e ampliar a presença das marcas BRF no ponto de venda
 <p>Eficiência, vantagem de custos e competitividade</p>	Ampliar a rentabilidade, o fluxo de caixa e a margem líquida da Companhia, gerando resultados consistentes para seus provedores de capital
 <p>Minimização da expansão de ativos e otimização de utilização</p>	Investir em negócios que sejam a especialidade e a área-foco da BRF, apostando em marcas e negócios de alto valor agregado
 <p>Visão desagregada dos mercados</p>	Respeitar e valorizar as diferenças de cada região atendida, com produtos, marcas e estratégias que satisfaçam demandas locais
 <p>Liderança na qualidade dos produtos e processos</p>	Manter a reputação e o diferencial de qualidade da BRF, especialmente em mercados nos quais esse aspecto é valorizado por consumidores e clientes
 <p>Sustentabilidade como criação de valor</p>	Crescer de forma sustentável e criar valor compartilhado de longo prazo, garantindo a sustentabilidade do negócio e suportando movimentos globais
 <p>Revitalização do core e via inovação</p>	Revitalizar as categorias core e considerando as macrotendências e as estratégias das marcas
 <p>Fortalecimento das marcas</p>	Considerar as particularidades de cada mercado nas estratégias das marcas
 <p>Consolidar a gestão SSMA</p>	Preservar a vida de nossos colaboradores e parceiros e a integridade de nossas instalações

Fonte: Relato Integrado BRF (2014, pp. 22-23)

Pela análise semiótica, a Figura 66 é signo indicial por focar em algo existente e específico. Imagens diferenciam as diretrizes e potencializam o interpretante. É diagrama, dada a similaridade com as orientações administrativas da empresa. Icônica, pelo apelo às qualidades com significado. Dependente do texto e evidencia complementariedade entre ele e a imagem.

Enfim, a linguagem visual está presente em todos os tópicos definidos pelo IIRC (2013), com prevalência do mesmo padrão semiótico: figuras indiciais; por meio de imagens e diagramas; icônicas; dependentes de linguagem verbal; em que texto e imagem se complementam. Varia apenas a incidência das classificações semióticas entre os tópicos, como no uso de imagens e diagramas.

Contudo, além de conhecer os padrões por tema (tópicos 3.2.1 a 3.2.9), é interessante perceber a prevalência de cada classificação no relato inteiro. O quadro comparativo por código semiótico preenche essa lacuna.

4.2.10 Quadro comparativo por código semiótico

Este tópico reúne todos os temas em cada código semiótico, para identificar as classificações prevalentes nos relatos por inteiro. Os totais são aproximados, pois algumas páginas foram classificadas em mais de um tema, ao mesmo tempo, em virtude da integração de conteúdo, conforme evidencia a Tabela 10.

Tabela 10 – Classificação da relação entre signo e objeto

Temas	Ícone		Índice		Símbolo	
	Relatos	Páginas	Relatos	Páginas	Relatos	Páginas
Capa	12	12	18	18	15	15
Base de preparação e apresentação	13	45	16	70	9	27
Visão organizacional e ambiente externo	14	62	18	104	14	38
Governança	13	41	18	81	13	32
Modelo de Negócios	10	24	15	36	13	28
Riscos e oportunidades	9	15	17	43	8	20
Estratégia e alocação de recursos	13	179	17	286	14	128
Desempenho	17	163	18	390	15	138
Perspectivas	10	38	15	77	9	23
TOTAL DE PÁGINAS		579		1.105		449

Fonte: autoria própria com base nos relatórios do NVivo 11 (2017)

O caráter indicial é preponderante tanto em número de páginas, quanto em número de relatos (Tabela 10), pelo fato de o RI ter como princípios, dentre outros, concisão e materialidade, confiabilidade e completude. Daí a necessidade de a

linguagem visual ter caráter indicial apontando ao existente, maneira de desenvolver linguagem direta na construção da mensagem. E o uso de índices não exclui o uso de ícones e símbolos, dado que tais signos podem ter funções colaborativas.

Até porque, em Peirce, o símbolo precisa do poder de indicação do índice e das características qualitativas do ícone para ser replicado, caso contrário, tornam-se obsoletos, caem em desuso. Por sua vez, o índice indica algo por meio das qualidades do ícone (cor, sabor, cheiro, som, textura) capturadas pelos cinco sentidos. Somente o ícone é livre, por ser o primeiro impacto despertado pelos sentidos, a partir das qualidades do signo, e por ser primeiro impacto, gera suposições (interpretante rema). Tais aspectos colaborativos estão presentes em todos os exemplos de linguagem visual analisadas.

Dessa forma, em relação à quantidade de páginas, a linguagem visual em forma de índices é preponderante em todos os temas. E mais, foram classificadas com uso de símbolos, apenas as páginas que apresentavam linguagem visual além de letras e números, pelo fato de esses dois elementos serem característicos da linguagem verbal.

O segundo código semiótico analisado no Relato Integrado refere-se ao uso de imagens, diagramas e metáforas, tal como retrata a Tabela 11:

Tabela 11 - Classificação quanto ao tipo de ícone

Temas	Imagem		Diagrama		Metáfora	
	Relatos	Páginas	Relatos	Páginas	Relatos	Páginas
Capa	18	18	0	0	4	4
Base de preparação e apresentação	17	84	15	25	4	13
Visão organizacional e Ambiente externo	17	117	15	44	5	11
Governança	16	70	17	52	6	14
Modelo de Negócios	11	34	15	29	5	10
Riscos e oportunidades	14	36	10	22	3	9
Estratégia e alocação de recursos	16	285	17	160	10	52
Desempenho	18	313	16	259	12	33
Perspectivas	15	71	13	45	4	10
TOTAL DE PÁGINAS		1.028		636		156

Fonte: autoria própria com base nos relatórios do NVivo 11 (2017)

Pela quantidade de páginas, prevalece o uso de imagem, representação de objetos por similaridade de qualidades (formas, cores, textura), como fotografias e desenhos, inclusive com imagem sintética, produzida em computação gráfica.

Figura 67 - Colheita

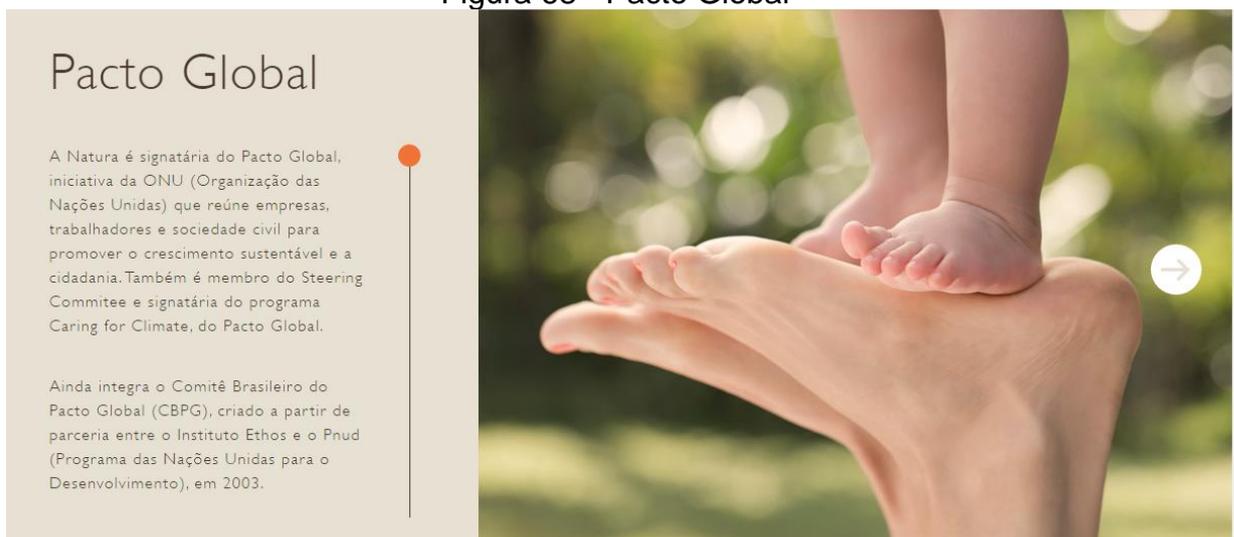


Fonte: Relato Integrado Fibria (2015, p. 37)

Fotografias, tal como a Figura 67, são comuns nos RI pesquisados e cumprem diferentes funções: concisão, exemplificação, evidenciação de um discurso, ilustração para dar dinâmica ao texto. Jamais aparecem de forma gratuita.

A Figura 68 exemplifica a fala de Sontag (1986) que entende a fotografia como um instante no tempo e um fragmento do espaço, capturado em detrimento do que ficou além do enquadramento, e completa, o que se perde em extensão, se ganha em intensidade, pela capacidade do fotógrafo em alargar o limite do que é visível por meio de recursos técnicos que buscam um instante de visão essencial.

Figura 68 - Pacto Global

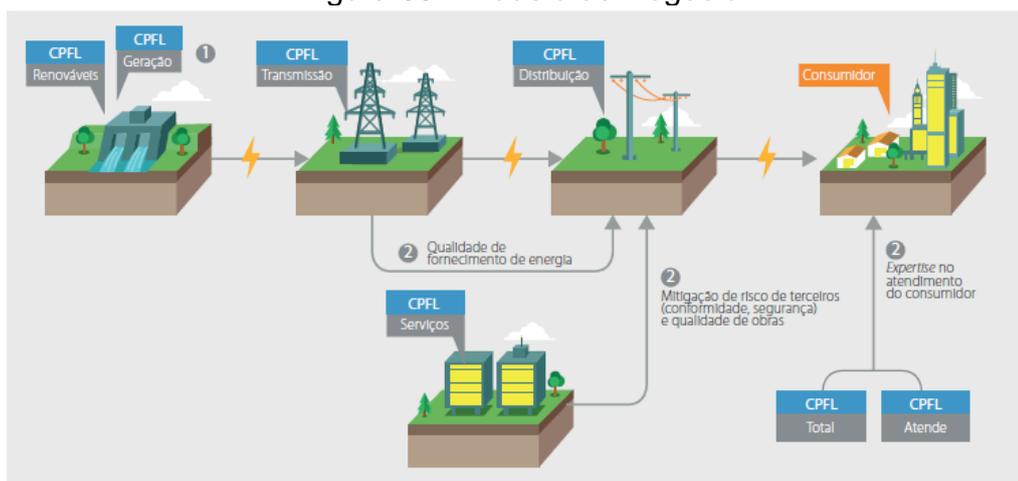


Fonte: Relato Integrado Natura (2014)

Na Figura 68, essa construção da imagem se dá na cabeça do observador. Provavelmente essa criança está sendo segurada, mas, também provavelmente, o observador não levará isso em consideração (conceito de Fechamento da Gestalt). O que interessa é o interpretante potencial.

Por sua vez, a Figura 69 é uma imagem sintética produzida em computação gráfica, sem uso de máquina fotográfica e sem a captura a partir de um existente.

Figura 69 - Modelo de Negócio

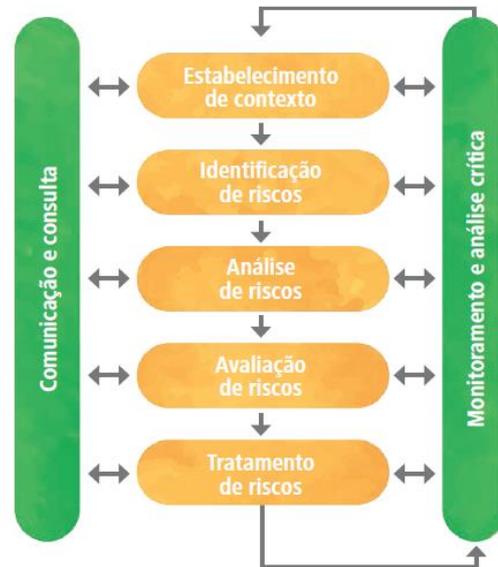


Fonte: Relato Integrado CPFL (2015, p. 10)

Apesar de o diagrama ser menos frequente do que a imagem, em número de páginas, está em todos os temas, exceção da capa. Em número de relatos, é preponderante nos temas Governança, Modelo de Negócios e Estratégia. Como o

Modelo de Negócios reúne várias informações em sequência de etapas, é difícil expressá-lo por fotografia, por isso, as imagens funcionam em complemento.

Figura 70 - Diagrama da gestão de riscos



Fonte: Relato Integrado Fibria (2014, p. 45)

A **Erro! Fonte de referência não encontrada.**0 indica o fluxo de ações da empresa na gestão riscos, por meio de diagrama, em cores diferenciadas e formas sequenciadas para enfatizar os signos verbais e facilitar o interpretante. Detalhe, nesse caso, o fundamental não são as formas e as cores, mas a simulação de ações existentes, em empresa, também, existente. Logo, esse diagrama é índice, que incorpora as qualidades de ícone.

Merece destaque o uso da metáfora visual, similaridade que faz paralelo entre o caráter representativo de um signo e algo diverso dele, com o intuito de simplificar a mensagem. Apesar de menos utilizada que a imagem e o diagrama, a metáfora foi identificada, principalmente, na evidenciação dos temas Estratégia e Desempenho. Algumas são metáforas que permeiam o relato inteiro, como as imagens de cordel no relato do BNDES/2015, os tubos e conexões recorrentes no RI da Votorantim/2014, ou, mesmo, os quadrados de diferentes tamanhos que se conectam no RI do Itaú/2014 (Figura 71).

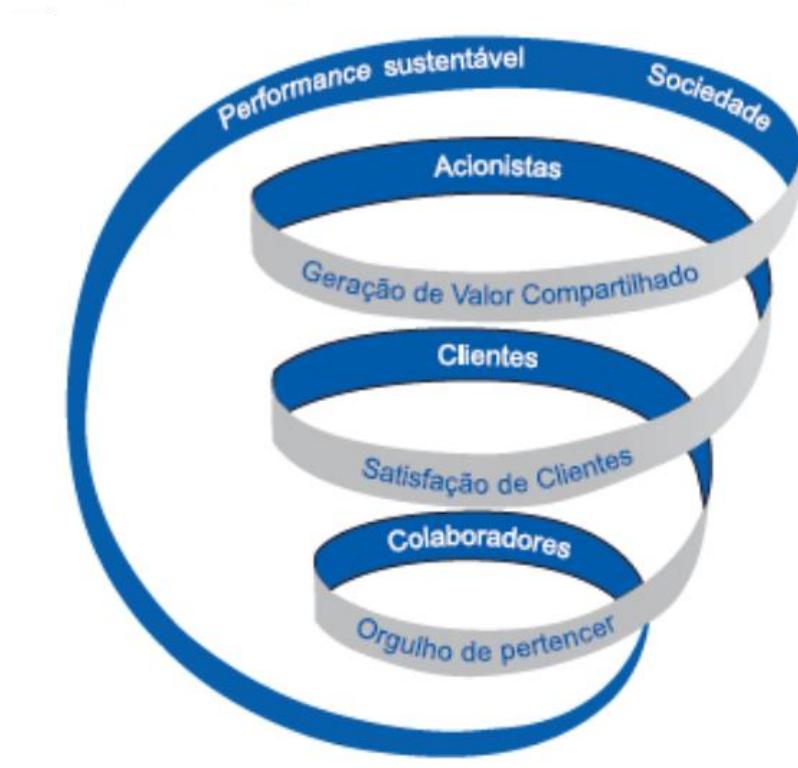
Figura 71 - Metáfora dos quadrados integrados



Fonte: Relato Itaú (2014, p. 7)

Outras metáforas visuais são específicas do tema Estratégia: o sol com camadas de calor que expressam o Modelo de Negócios da Natura (Figura 43); o arco de prioridades da BRF (Figura 52), que evidencia o ponto de partida, as prioridades e o alvo (o resultado); a espiral de performance sustentável do Itaú (Figura 72) que potencializa o significado de processo cíclico.

Figura 72 - Desempenho sustentável
Espiral de performance sustentável



Fonte: Relato Integrado Itaú (2014, p. 9).

Na condição de interpretante rema, o foco está no primeiro impacto que a Figura 72 provoca na mente do indivíduo, em função dos aspectos qualitativos: fita em forma de espiral nas cores azul e cinza, com título em laranja. Na condição de interpretante dicente,

Figura 72 indica objeto específico e existente: as variáveis de desempenho de sustentabilidade contidas no RI de uma empresa específica.

Na condição de interpretante argumento, na

Figura 72 observa-se o uso de convenções para potencializar o poder de significação pelo uso da lógica: (i) letras que formam palavras e frases; (ii) cores

laranja e azul, tradicionais cores da empresa em questão; (iii) espiral em forma de funil que sugere partir do geral para o específico, em leitura de cima para baixo; (iv) conexão entre os diferentes agentes (face azul) e os efeitos da performance sustentável (fundo cinza) por tipo de agente, em processo que se realimenta. Mas pela lógica/coerência da figura, o termo desempenho sustentável deveria estar no fundo cinza da fita, por ser efeito.

O efeito argumentativo está relacionado aos significados que a linguagem gera, a mensagem principal. Na linguagem visual, é o propósito para qual a ilustração foi feita. No caso da

Figura 72, a empresa procura evidenciar o entendimento de Performance Sustentável. A palavra performance está associada a desempenho; e um dos mais convencionais é o desempenho econômico-financeiro. Mas com a Espiral de Performance Sustentável, além de tratar o conceito de performance de forma mais ampla, a empresa mostra que essa performance tem diferentes níveis de relação com o conjunto de agentes (colaboradores, clientes, acionistas e sociedade).

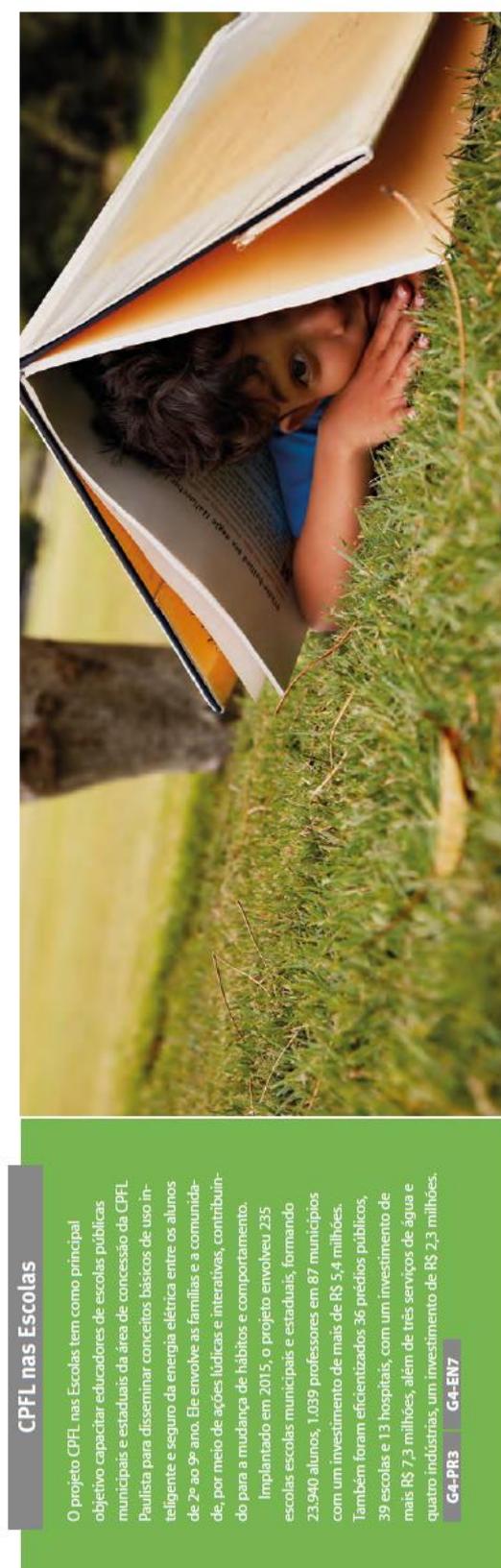
Também é metafórica a Figura 73 que apropria da imagem de geração e distribuição de energia para representar o Modelo de Criação de Valor na AES Brasil. Bem como a Figura 74 – CPFL na escola, na sequência.

Figura 73 - Modelo de Criação de Valor



Fonte: Relato Integrado AES Brasil (2014, p. 21)

Figura 74 - CPFL nas Escolas



Fonte: Relato Integrado CPFL (2015, pp. 64-65)

A imagem metafórica, também evidencia o desempenho, como indicadores sociais da Figura 74. Imagem indicial de um existente específico, o Projeto CPFL nas Escolas. A imagem explora a similaridade do livro aberto com o telhado de uma casa, e assim potencializa o significado de acolhimento, proteção.

A **Erro! Fonte de referência não encontrada.** funciona primeiramente como índice, ao indicar os pilares de sustentabilidade da empresa e, também, explorar as características icônicas (cores e formas) e simbólicas, como as convenções em torno da mandala. Segundo De Holanda Ferreira (2010), a mandala é um diagrama composto de círculos e quadrados concêntricos, que representam concentração de energia, integração e harmonia. Tais convenções e qualidades potencializam o significado da mensagem ao sugerir sinergia para indicar dois existentes: a política de sustentabilidade e a empresa que os instituiu.

Figura 75 - Pilares da sustentabilidade



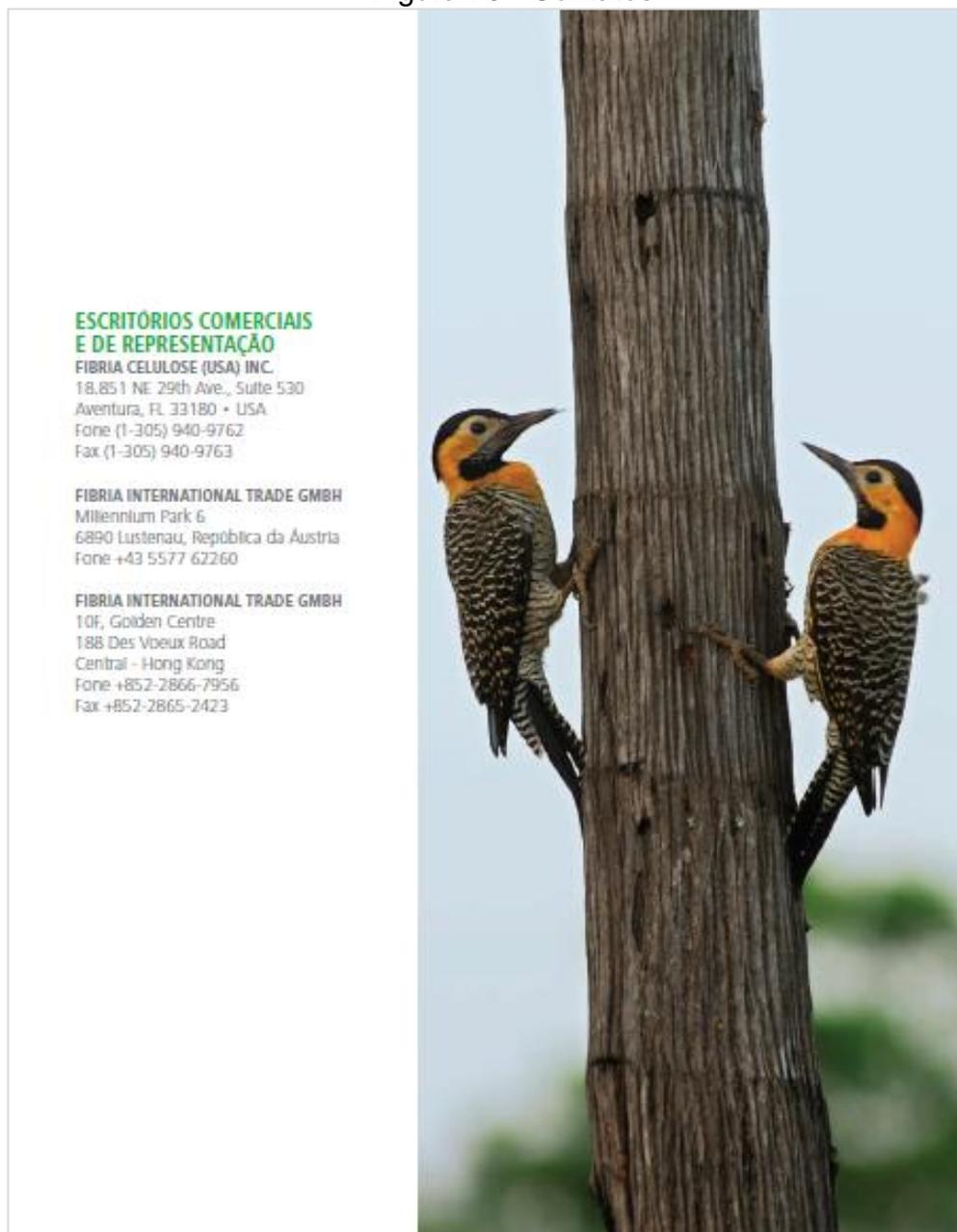
Fonte: Relato Integrado BRF (2014, p. 24)

Se até aqui a metáfora visual foi vista como um facilitador do interpretante imediato, há situações que em vez de facilitar, pode dificultar o interpretante, quando o estereótipo da imagem não é tão convencional.

A Figura 76 é outro exemplo de imagem metafórica que pode incrementar o potencial de significação de um conteúdo elementar, os endereços da empresa. A imagem tem relação com o ramo de atividade da empresa e está em sintonia com outras que permeiam o relato. A associação imagem-conteúdo não parece aleatória, dada a riqueza de signos indiciais que sugerem uma metáfora: (i) o contato indicado

em linguagem verbal e o contato indicado em linguagem visual; (ii) para quem conhece o som da bicada do pica-pau, essa metáfora fica ainda mais evidente, por ser similar à batida na porta (toc-toc); e (iii) porta tem a ver com endereço.

Figura 76 - Contatos



Fonte: Relato Integrado Fibria (2014, p. 147)

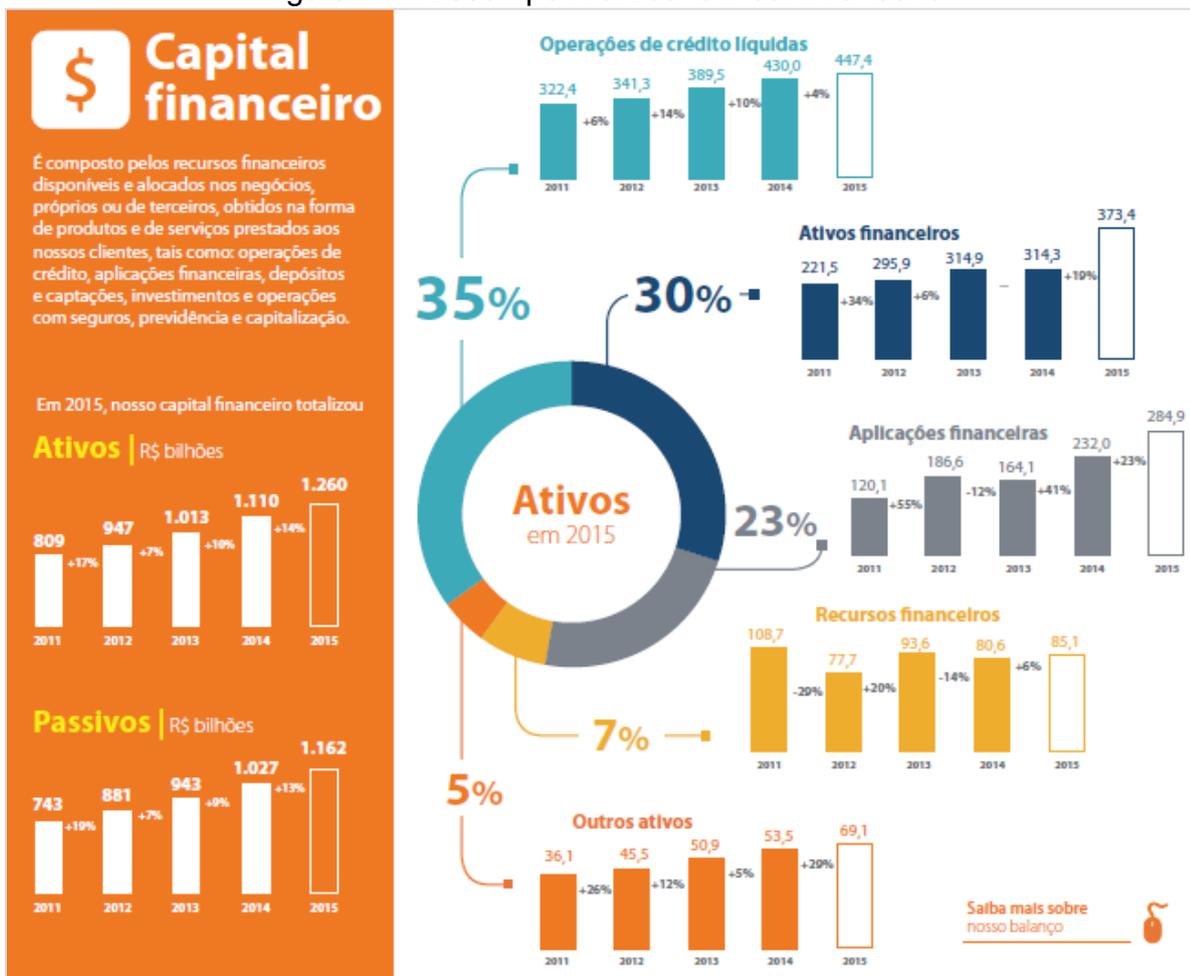
Entretanto, Figura 76 é uma metáfora que requer do intérprete conhecimentos colaterais quanto aos hábitos do pica-pau, pouco frequentes no ambiente urbano, um signo menos convencional, o que, em certa medida, dificulta o entendimento da metáfora, que tem como função, facilitar o interpretante, e não dificultar. Esse

exemplo é emblemático para mostrar que a linguagem visual, também tem suas limitações e, em algumas situações, ela pode dificultar o interpretante, seja pelo excesso de imagens, seja pela não adequação para potencializar determinado interpretante, seja pelo excesso de informações na própria imagem, seja porque ela ofusca a essência da mensagem, a intenção.

Portanto, os estereótipos são fundamentais para comunicações mais precisas, dada a sua convencionalidade, como a Metáfora do Iceberg (Figura 8) que simboliza partes ocultas, até mais representativas do que a parte que aparece.

É pouco comum o uso da metáfora visual na evidenciação do desempenho econômico-financeiro, talvez pela formalidade comum na forma de exposição dessas informações nos relatórios originais, por seguirem orientações de órgãos reguladores. A Figura 77 é uma das poucas e discretas iniciativas encontradas nos RI analisados.

Figura 77 - Desempenho Econômico-Financeiro



Fonte: Relato Integrado Itaú (2015, p. 9)

O gráfico de torres e o gráfico de rosca em fatias (Figura 77) são exemplos de uso da metáfora visual, que procuram ressaltar o potencial de significação dos resultados alcançados. Outro código semiótico importante refere-se ao significado que a imagem pode ou não proporcionar, conforme evidencia a Tabela 12:

Tabela 12 - Classificação quanto ao tipo de imagem

Temas	Icônica		Plástica	
	Relatos	Páginas	Relatos	Páginas
Capa	17	17	3	3
Base de preparação e apresentação	16	81	10	27
Visão organizacional/Ambiente externo	18	122	10	32
Governança	18	93	8	17
Modelo de Negócios	15	41	3	10
Riscos e oportunidades	17	47	4	7
Estratégia e alocação de recursos	17	322	8	39
Desempenho	18	417	12	56
Perspectivas	15	83	5	11
TOTAL DE PÁGINAS		1.223		202

Fonte: autoria própria com base nos relatórios do NVivo 11 (2017)

Pela Tabela 12, em todos os temas prevalece o uso da imagem icônica (com significado) em relação à imagem plástica (sem significado). Esta, normalmente, representada por fundos coloridos sem texto, pois quando há texto sobreposto ao fundo, há significado, pelo fato de a imagem ser composta pelo fundo e pelo texto.

Ainda conforme a Tabela 12, nas capas prevalece o uso de imagens icônicas, exceção à Figura 78 (Capa - Relatório Anual 2014), que explora imagens plásticas, sem significado específico. Nesse caso, cabe à linguagem verbal transmitir sentido, mas isso não diminui o poder da comunicação, até porque, no decorrer do relato percebe-se que aquela imagem plástica da capa, aparentemente abstrata, está em sintonia à linguagem visual (grafismo) que permeia o interior do RI, com imagens que simulam pinturas, conforme demonstra o restante (página interior) da Figura 78.

Figura 78 - Capa e Página Interior



Fonte: Relato Integrado BNDP (2014, capa e pp. 10-11)

A linguagem visual tem qualidades que podem render vantagens sobre a linguagem verbal escrita, tal como concisão, uso de cores, formas, texturas e, até, sons e movimentos, no caso de imagens audiovisuais. No entanto, ela também apresenta limitações, tanto que as linguagens exclusivamente visuais, quanto os hieróglifos não predominam. Assim, a análise da autonomia da imagem também desperta o interesse, teor da Tabela 13.

Tabela 13 - Classificação quanto à autonomia da imagem

Temas	Significado direto		Dependente de linguagem	
	Relatos	Páginas	Relatos	Páginas
Capa	0	0	18	18
Base de preparação e apresentação	9	49	17	60
Visão organizacional/Ambiente externo	10	42	18	108
Governança	12	39	18	81
Modelo de Negócios	5	11	15	37
Riscos e oportunidades	6	18	17	41
Estratégia e alocação de recursos	10	133	17	288
Desempenho	13	154	18	377
Perspectivas	6	33	15	76
TOTAL DE PÁGINAS		479		1.086

Fonte: autoria própria com base nos relatórios do NVivo 11 (2017)

A Tabela 1 apresentada no tópico aspectos elementares, mostra que 94% das páginas dos RI recorrem a algum tipo de linguagem visual, e se tais linguagens forem exclusivamente imagens, diagramas e equivalentes (misto), o percentual mantém-se elevado, cerca de 75%. Entretanto, apesar da frequência da linguagem

visual, os totais de páginas e a quantidade de relatos, apresentados na Tabela 13, atesta a dependência desta em relação à linguagem verbal.

Em número de relatos, o uso de imagens com significado direto é mais evidente nos temas Desempenho, Governança, Estratégia, Visão organizacional & ambiente externo e Base de preparação e apresentação. Os exemplos mais comuns são as páginas que contêm barras superiores ou inferiores ou, exclusivamente, fotografias ou, ainda, quando as imagens não têm relação com o texto da página.

Por fim, a análise da relação entre texto e imagem, que pode se dar em três modalidades: redundância, informatividade ou complementariedade, como versa a

Tabela 14. Nesta classificação, entenda-se por imagem, as imagens propriamente ditas, mas também os diagramas e as metáforas visuais.

Tabela 14 - Classificação da relação entre texto e imagem

Temas	Redundância		Informatividade		Complementariedade	
	Relatos	Páginas	Relatos	Páginas	Relatos	Páginas
Capa	0	0	0	0	18	18
Base de preparação e apresentação	1	12	4	10	17	75
Visão organizacional e ambiente externo	2	7	6	14	18	116
Governança	4	5	3	7	18	92
Modelo de Negócios	0	0	1	4	15	42
Riscos e oportunidades	2	4	3	4	16	42
Estratégia e alocação de recursos	5	19	4	11	17	314
Desempenho	3	10	4	28	18	397
Perspectivas	1	1	3	5	15	80
TOTAL DE PÁGINAS		58		83		1.176

Fonte: autoria própria com base nos relatórios do NVivo 11 (2017)

A

Tabela 14 evidencia a predominância da complementariedade, em número de páginas e de relatos. Em parte, isso resulta da metodologia deste estudo que classifica páginas inteiras e não figuras individualmente, pois pode haver mais de uma figura na mesma página, e certas figuras podem ser mais importantes que outras.

A informatividade ocorre quando a imagem é superior ou autônoma em relação à linguagem verbal. Tais situações são mais comuns nas páginas que contém apenas fotografia, sem linguagem verbal, como na

Figura 79, à esquerda. No relato de 2014 desta empresa, há mais 35 páginas com características semelhantes.

Figura 79 - Informatividade *versus* Redundância



Fonte: Relato Integrado Fibria (2014, pp. 41 e 14)

Por outro lado, a redundância ocorre quando a linguagem visual apenas reforça a linguagem verbal, ou quando a imagem é inferior ao texto, como ocorre na

Figura 79, à direita, em que a imagem é apenas um detalhe no rodapé da página.

Portanto, após análise dos cinco códigos semióticos, confirma-se que predomina o uso de linguagem visual de caráter indicial, apontando para um existente específico, por meio de imagens e diagramas, com função icônica e dependência da linguagem visual em relação à verbal, com predominância da complementariedade entre texto e imagem, dada à equivalência entre ambas.

Baseado em Coelho, Valentim e Almeida (2017), percebe-se que esses detalhamentos da forma de representação das informações no Relato Integrado

resultam e reforçam as três categorias de Peirce (Santaella, 1983 e 2002; Lózman, 2001; Coelho Netto 2003; Souza e Drigo, 2013):

- **Primeiridade:** o início da manifestação dos fenômenos, instante em que ainda não há apreensão das coisas em forma de pensamento articulado, apenas fenômenos em potência a partir das qualidades primeiras que atingem os sentidos de forma imediata e efêmera. No entanto, apesar de ser uma etapa efêmera, as equipes de elaboradores precisam apostar nesse potencial para despertar a percepção do usuário da informação.
- **Secundidade:** nessa etapa entra-se em contato físico com os fenômenos que possuem existência, como os acontecimentos que impactam a organização, mas que nem sempre são compreendidos a ponto de gerar conhecimentos que otimizem o processo de tomada de decisão. Por isso, a importância de indicar/ressaltar tais fenômenos.
- **Terceiridade:** etapa em que os fatos recebem uma representação simbólica. Ponto em que se passa a criar, efetivamente, conhecimento com base nas representações elementares, ou seja, as informações disponíveis sobre os fenômenos organizacionais que afetam a percepção dos indivíduos. É a fase em que se produzem os tipos mais complexos de signos convencionais, diagramáticos, para dar precisão e clareza ao pensamento.

Nesse levantamento, também se constatou, as informações não financeiras são predominantes. Há relatos que reservaram, no máximo uma ou duas páginas para expressar as informações econômico-financeiras; por isso a necessidade de conhecer a predisposição de integração das informações financeiras, pela linguagem visual.

4.3 Linguagem visual das informações econômico-financeiras

A presença da informação econômico-financeira no RI merece considerações, visto que, no propósito de evidenciar o pensamento integrado, é preciso integrar tais informações com as informações não financeiras. E umas das principais fontes de informação financeira são as tradicionais e auditadas Demonstrações Contábeis.

Eccles e Serafeim (2014) atestam que os relatórios financeiros são moldados por normas contábeis obrigatórias emitidas por órgãos reguladores, ao passo que os

relatórios de sustentabilidade cumprem normas de relatórios voluntários, como as criadas pela GRI. E embora os relatórios econômico-financeiros sejam voltados aos investidores, os relatórios de sustentabilidade são voltados às partes interessadas, incluindo funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais e ONGs. Críticas à forma como os relatórios econômico-financeiros cumprem a função de informação tornaram-se mais frequentes nos últimos 20 anos. Com a economia, cada vez mais, baseada em conhecimento e informação e menos em patrimônios físicos, muitos dos ativos de uma empresa não são retratados pelas Demonstrações Contábeis.

Assim, uma base crescente de ativos intangíveis não evidenciados no balanço é, frequentemente, citada como falha dos relatórios econômico-financeiros para desempenhar a função de informação.

A Tabela 15 e o Apêndice B revelam evidências da desproporção entre informações econômico-financeiras e não financeiras no RI, especialmente as oriundas das Demonstrações Contábeis.

Tabela 15 - Participação das Demonstrações Contábeis no RI

Empresa	Ano	Quantidade de páginas do Relato Integrado	Quantidade de páginas com informações oriundas das Demonst. Contábeis	Participação relativa dos Relatórios Contábeis nos RI	Link direto com as Demonst. Contábeis	Presença do Relatório de Asseguração no RI
AES Brasil	2014	40	1	2,5%	Não	Não
	2015	39	1	2,5%	Não	Não
BNDES	2014	52	2	3,8%	Não	Não
	2015	60	2	3,3%	Não	Não
BRF S.A	2014	117	21	17,9%	Não	Não
	2015	155	19	12,3%	Não	Não
CCR S.A	2014	44	5	11,4%	Não	Não
	2015	66	7	10,6%	Não	Não
CPFL Energia	2014	136	16	11,8%	Sim	Sim
	2015	121	14	11,6%	Não	Sim
Fibria Celulose	2014	152	8	5,3%	Sim	Sim
	2015	100	3	3,0%	Não	Sim
Itaú Unibanco	2014	37	8	21,6%	Sim	Sim
	2015	59	9	15,3%	Sim	Sim
Natura Cosméticos	2014	37	4	10,8%	Não	Sim
	2015	46	4	8,7%	Não	Sim
Votorantim Cimentos	2014	168	23	13,7%	Não	Sim
	2015	164	22	13,4%	Não	Sim
MÉDIA		88,5	9,4	9,4%		

Fonte: Autoria própria

Em média, as informações econômico-financeiras vindas das Demonstrações Contábeis estão presentes em 9,4% das páginas dos 18 relatos; mas há grande variação entre os relatos, de 2,5% a 21,6%. Assim como, há situações com páginas inteiras e outras com apenas uma frase com informação financeira.

Também há informações econômico-financeiras de outras fontes que não Demonstrações Contábeis: taxa de câmbio, taxa de juros, diversificação de receitas, indicadores de desempenho, gestão de riscos financeiros, riscos macroeconômicos, volume negociado, índice de inadimplência, política fiscal, cotação das ações etc.

No RI do BNDES, as informações oriundas das Demonstrações Contábeis estão bem abaixo da média. Mas há muitas informações econômico-financeiras oriundas de outras fontes para detalhar as linhas de crédito em termos de volume de recursos, principais clientes e descrição de casos reais.

A Tabela 15 revela, apenas 4 relatos, dos 18 analisados, disponibilizaram *link* direto entre as informações econômico-financeiras do RI e as Demonstrações Contábeis. Nos RI da Votorantim não há *link*, mas as cinco demonstrações estão anexadas na íntegra, em 13 páginas. Os outros quatorze relatos, nem *link*, nem anexo. Mas a Votorantim tem os relatos mais extensos dos dois anos analisados, o que compromete o princípio da concisão. Outros relatos publicaram apenas algumas Demonstrações Contábeis ou parte delas, como será analisado mais adiante.

Mas, antes da publicação, as Demonstrações Contábeis passam por rigorosos processos de Auditoria para checar o cumprimento das normas estabelecidas por órgãos reguladores como IASB, CVM, IBRACON, CFC. Enquanto as Declarações de Asseguração dos Relatos Integrados e dos Relatórios de Sustentabilidade, ainda, estão em processo de adaptação, tanto que as empresas de Auditoria ressaltam:

Nossa responsabilidade é expressar conclusão sobre as informações selecionadas contidas no Relato Integrado 2014, com base nos procedimentos de **asseguração limitada** conduzidos de acordo com a NBC TO 3000 - Trabalhos de Asseguração Diferentes de Auditoria e Revisão, emitida pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), que é equivalente à norma internacional ISAE 3000 – *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*, emitida pelo IAASB – *International Auditing and Assurance Standards Board*. [...] os procedimentos aplicados em **um trabalho de asseguração limitada são substancialmente menos extensos do que aqueles aplicados em um trabalho de asseguração razoável**, que tem por objetivo emitir uma opinião sobre as informações selecionadas. (ITAÚ, 2014, pp. 35-36, grifo nosso).

O mesmo alerta consta no parecer das demais empresas que evidenciam a Declaração de Asseguração, exceto nos relatos da Fibria, únicos assegurados com verificação razoável, de acordo com as diretrizes e princípios da GRI, para Relatórios de Sustentabilidade GRI G4 (2013)³. Mas, conforme a Tabela 15, 4 das 9 empresas, ainda não evidenciam a Declaração de Asseguração no RI.

A Declaração de Asseguração avaliza o processo de integração, pelo fato do RI envolver informações passadas, presentes e futuras, de diferentes tipos, com diferentes métricas e variados graus de verificação. Nesse contexto, há risco de informações sobre o futuro ofuscarem as informações sobre o presente da empresa, com risco do RI redundar em obra de ficção ou em relato descompensado.

Também foram identificadas algumas peculiaridades: a Natura disponibiliza a Declaração de Asseguração apenas na versão *online*. A AES Brasil, nos dois relatos, apresenta em meia página somente as seguintes informações das Demonstrações Contábeis: receita, lucro, investimentos e EBITDA em meio a outras não financeiras (energia distribuída, unidades consumidoras, número de empregados).

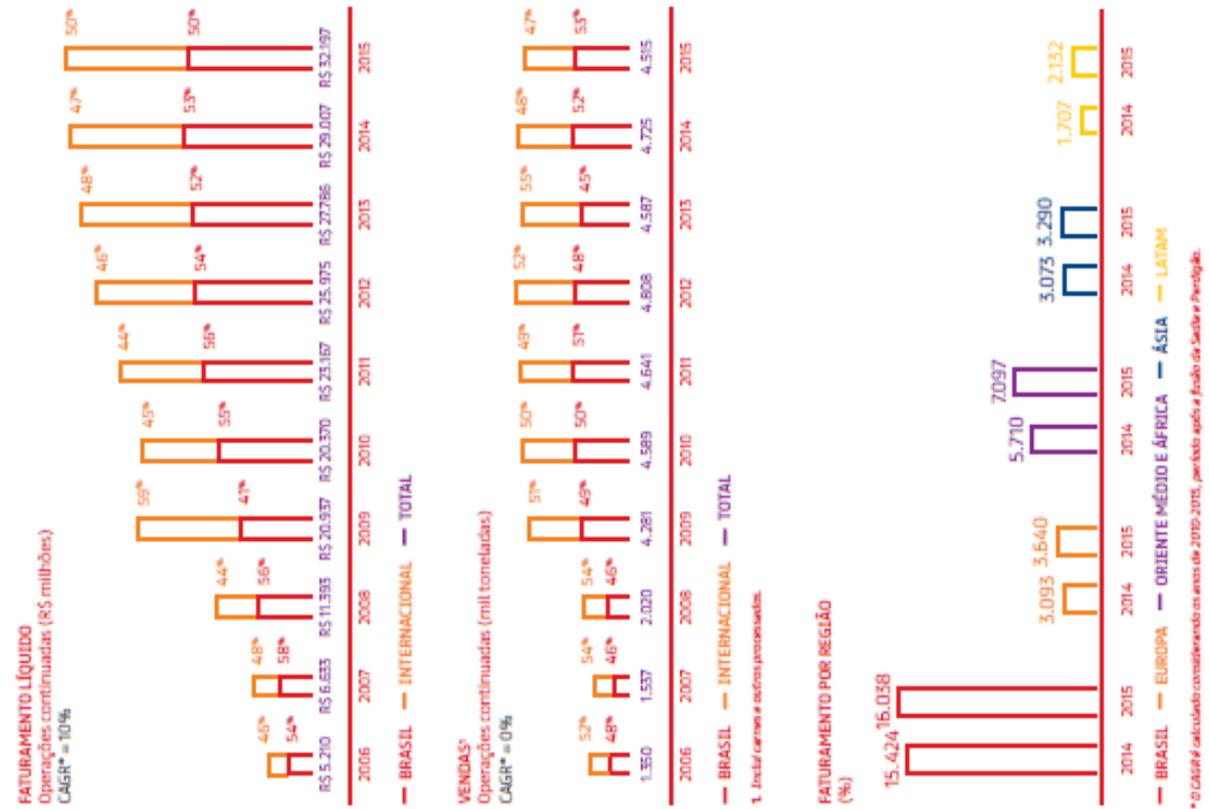
A prevalência da informação não financeira, talvez resulte da experiência dessas empresas com o Relatório de Sustentabilidade. E pelo fato das orientações da GRI G4 serem muitos mais detalhadas para informações não financeiras, o que requer mais páginas para cumprir todas as prerrogativas do enquadramento.

Contudo, a própria GRI participa do IIRC, por acreditar que, a longa trajetória de uso das informações financeiras pelos investidores de mercado de capitais e pelo rigor que lhe é peculiar, a integração desses dois tipos de informação tende a dar mais utilidade à informação não financeira e, por conseguinte, a ambas, pela completude na análise da situação da empresa.

Nesse sentido, merece destaque o resumo do desempenho econômico-financeiro apresentado pela BRF, antes mesmo da mensagem do presidente do conselho de administração e do diretor executivo. São quatro páginas com a série histórica do desempenho, em linguagem visual (Figura 80), que fundamenta as mensagens dos executivos.

³ O protocolo de verificação do *Bureau Veritas* tem como base a norma ISAE 3000 (Norma Internacional de Asseguração de Garantia – ISAE 3000 *Assurance Engagements*) e os requisitos para Relatórios de sustentabilidade das diretrizes da GRI-G4: materialidade, inclusão de *stakeholders*, contexto da sustentabilidade, completude, equilíbrio, comparabilidade, exatidão, tempestividade, clareza e confiabilidade.

Figura 80 - Principais indicadores financeiros



PRINCIPAIS INDICADORES

GRUPO 9

Valores em R\$ milhões	2011	2012	2013	2014	2015
Receita líquida	25.167	25.975	27.787	29.007	32.197
Brasil	12.756	13.979	14.371	15.424	16.038
Internacional	10.411	11.996	13.416	13.582	16.159
Lucro bruto	6.112	5.902	6.910	8.509	10.089
Margem bruta (%)	26,4%	22,7%	24,9%	29,3%	31,3%
Lucro operacional	2.026	1.360	1.896	3.478	4.228
Margem operacional (%)	8,7%	5,2%	6,8%	12,0%	13,1%
EBITDA – operações continuadas	2.914	2.295	3.009	4.709	5.525
Margem EBITDA – operações continuadas (%)	12,6%	8,8%	10,8%	16,2%	17,2%
EBITDA ¹	2.914	2.283	3.131	4.897	5.735
Margem EBITDA (%)	11,3%	8,0%	10,3%	16,9%	17,2%
Lucro líquido – operações continuadas	1.386	797	1.015	2.135	2.928
Margem líquida – operações continuadas (%)	6,0%	3,1%	3,7%	7,4%	9,1%
Lucro (prejuízo) líquido – operações descontinuadas	-18	-27	47	90	183
Lucro líquido ²	1.367	770	1.062	2.225	3.111
Margem líquida (%)	5,9%	3,0%	3,8%	7,0%	9,3%
Valor de mercado	31.776	36.810	42.969	55.350	48.335
Ativo total	29.983	30.765	32.375	36.104	40.388
Patrimônio líquido	14.110	14.589	14.696	15.690	13.836
Dívida líquida	5.408	2.018	6.784	5.032	7.337
Dívida líquida/EBITDA	1,86	3,07	2,17	1,24	1,28
Resultado por ação – R\$	1,59	0,92	1,17	2,46	3,85
N.º de ações	872.473.246	872.473.246	872.473.246	872.473.246	872.473.246
N.º de ações em tesouraria	3.019.442	2.399.335	1.785.507	1.785.507	62.501.001

1. Inclui o valor de R\$ 203 milhões em 2015, por conta, principalmente, da venda das operações de licenças.
2. Inclui o valor de R\$ 183 milhões em 2015, por conta, principalmente, da venda das operações de licenças.

Fonte: Relato Integrado BRF (2015, pp. 8-9)

Na sequência, a BRF apresenta, no mesmo estilo de gráficos, a série histórica referente a patrimônio líquido, resultado líquido, lucro operacional, remuneração dos acionistas, número de funcionários, produção de carne e investimentos ambientais. Entretanto, é importante detalhar quais Demonstrações Contábeis são mais e menos exploradas nos RI, tal como evidencia a Tabela 16. Inicialmente, foi feito levantamento da frequência termos que identificam tais demonstrações:

Tabela 16 - Frequência de termos identificadores de Demonstrações Contábeis

TERMOS	ANO												Frequência absoluta por empresa	Frequência relativa por empresa
	Balanco Patrimonial [BP]		Demonstração do Resultado do Exercício [DRE]		Demonstração dos Fluxos de Caixa [DFC]		Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido [DMPL]		Demonstração do Valor Adicionado [DVA]					
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015				
EMPRESA	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015				
AES Brasil	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
BNDDES	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	4	4	12%	
BRF S.A	1	0	1	0	0	0	0	0	2	1	5	5	15%	
CCR S.A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
CPFL Energia	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	4	4	12%	
Fibria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
Itaú	1	1	0	0	0	0	0	0	3	0	5	5	15%	
Natura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
Votorantim	2	1	0	0	2	2	1	1	4	2	15	15	45%	
Frequência absoluta	4	2	1	0	2	2	1	1	14	6	33	33	100%	
Frequência relativa/ano	12,1%	6,1%	3,0%	0,0%	6,1%	6,1%	3,0%	3,0%	42,4%	18,2%	100%	100%		
Frequência relativa/termo	18,2%		3%		12,2%		6%		60,6%		100%			

Fonte: Alves et al. (2017)

Conforme Tabela 16, foram apenas 33 citações em 18 relatos, no total de 1.593 páginas: (i) a DVA é mais citada das demonstrações contábeis (60,6%), provavelmente, por influência do Relatório de Sustentabilidade, em que constitui importante fonte de informação; mesmo assim, nove relatos não citaram; (ii) DRE, DFC e DMPL são citadas por apenas uma empresa nos dois anos; (iii) a Votorantim concentra 45% da frequência de termos que identificam as Demonstrações Contábeis, única empresa a anexar as demonstrações, mas são os relatos mais extensos em número de páginas, o que pode indicar foco na completude em

detrimento de concisão; (iv) quatro empresas não citam nenhuma das demonstrações pelo nome oficial; mas, tais demonstrações podem ser citadas por outros termos, como demonstra a Tabela 17.

Tabela 17 - Frequência de termos relacionados às Demonstrações Contábeis

TERMOS	Investimento(s), ativo(s)		Financiamento, passivo, patrimônio líquido, dívidas, obrigações, endividamento		Receita(s), despesa(s), lucro(s), lucratividade, rentabilidade, prejuízo(s), resultado econômico		Fluxo de caixa, gestão de caixa, capital de giro		Dividendos, juros sobre capital próprio, remuneração de acionistas, distribuição de lucros		EBITDA, EVA, MVA, ROA, ROE, líquido		Frequência absoluta por empresa	Frequência relativa por empresa	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015			
EMPRESA															
AES Brasil	16	15	1	0	24	18	0	0	0	0	4	1	79	3%	
BNDES	155	119	79	81	40	41	8	2	3	5	3	2	538	18%	
BRF S.A	68	72	15	23	105	103	12	6	7	6	20	19	456	15%	
CCR S.A	59	68	4	5	41	38	0	0	5	4	6	4	234	8%	
CPFL Energia	71	44	6	7	103	63	2	6	3	3	16	13	337	11%	
Fibria	34	44	18	12	80	53	0	0	2	10	6	3	262	9%	
Itaú	70	131	26	21	76	88	0	1	10	13	0	2	438	15%	
Natura	27	29	2	0	33	31	0	2	3	2	8	6	143	5%	
Votorantim	113	94	23	28	107	99	5	6	11	13	16	18	533	18%	
Frequência absoluta	613	616	174	177	609	534	27	23	44	56	79	68	3020	100%	
Frequência relativa/ano	20,3%	20,4%	5,8%	5,9%	20,2%	17,7%	0,9%	0,8%	1,5%	1,9%	2,6%	2,3%	20,3%	100%	
Frequência relativa/termo	40,7%		11,6%		37,8%		1,7%		3,3%		4,9%		100%		

Fonte: Alves et al. (2017)

De acordo com a Tabela 17, no geral, as empresas apresentam informações das Demonstrações Contábeis e não as Demonstrações Contábeis em si. Tanto que, demonstrações tradicionais como Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício não aparecem na maioria dos relatos analisados. São mais frequentes os termos dessas demonstrações como: ativo, passivo, patrimônio líquido, receita, despesa e lucro líquido, ou sinônimo como investimentos, financiamentos e resultados.

A Tabela 17 evidencia que 52,2% da frequência de termos está nas colunas de investimento e financiamento, sinônimos de ativo e de passivo/patrimônio líquido

respectivamente, em 1.580 citações. Alguns desses termos podem nem terem sido usados para retratar elementos do BP, mas levantamento específico aos termos ativo, passivo e patrimônio líquido identificou 102 citações, bem acima das seis citações do termo Balanço Patrimonial, presentes na Tabela 16.

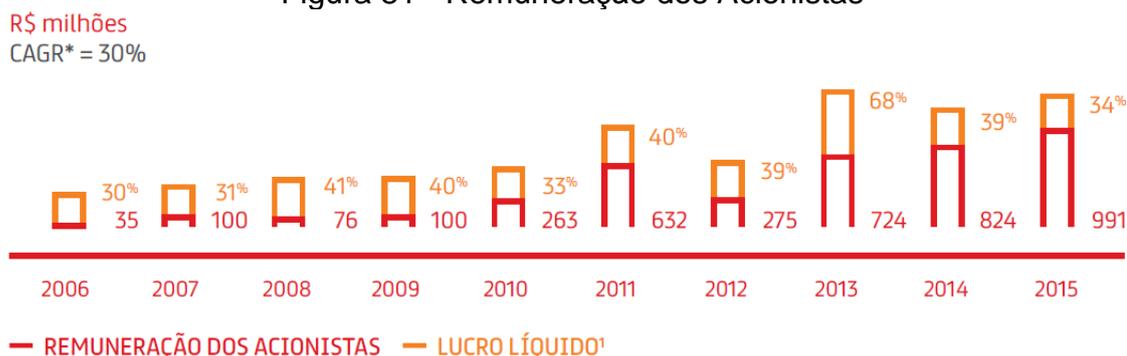
Da mesma forma, conforme Alves et al. (2017), são 1.143 citações referentes a DRE por meio de termos como receita, despesa, lucro, prejuízo; presentes em todos os relatos, com 37,8% da frequência de termos da Tabela 17. Bem diferente da única citação à DRE na Tabela 16. E, para os referidos autores, é baixa a frequência aos termos da DFC, tanto que três empresas nem citam os termos relacionados ao caixa, outras duas citam apenas em 2015. Há de se considerar que a situação de caixa é informação influente na tomada de decisão.

Alves et al. (2017) também identificaram, como raro, o termo “indicadores de desempenho”, apesar de que, pela Tabela 17, houve 147 citações aos termos EBITDA, EVA, MVA, ROA, ROE, dessas, 131 são específicas ao EBITDA ().

Mesmo não constando na Tabela 17, o estudo de Alves et al. (2017) também identificou que o termo ativo intangível é ausente em treze dos dezoito relatos, apesar de o termo capital intelectual aparecer 38 vezes; capital humano, 71 vezes; e capital de relacionamento, 95 vezes. Termos que têm relação com o ativo intangível. Esse resultado fica, ainda, mais significativo ao considerar que o intangível representa mais de 80% do valor atual das quinhentas empresas com ações mais valorizadas na NYSE e NASDAQ (Ocean Tomo, 2015).

Por sua vez, a DMPL, é encontrada somente nos relatos de uma empresa, apesar de ser fonte de informação sobre a distribuição dos resultados, inclusive para pagar dividendos aos acionistas. Todavia, dezesseis relatos informam sobre dividendos, juros sobre capital próprio, remuneração de acionistas, distribuição remuneração dos acionistas, por meio de linguagem verbal ou visual, sem mencionar a DMPL, a exemplo da Figura 81.

Figura 81 - Remuneração dos Acionistas



1. Histórico de lucro líquido de 2005 a 2013 contempla o resultado de lácteos. A partir de 2014, apenas operações continuadas.

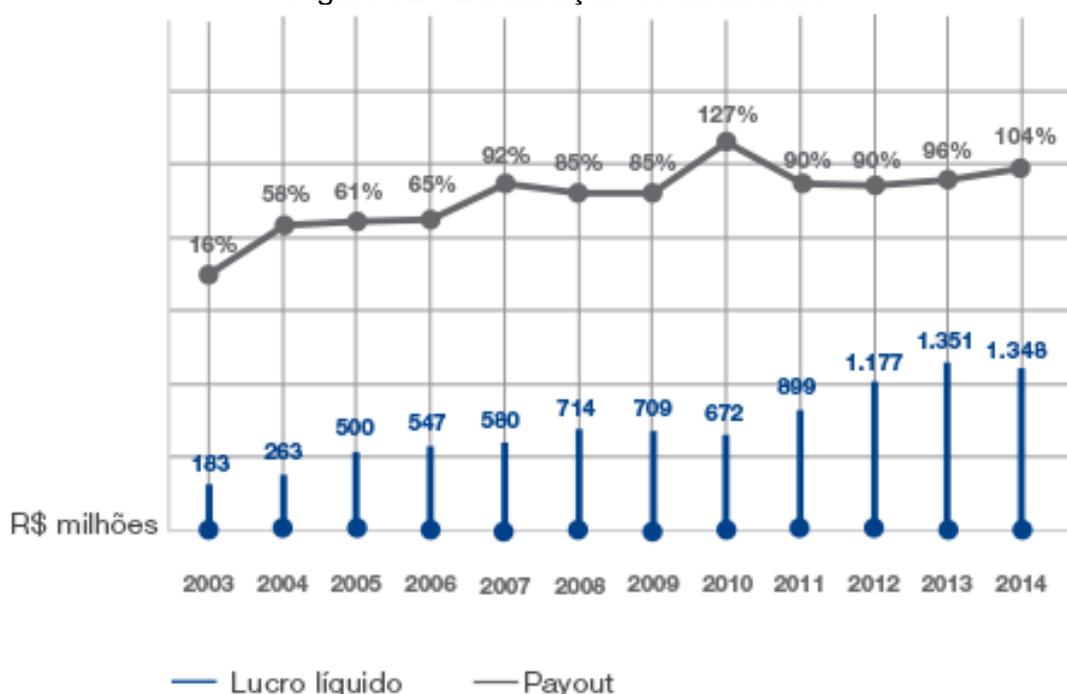
* O CAGR é calculado considerando os anos de 2010-2015, período após a fusão da Sadia e Perdigão.

Fonte: Relato Integrado BRF (2015, p. 10)

A linguagem visual da Figura 81 exibe o crescimento da remuneração dos acionistas em relação ao lucro gerado a cada período. Mas faltam explicações sobre a variação da remuneração, em alguns anos chega a 68% do lucro, em outros, apenas 30%. Esse detalhe poderia ser explicado em linguagem verbal, com base em informações da DMPL.

A Figura 82 é outro exemplo de linguagem visual com informações da DMPL. Indica o percentual de pagamento dos dividendos em relação aos resultados:

Figura 82 - Distribuição de dividendos



Fonte: Relato Integrado CCR (2014, p. 32)

Pela Figura 82 percebe-se que, em alguns anos, o valor pago supera o montante de lucro do período, outra explicação que poderia vir da DMPL, como acontece em caso de reversão de reservas de lucro, por exemplo.

Se há ressalvas quanto à forma de expor o conteúdo na DMPL, a Figura 81 e a Figura 82 cumprem funções de índices ao apontar detalhes da remuneração de acionistas das respectivas empresas, em forma de diagrama icônico (tem significado), dependentes de linguagem verbal, que funciona em equivalência à imagem.

Enquanto a DMPL é a demonstração contábil menos presente nos RI, a DVA é a mais explorada (Tabela 16), na íntegra ou em parte. Talvez por influência das orientações GRI G4, que demandam informações sobre a distribuição do valor adicionado entre os quatro agentes (colaboradores, governo, terceiros e acionistas). Da Figura 83 à Figura 89, a DVA é apresentada em diferentes *designs*:

Figura 83 - Demonstração do Valor Adicionado Votorantim

	CSI	GRI	2013*	2014	2015
VALOR ECONÔMICO GERADO E DISTRIBUÍDO (EM MILHARES DE REAIS)					
		G4-EC1			
Receita – Venda bruta de produtos e serviços, outras receitas e provisão de créditos			15.160.055	16.364.068*	17.173.789
Insumos adquiridos de terceiros			-7.309.195	-7.748.287*	-8.614.834
Valor adicionado bruto			7.850.860	8.615.781*	8.558.955
Valor adicionado líquido produzido			7.077.767	7.800.715*	7.571.498
Valor adicionado total recebido em transferência			1.471.613	840.953*	1.653.469
Valor adicionado total a distribuir			8.549.380	8.641.668*	9.224.967
Distribuição no valor adicionado			8.549.380	8.641.668*	9.224.967
RECEITA LÍQUIDA POR PRODUTO (EM MILHARES DE REAIS)					
		G4-EC1			
Cimento			8.329.674	9.257.755*	9.727.985
Concreto			2.280.468	2.651.101*	2.984.259
Agregados			754.835	422.558*	499.632
Produtos complementares			777.311	797.859*	834.360
criação de valor para a Votorantim e partes envolvidas chaves					
		G4-EC1			
Benefícios para empregados (R\$ milhares)			1.479.595	2.022.094*	2.409.310
Benefícios para o governo (impostos) (R\$ milhares)			3.444.661	3.293.412*	3.015.642
Remuneração de capitais de terceiros (R\$ milhares)			2.236.289	2.193.615*	2.999.172
Remuneração de capitais próprios (R\$ milhares)			1.388.835	1.132.547*	800.843
Vendas de cimentos (milhões de toneladas)			38.06	39.67*	37.24
Vendas de agregados (milhões de toneladas)			31.17	28.21*	26.72
Vendas de concreto (milhões de m³)			11.76	11.20*	10.21
Vendas de produtos complementares (milhões de toneladas)			1.83	1.81*	1.87
*O histórico 2014 foi alterado devido à inclusão das operações na China					
FORNECEDORES					
PROPORÇÃO DE GASTOS COM FORNECEDORES LOCAIS EM LOCALIDADES SIGNIFICATIVAS DE OPERAÇÃO*					
		G4-EC9			
Valor total gasto com fornecedores (reais)			4.482.644.388	3.761.621.473	2.424.639.554
Porcentagem de gastos com fornecedores Locais			55%	50%	48%

Fonte: Relato Integrado Votorantim (2014, p. 102)

A Figura 83 retrata a DVA em estrutura alinhada às normas internacionais do IASB, com detalhamento da geração e distribuição do valor adicionado, anexo ao RI. Por outro lado, a Figura 84 evidencia a DVA presente no interior de outro RI, também, alinhada às normas do IASB, mas com detalhes da linguagem visual que

fazem a diferença, como as barras azuis, não uniformes, que quebram a formalidade e dá mais leveza à informação, recurso que pode potencializar o interpretante.

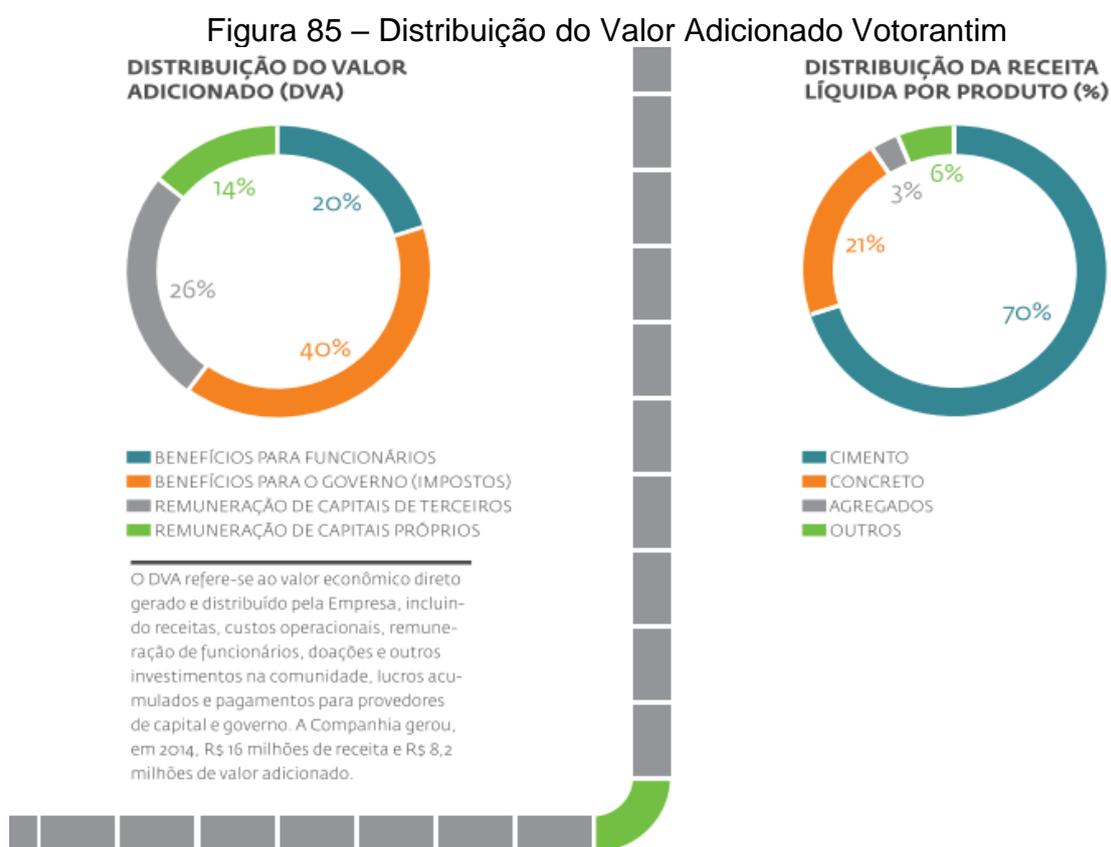
Figura 84 - Demonstração do Valor Adicionado Fibria

DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO	CONSOLIDADO (EM MILHARES DE REAIS)		
	2012	2013	2014
Receitas			
Vendas brutas de produtos e serviços (menos devoluções de vendas)	6.313.193	7.047.581	7.236.322
Reversão (provisão) para deterioração de créditos a receber	3.376	1.950	3.360
Receitas relativas à construção de ativos próprios e outras	1.276.858	1.932.589	2.158.261
	7.593.427	8.982.121	9.397.943
Insumos adquiridos de terceiros			
Custo dos produtos e serviços vendidos (inclui matérias-primas)	-3.606.166	-3.943.595	-4.259.045
Matérias, energia, serviços de terceiros e outras	-407.489	-464.257	-474.418
	-4.013.655	-4.407.852	-4.733.463
Valor adicionado bruto	3.579.772	4.574.269	4.664.480
Retenções			
Depreciação, amortização e exaustão	-1.720.067	-1.751.947	-1.790.628
Exaustão de madeira proveniente de operações de fomento	-128.241	-111.214	-83.366
Valor adicionado líquido	1.731.464	2.711.108	2.790.486
Valor adicionado recebido em transferência			
Resultado de equivalência patrimonial	-592	0	-622
Receitas financeiras e variações cambiais ativas	991.096	835.073	1.050.390
	990.504	835.073	1.049.768
Valor adicionado total a distribuir	2.721.968	3.546.181	3.840.254
Distribuição do valor adicionado			
Pessoal e encargos	547.617	592.582	654.462
Remuneração direta	420.040	456.307	508.438
Benefícios	103.130	110.337	119.141
Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS)	24.447	25.938	26.883
Impostos, taxas e contribuições	53.705	642.089	209.425
Federais	-63.399	523.028	57.147
Estaduais	88.276	82.369	95.564
Municipais	28.828	36.692	56.714
Juros provisionados, variações cambiais passivas e aluguéis	2.818.616	3.009.092	2.813.815
Dividendos			36.951
Lucros retidos (prejuízo do exercício)	-704.706	-706.422	118.633
Participação de não controladores	6.736	8.840	6.968
Valor adicionado distribuído	2.721.968	3.546.181	3.840.254

Fonte: Relato Integrado Fibria (2014, pp. 130-131)

A título de sugestão, a DVA da Figura 84 poderia enfatizar a remuneração de terceiros e dos acionistas, tal como faz com a remuneração de funcionários e governo, detalhes da forma que também podem fazer diferença no interpretante.

Por sua vez, a Figura 85, no interior do RI da mesma empresa que anexou a DVA na íntegra, retrata apenas a distribuição do valor adicionado e da receita por produto, em linguagem visual que potencializa o interpretante imediato. Havendo necessidade de detalhes, recorre-se à versão integral. Daí a importância do *link*.



RECEITA LÍQUIDA POR TIPO DE PRODUTO – R\$ MILHARES	2013	2014
Cimento	8.329.674,00	9.000.085,00
Concreto	2.280.468,00	2.651.101,00
Agregados	754.835,00	434.521,00
Outros	777.311,00	797.895,00
Total	12.142.288,00	12.883.602,00

Fonte: Relato Integrado Votorantim (2014, p. 95)

A Figura 85, também detalha a receita gerada por grupos de produtos nos dois últimos exercícios, em valores monetários. Assim, identifica-se que segmento de produtos gera mais e menos receita, e as respectivas variações. A barra que atravessa as imagens está em sintonia com a metáfora de conexão, presente em todo o relato.

A Figura 86 retrata a distribuição do valor adicionado em forma de tabela. Destaque à coluna de variação percentual entre os dois exercícios. Nesse caso, o leitor precisa conhecer o tipo de remuneração por tipo de agente, pois a ênfase é nos tipos de remuneração e não aos agentes que a recebem.

Figura 86 - Distribuição do Valor Adicionado BRF

DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO GRIG4-EC1
(R\$ MILHÕES)

DVA	2015	2014	Var. %
Recursos humanos	4.776	4.607	3,67
Impostos	3.239	4.064	-20,30
Juros/aluguéis	5.346	2.857	87,12
Juros sobre capital próprio	899	738	21,82
Retenção	1.839	1.401	31,26
Participação de acionistas não controladores	20	(0)	-
Dividendos	91	86	5,81
Total	16.210	13.753	17,87

Fonte: BRF (2015, p. 76)

A Figura 87, também, retrata a distribuição do valor adicionado, mas em linguagem visual mais sintética, com destaque ao tamanho das fatias de valor adicionado destinadas a cada tipo de remuneração, acompanhada dos percentuais.

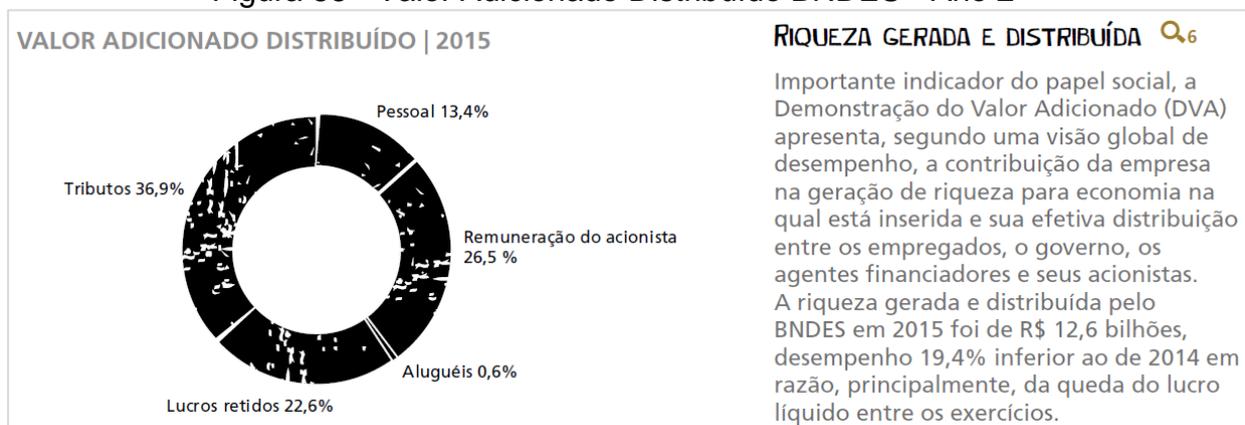
Figura 87 - Distribuição do Valor Adicionado BNDES – Ano 1



Fonte: BNDES (2014, p. 19)

O potencial de significação ganharia mais relevância, se as informações contidas na Figura 87 fossem comparadas com as de outro ano (Figura 88).

Figura 88 - Valor Adicionado Distribuído BNDES - Ano 2

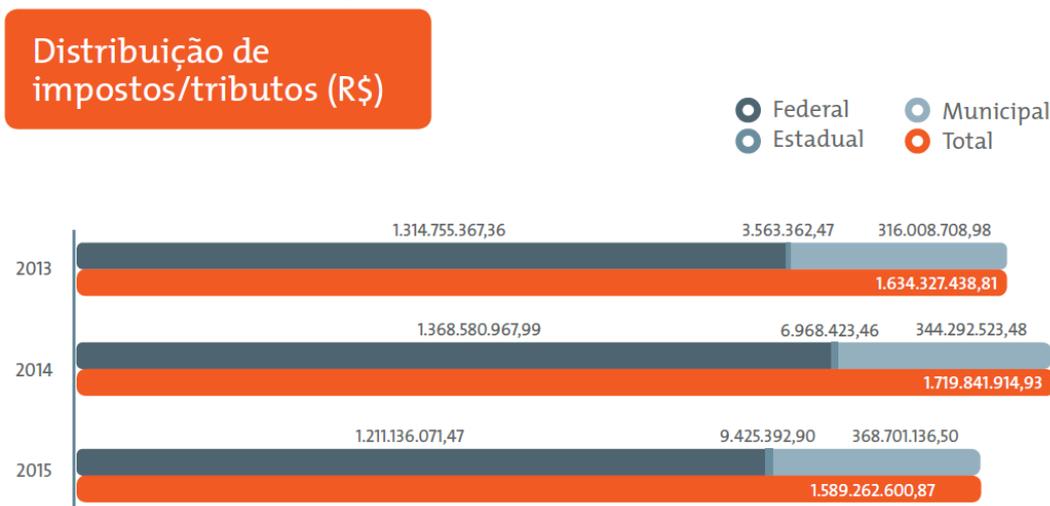


Fonte: Relato Integrado BNDES (2015, p.21)

A comparação dos percentuais de distribuição entre os anos de 2014 e 2015 revela que houve redução na remuneração de acionistas e aumento na de funcionários, governo e, até mesmo, de valores retidos. Vale ressaltar a complementariedade do texto verbal contido na Figura 88, que informa a razão da redução do total de valor adicionado em relação ao ano anterior. E se houvesse o *link* com os relatórios financeiros, o usuário poderia checar detalhes que poderiam levar a outros interpretantes, sem comprometer a concisão do Relato Integrado.

Também foram detectados outros fatos, a CPFL apresenta tabela com a distribuição do valor adicionado entre os agentes, somente em termos percentuais, no anexo do RI. A Natura/2014 não fala no termo valor adicionado, mas destaca a distribuição de riqueza entre os agentes, apesar de acrescentar os fornecedores dentre os agentes, contrariando a norma do IASB, que classifica fornecedores na linha de insumos adquiridos de terceiros. De outro modo, a CCR detalha a remuneração do agente governo, em suas três esferas, como demonstra Figura 89:

Figura 89 - Detalhamento DVA



Fonte: Relato Integrado CCR (2015, p. 44)

O estudo constatou que apenas um RI incluiu o Relatório de Análise das Demonstrações Contábeis, normalmente desenvolvido em linguagem verbal acessível, com o diagnóstico do desempenho econômico-financeiro da empresa, fruto do cálculo de indicadores construídos com elementos dessas demonstrações e do comparativo com indicadores de desempenho setorial. Todavia, foi sacrificado no ano seguinte, em prol da concisão anunciada pela empresa.

A sugestão é diluir o Relatório de Análise no RI, com apoio da linguagem visual, em virtude de sua contribuição para o processo de tomada de decisão. Essa diluição pode contribuir na integração da informação econômico-financeira com outras informações, reforço a outras iniciativas de revelação do pensamento integrado. Por exemplo, o RI Itaú/2015 evidencia o gasto com pessoal e investimento em treinamento junto aos indicadores não financeiros sobre Capital Humano; o RI Fibria/2015, apresenta a Demonstração do Valor Adicionado no tópico específico (como geramos e compartilhamos lucro admirado), em que a empresa expõe os investimentos em pessoal, seja empregado ou terceirizado.

Desse modo, a análise poderia se estender ao efeito da variação desses gastos na geração de resultados econômico-financeiros (receitas, lucros, endividamento), integrando-os aos dados não financeiros (número de empregados, percentual de mulheres, nível de escolaridade).

Ao descer nos detalhes, merece destaque, os conteúdos oriundos das Demonstrações Contábeis identificados em cada relato analisado, conforme demonstra a Figura 90, que sintetiza o Apêndice III. Por meio desse comparativo,

percebem-se semelhanças e dissonâncias entre as empresas, resultado do relativo processo de autonomia de cada empresa ao elaborar seu RI e das necessidades identificadas nas respectivas Matrizes de Materialidade.

Figura 90 - Nuvem de palavras oriundas das Demonstrações Contábeis no RI



Fonte: Nvivo 11 (2017)

Nesse levantamento, Alves et al. (2017) identificaram que cotação das ações foi o único assunto não oriundo das Demonstrações Contábeis, mas considerado, devido à importância na construção de indicadores de desempenho econômico-financeiro. Assim, em sintonia a Figura 90, os conteúdos mais recorrentes são: investimento(s) (25 citações); valor(es) (22); EBITDA (18); lucro (18); receita (17); resultado(s) (17); patrimônio (15); adicionado (12); ativo(s) (12); caixa (12); capital (11); dividendos (10); despesa(s) (7); passivo (6); e custo(s) (5).

O EBITDA é um dos assuntos mais abordados, mas a forma de evidenciação, em linguagem verbal e visual, varia entre os RI. A Figura 91 o retrata no diagrama, em meio a outros indicadores econômico-financeiros compilados de diferentes relatórios, no comparativo de três anos:

Figura 91 - Principais Indicadores Financeiros

PRINCIPAIS INDICADORES FINANCEIROS	2012	2013	2014
Receita líquida de vendas (R\$ milhões)	6.174	6.917	7.084
Lucro líquido (R\$ milhões)	-698	-698	163
Ativo (R\$ milhões)	28.133	26.750	25.594
Patrimônio líquido (R\$ milhões)	15.193	14.491	14.616
Ebitda (R\$ milhões)	2.253	2.796	2.791
Dívida líquida /Ebitda UDM (US\$)	3,3	2,6	2,4
Produção de celulose (toneladas mil)	5.299	5.257	5.274
Vendas de celulose (toneladas mil)	5.357,0	5.198	5.305
Valor de mercado (R\$ bilhões)	12,5	15,3	18,0
Custo caixa de produção (R\$/t)	473	505	519
Valor da ação - FIBR3 (R\$) em 31/12	22,6	27,6	32,5

Fonte: Fibria (2014, p. 130)

Por outro lado, a Figura 92 prioriza o cálculo do EBITDA, no comparativo de dois anos. Esse cálculo evidencia o ajuste do lucro líquido da empresa (resultado econômico), para anular o efeito das despesas de juros, impostos, depreciação e amortização para, então, apurar o lucro operacional com efetivo potencial de geração de caixa (resultado econômico-financeiro).

Figura 92 – EBITDA CPFL

CONCILIAÇÃO DO LUCRO LÍQUIDO E EBITDA	2014 (R\$ mil)	2013 (R\$ mil)
Lucro Líquido	886.443	949.036
Depreciação e Amortização	1.161.145	1.056.469
Resultado Financeiro	1.089.454	971.443
Contribuição Social	168.989	156.756
Imposto de Renda	454.871	413.408
EBITDA	3.760.903	3.547.112

Fonte: Relato Integrado CPFL (2014, p. 27)

Pela Semiótica, a Figura 92 é signo indicial, por apontar resultado específico que liga ao mundo real, por meio de diagrama, dada a analogia do signo (tabela) com o objeto (desempenho) ao sugerir similaridades nas relações internas entre os elementos de apuração do EBITDA, e assim explicar o fenômeno de forma sintética e imediata. Também é icônica, por ter significado. Dependente de linguagem verbal para expressar a mensagem. E funciona em complementariedade, o texto auxilia na leitura da imagem. Essas classificações, também são evidentes nas demais figuras que retratam o EBITDA.

Na Figura 93, o EBITDA é apresentado a partir da conciliação com o lucro líquido, na sequência de dois anos, mas acrescenta uma coluna com a variação percentual de cada conta na apuração do resultado.

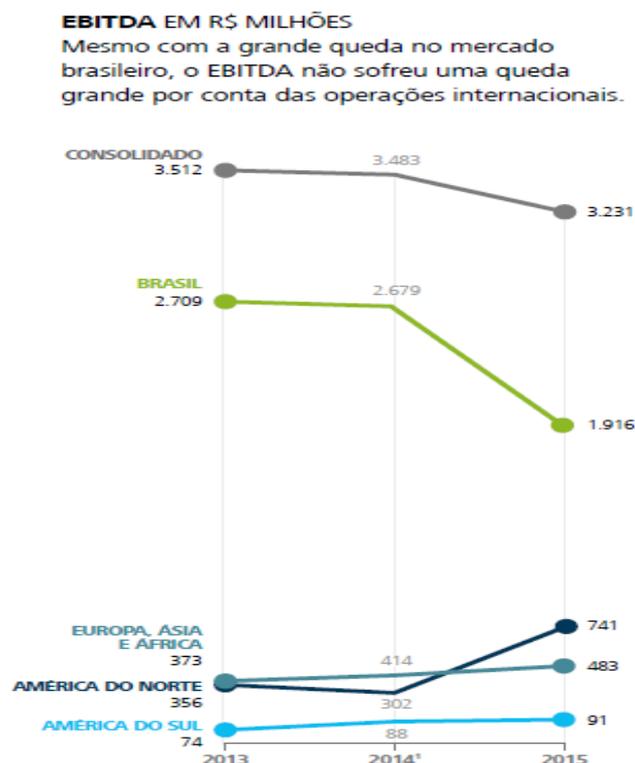
Figura 93 – EBITDA BRF

EBITDA (R\$ MILHÕES)			
	2015	2014	Var. %
Lucro líquido	2.928	2.135	37,13%
Imposto de renda e contribuição social	390	-353	-210,48%
Financieiras líquidas	-1.670	-991	68,58%
Depreciação e amortização	1.317	1.230	7,01%
EBITDA	5.735	4.897	17,11%
Margem EBITDA (%)	17,20%	15,40%	

Fonte: Relato Integrado BRF (2015, p. 76)

A Figura 94 apresenta o EBITDA em gráfico de linhas com contribuição de cada mercado de atuação da empresa, na sequência de três anos. Nela, é evidente a equivalência entre imagem e texto, como demonstra a breve análise do desempenho contida dentro da figura.

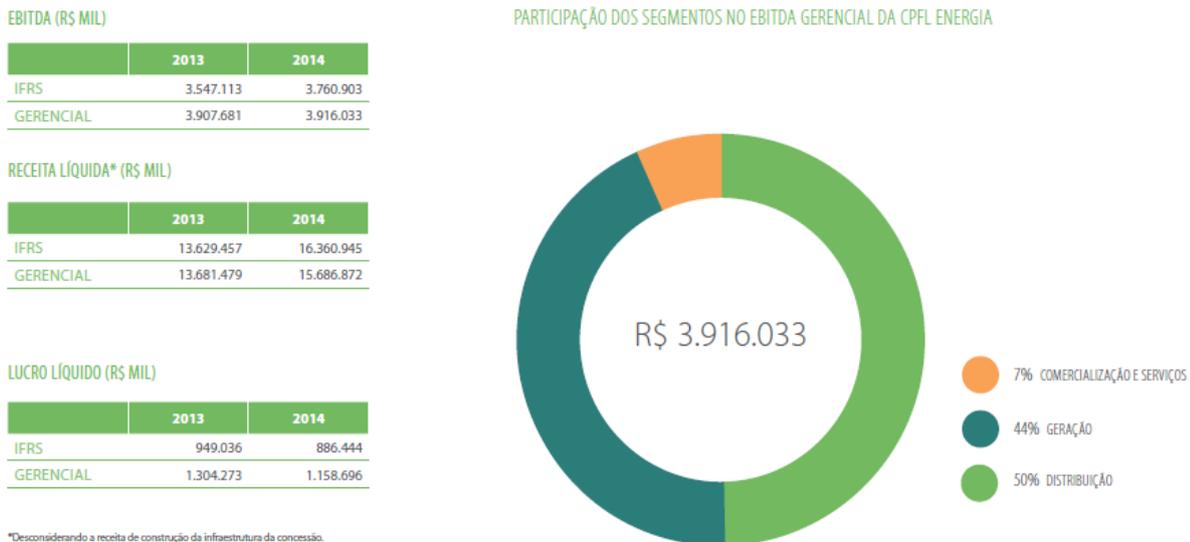
Figura 94 – EBITDA Votorantim



Fonte: Relato Integrado Votorantim Cimentos (2015, p. 34)

O apelo da linguagem visual com uso de formas e cores, também é presente na Figura 95, que retrata a participação dos segmentos da empresa na composição do EBITDA. No lado esquerdo, são apresentadas tabelas com valores do EBITDA, da receita líquida e do lucro líquido calculado em duas bases: IFRS e gerenciais.

Figura 95 - Participação dos segmentos no EBITDA Gerencial



Fonte: Relato Integrado CPFL (2014, p. 81)

Da mesma forma, a Figura 96 apresenta grande apelo visual. O diferencial está em apresentar índice de desempenho derivado EBITDA, que indica queda na representatividade das dívidas em relação ao EBITDA, com tendência de melhoria na capacidade de pagamento.

Figura 96 - Evolução da dívida líquida/EBITDA



Fonte: Relato Integrado BRF (2014, p. 53)

Portanto, são variadas formas de apresentar o mesmo conteúdo, e o EBITDA é apenas um dos conteúdos econômico-financeiros mais recorrentes no Relato Integrado. Receitas, despesas e resultados (lucro ou prejuízo) também foram identificados como informações econômico-financeiras recorrentes no RI, Figura 90. São informações oriundas da Demonstração do Resultado do Exercício em conformidade às Normas Internacionais de Contabilidade, apresentada na íntegra por apenas uma empresa (Figura 97).

Figura 97 - Demonstração do Resultado do Exercício Votorantim

Em milhares de reais	CONTROLADORA		CONSOLIDADO	
	2014	2015	2014	2015
OPERAÇÕES CONTINUADAS				
Receita líquida dos produtos vendidos e dos serviços prestados	6.642.445	5.821.227	13.129.273	14.046.236
Custo dos produtos vendidos e dos serviços prestados	(3.767.944)	(3.684.508)	(8.828.600)	(10.084.144)
Lucro bruto	2.874.501	2.136.719	4.300.673	3.962.092
RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS				
Com vendas	(721.169)	(690.267)	(1.059.640)	(1.058.800)
Gerais e administrativas	(563.168)	(568.414)	(894.944)	(1.005.245)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	62.814	(184.041)	235.458	246.474
	(1.221.523)	(1.440.742)	(1.719.126)	(1.817.571)
Lucro operacional antes das participações societárias e do resultado financeiro	1.652.978	695.977	2.581.547	2.144.521
RESULTADO DE PARTICIPAÇÕES SOCIETÁRIAS				
Equivalência patrimonial	736.514	1.235.538	167.687	201.684
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO				
Receitas financeiras	254.263	852.072	319.781	997.136
Despesas financeiras	(1.423.027)	(1.695.352)	(1.693.404)	(1.921.655)
Variações cambiais, líquidas	(60.604)	(477.247)	(34.209)	(439.921)
	(1.229.368)	(1.320.527)	(1.407.832)	(1.364.440)
Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social	1.160.124	610.988	1.361.402	981.965
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL				
Correntes	8.502	109.168	(231.259)	(184.501)
Diferidos	(91.906)	21.837	6.407	13.279
Lucro líquido do exercício proveniente de operações continuadas	1.076.720	741.993	1.136.550	810.743
OPERAÇÕES DESCONTINUADAS				
Prejuízo das operações descontinuadas			(4.003)	(9.900)
Lucro líquido do exercício	1.076.720	741.993	1.132.547	800.843
Lucro líquido atribuído aos acionistas controladores	1.076.720	741.993	1.076.720	741.993
Lucro líquido atribuído aos acionistas não controladores			55.827	58.850
Lucro líquido do exercício	1.076.720	741.993	1.132.547	800.843

Fonte: Relato Integrado Votorantim (2015, p. 152)

Por outro lado, a Figura 98 apresenta a DRE, parcialmente, em forma de tabela junto aos principais indicadores econômico-financeiros, no início do RI.

Figura 98 - Principais indicadores

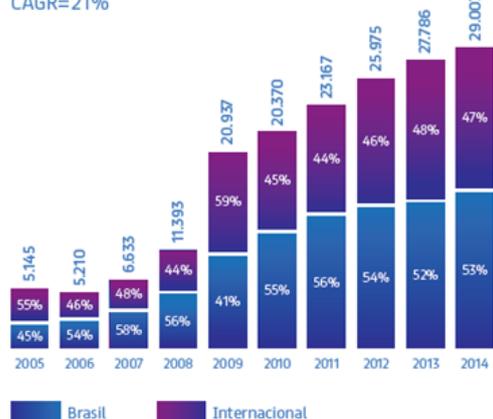
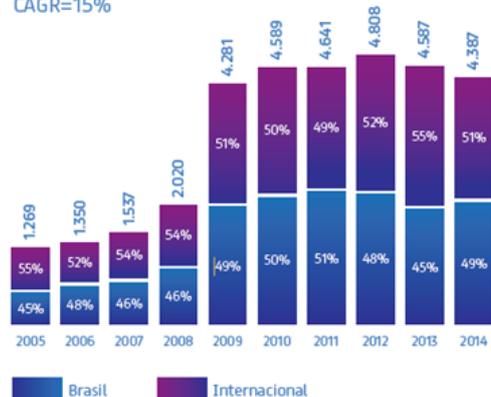
VALORES EM R\$ MILHÕES	2010	2011	2012	2013	2014
Receita Líquida	20.370	23.167	25.975	27.787	29.007
Brasil	11.127	12.756	13.979	14.371	15.367
Internacional	9.243	10.411	11.996	13.416	13.640
Lucro Bruto	5.209	6.112	5.902	6.910	8.509
<i>Margem Bruta (%)</i>	25,6%	26,4%	22,7%	24,9%	29,3%
Lucro Operacional	1.499	2.026	1.360	1.896	3.478
<i>Margem Operacional (%)</i>	7,4%	8,7%	5,2%	6,8%	12,0%
EBITDA - Operações Continuadas	2.254	2.914	2.295	3.009	4.709
<i>Margem EBITDA - Operações Continuadas (%)</i>	11,1%	12,6%	8,8%	10,8%	16,2%
EBITDA	2.264	2.914	2.283	3.131	4.897
<i>Margem EBITDA (%)</i>	10,0%	11,3%	8,0%	10,3%	15,4%
Lucro Líquido Operações Continuadas	815	1.386	797	1.015	2.135
<i>Margem Líquida - Operações Continuadas (%)</i>	4,0%	6,0%	3,1%	3,7%	7,4%
Lucro (prejuízo) Líquido Operações Descontinuadas	(11)	(18)	(27)	47	90
Lucro Líquido	804	1.367	770	1.062	2.225
<i>Margem Líquida (%)</i>	3,9%	5,9%	3,0%	3,8%	7,7%
Valor de Mercado	23.853	31.776	36.810	42.969	55.350
Ativo Total	27.752	29.983	30.765	32.375	36.030
Patrimônio Líquido¹	13.637	14.110	14.589	14.696	15.655
Dívida Líquida	3.634	5.408	7.018	6.784	5.032
Dívida Líquida/EBITDA	1,61	1,86	3,07	2,17	1,04 ³
Resultado por ação - R\$²	0,93	1,59	0,92	1,17	2,46
Nº Ações	872.473.246	872.473.246	872.473.246	872.473.246	872.473.246
Nº Ações em Tesouraria	781.172	3.019.442	2.399.335	1.785.507	5.188.897

Fonte: Relato Integrado BRF (2014, p. 6)

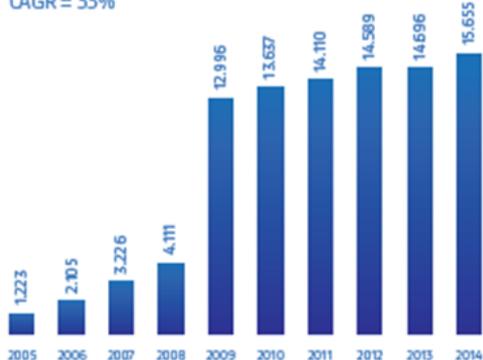
Metade da Figura 98 é um resumo da DRE, no comparativo de 5 anos, com destaque à receita no mercado nacional e internacional; lucro bruto, resultado que evidencia o efeito dos custos, inclusive em termos percentuais; lucro operacional, apurado após as despesas operacionais; EBITDA e lucro líquido; seguida por informações do BP e indicadores de desempenho. A Figura 98 é linguagem visual concisa, que integra conteúdos de diferentes Demonstrações Contábeis.

Na sequência dessa tabela, em linguagem visual, são apresentadas informações sobre faturamento, vendas em toneladas, patrimônio líquido, resultado líquido, lucro operacional, remuneração aos acionistas, além de indicadores não financeiros como número de empregados, produção de carnes, indicadores sociais e investimentos ambientais, todas em série histórica de dez anos (Figura 99).

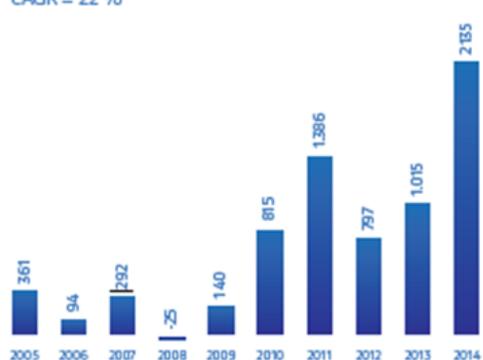
Figura 99 - Faturamento e Vendas

FATURAMENTO LÍQUIDO - OPERAÇÕES CONTINUADASR\$ milhões
CAGR=21%**VENDAS - OPERAÇÕES CONTINUADAS***Mil toneladas
CAGR=15%

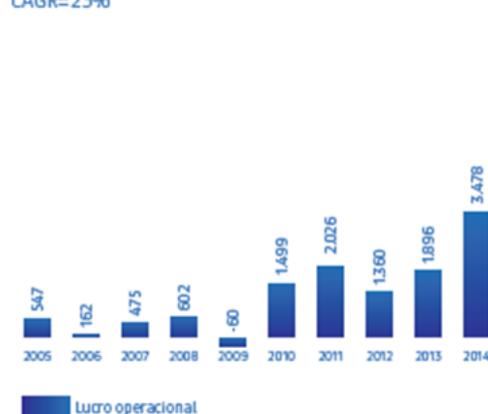
* Inclui carnes e outros processados

PATRIMÔNIO LÍQUIDO*R\$ milhões
CAGR = 33%

* Inclui operações continuadas e descontinuadas. Atualizado de acordo com as regras da norma CPC 3.3.

RESULTADO LÍQUIDO - OPERAÇÕES CONTINUADAS*R\$ milhões
CAGR = 22 %

* Não inclui lácteos

LUCRO OPERACIONAL - OPERAÇÕES CONTINUADAS*R\$ milhões
CAGR=23%

* Não inclui lácteos

REMUNERAÇÃO AOS ACIONISTAS*R\$ milhões
CAGR=25%

* Histórico de lucro líquido de 2005 a 2013 contempla o resultado de lácteos. 2014 apenas operações continuadas

Fonte: Relato Integrado BRF (2014, pp. 6-7).

Há outros exemplos de linguagem visual utilizados pela mesma empresa para detalhar informações da DRE (Figura 100):

Figura 100 - Detalhamento do Faturamento

VENDAS - BRASIL

	R\$ Milhões			Mil Toneladas			Preço Médio - R\$		
	2014	2013	var. %	2014	2013	var. %	2014	2013	var. %
Brasil									
In Natura	2.653	2.439	8,8%	446	407	9,6%	5,95	6,00	(0,8%)
Aves	1.826	1.492	22,3%	339	275	23,2%	5,39	5,43	(0,7%)
Suínos/Bovinos	827	947	(12,6%)	107	132	(18,8%)	7,74	7,20	7,6%
Processados	10.361	9.670	7,2%	1.509	1.502	0,5%	6,87	6,44	6,7%
Vendas Diversas	921	941	(2,1%)	320	324	(1,2%)	2,87	2,90	(1,0%)
Total s/ Vendas Diversas	13.014	12.109	7,5%	1.955	1.909	2,4%	6,66	6,34	4,9%
Total	13.935	13.050	6,8%	2.275	2.233	1,9%	6,12	5,84	4,8%

VENDAS - INTERNACIONAL

	R\$ Milhões			Mil Toneladas			Preço Médio - R\$		
	2014	2013	var. %	2014	2013	var. %	2014	2013	var. %
Internacional									
In Natura	10.190	10.159	0,3%	1.788	2.019	(11,4%)	5,70	5,03	13,3%
Aves	8.339	8.262	0,9%	1.579	1.750	(9,8%)	5,28	4,72	11,9%
Suínos/Bovinos	1.851	1.897	(2,4%)	208	268	(22,3%)	8,89	7,08	25,6%
Processados	3.085	2.917	5,8%	424	447	(5,2%)	7,28	6,53	11,6%
Vendas diversas	51	56	(9,9%)	0	55	-	-	1,03	-
Total	13.325	13.132	1,5%	2.211	2.520	(12,3%)	6,03	5,21	15,7%

Fonte: Relato Integrado BRF (2015, p. 63)

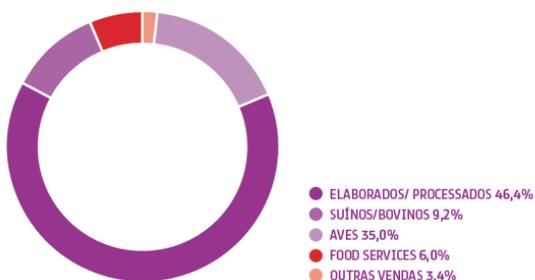
Nesse caso, observa-se a integração de informação econômico-financeira e não financeira representada pela quantidade vendida e preço médio, pois o produto é *commodities*, sujeito à variação cambial e a empresa é exportadora. É a linguagem visual a serviço da completude da informação, na tomada de decisão.

A Figura 101 explora a linguagem visual para detalhar a DRE, com foco na composição da receita operacional por produtos e por mercado, em figura indicial (diagrama icônico), dependente da linguagem verbal equivalente à linguagem visual.

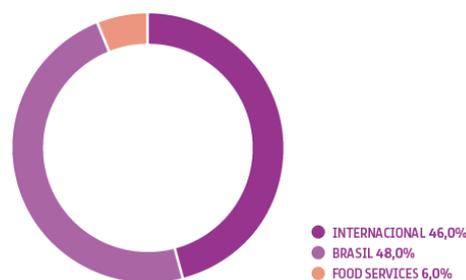
Figura 101 - Composição da Receita Operacional Líquida

COMPOSIÇÃO DA ROL CONSOLIDADA (%)

POR PRODUTO - 2014

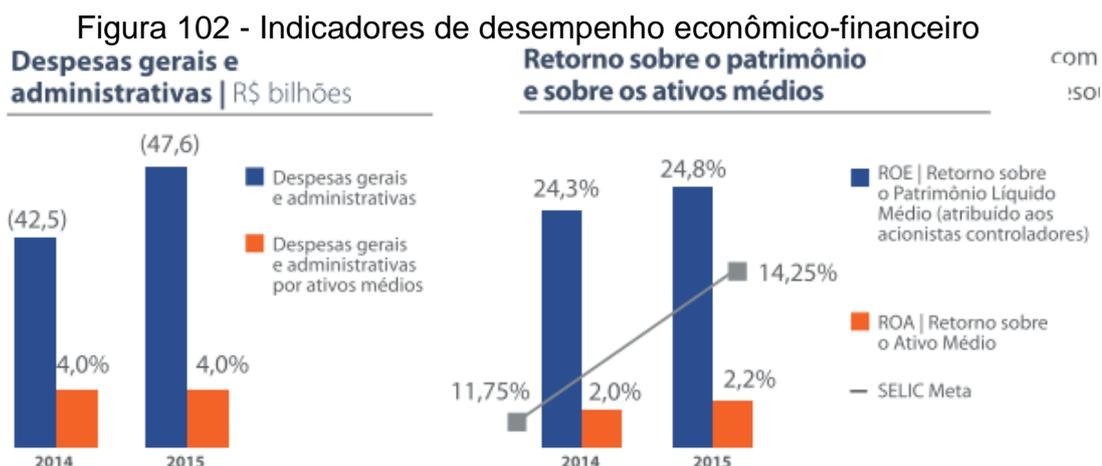


POR MERCADO - 2014



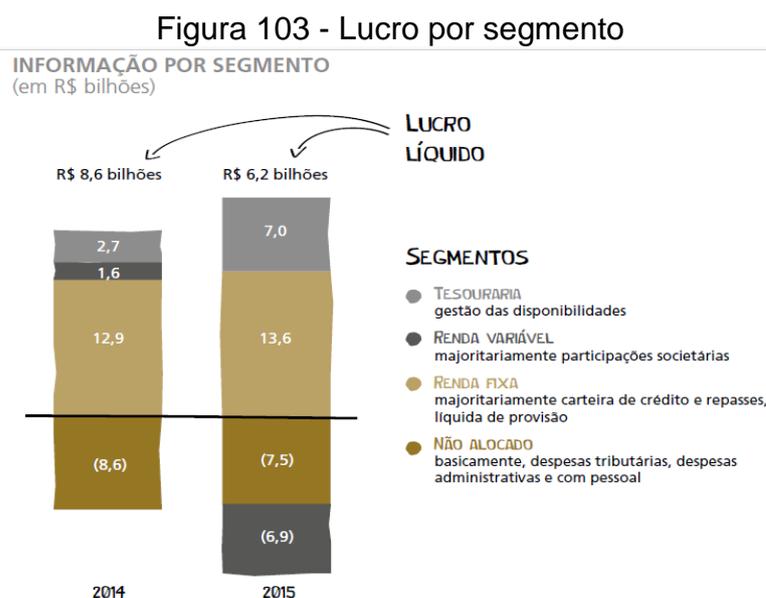
Fonte: Relato Integrado BRF (2014, p. 52)

Sobre outra perspectiva, a Figura 102 contém indicadores econômico-financeiros com informações da DRE e do BP. Linguagem visual que aumenta o potencial de significação do interpretante imediato, pelo uso de cores e formas, em sequência cronológica que sugerem crescimento de desempenho. Assim, integram informações e sintetizam o desempenho, em sintonia aos princípios do RI.



Fonte: Itaú (2015, p. 38)

Na Figura 103, mesmo sem apresentar DRE, nem falar de receitas e despesas, a empresa recorre à linguagem visual para expressar informações sobre o lucro por tipo de atividade exercida pela empresa, no comparativo de dois anos.



Fonte: Relato Integrado BNDES (2015, p. 20)

A Figura 104 retrata o Balanço Patrimonial publicado na íntegra, como anexo ao Relato Integrado, iniciativa única da Votorantim, nos dois anos analisados.

Figura 104 - Balanço Patrimonial Votorantim

		CONTROLDORA		CONSOLIDADO	
		2014	2015	2014	2015
BALANÇO PATRIMONIAL					
EXERCÍCIOS FIMOS EM 31 DE DEZEMBRO					
EM MILHARES DE REAIS					
		CONTROLDORA		CONSOLIDADO	
		2014	2015	2014	2015
ATIVO					
CIRCULANTE					
Caixa e equivalentes de caixa	458.766	1.529.129	1.240.603	3.025.652	
Aplicações financeiras	1.186.842	1.533.309	1.285.437	1.697.733	
Contas a receber de clientes	305.571	248.082	1.148.809	1.461.063	
Estoques	432.225	443.078	1.302.235	1.585.093	
Tributos a recuperar	106.520	108.405	195.254	254.071	
Imposto de renda e contribuição social	29.071	206.246	76.304	277.101	
Adiantamentos a fornecedores	29.314	6.931	82.826	94.708	
Dividendos a receber	42.241	68.676	31.224	12.602	
Outros ativos	33.427	28.651	149.678	335.923	
	2.424.577	4.172.447	5.512.370	8.755.146	
Ativos classificados como mantidos para venda	35.509	381.069	1.200.487	413.705	
	2.460.086	4.553.516	6.712.857	9.168.851	
NÃO CIRCULANTE					
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO					
Instrumentos financeiros derivativos	91.156	318.700	91.156	318.700	
Perdas relacionadas	23.883	84.337	135.687	71.315	
Depósitos judiciais	126.603	112.545	196.153	168.655	
Imposto de renda e contribuição social diferidos	155.004	155.428	247.500	235.935	
Tributos a recuperar	53.075	52.358	144.455	354.764	
Outros ativos	450.721	1.748.590	1.236.563	2.912.322	
Investimentos	12.185.303	15.279.168	1.677.115	1.275.806	
Imobilizado	4.902.531	5.114.137	10.647.488	13.052.901	
Intangível	828.571	855.997	5.267.054	6.934.475	
	17.996.405	21.209.302	17.591.657	21.263.182	
TOTAL DO ATIVO	21.106.312	27.511.348	25.461.077	33.544.355	
PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
CIRCULANTE					
Empréstimos e financiamentos	617.046	1.199.185	772.368	1.880.820	
Instrumentos financeiros derivativos	76.386	201.224	76.386	201.224	
Fornecedores	373.041	406.925	1.232.301	1.700.834	
Contas a pagar - Trading	116.240	126.461	116.240	126.461	
Salários e encargos sociais	166.997	179.940	316.668	428.809	
Imposto de renda e contribuição social			14.138	84.031	
Tributos a recolher	137.044	94.084	220.417	202.746	
Dividendos a pagar	116.772	165.775	122.100	188.656	
Adiantamento de clientes	5.013	6.040	25.491	37.025	
Uso do bem público - UBP				28.471	
Outros passivos	131.944	308.605	263.405	482.775	
	1.740.433	2.688.179	3.199.514	5.341.852	
Passivos relacionados a ativos mantidos para venda			895.235		
	1.740.433	2.688.179	4.094.749	5.341.852	
NÃO CIRCULANTE					
Empréstimos e financiamentos	12.623.807	16.339.319	13.652.822	17.615.800	
Perdas relacionadas	459.311	625.249	71.445	169.551	
Provisões	424.874	482.004	776.102	885.349	
Imposto de renda e contribuição social diferidos	43.154	510.947	510.947	514.955	
Obrigações a pagar com investidas	31.563	51.607			
Uso do bem público - UBP				448.547	
Plano de pensão			154.314	171.907	
Outros passivos	84.114	76.347	242.287	184.436	
	13.666.823	17.554.526	15.407.917	20.050.545	
TOTAL DO PASSIVO	15.407.256	20.242.705	19.462.666	25.392.397	
PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
Capital social	2.730.875	2.730.875	2.730.875	2.730.875	
Reservas de lucros	2.237.884	2.930.884	2.237.884	2.930.884	
Ajustes de avaliação patrimonial	732.097	1.606.004	732.097	1.606.804	
Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores	5.700.956	7.268.663	5.700.956	7.268.663	
Participação dos acionistas não controladores			437.455	683.295	
	5.300.956	7.268.663	6.138.411	7.951.958	
TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	5.300.956	7.268.663	6.138.411	7.951.958	

Fonte: Relato Integrado Votorantim (2015, pp. 150-151)

Enquanto a Figura 104 expõe a estrutura formal do BP, a Figura 105 apresenta-o em linguagem visual, potencializando a interpretação pelo uso de cores e formas, em cinco anos de desempenho.

Figura 105 - Desempenho Econômico-Financeiro



Fonte: Relato Integrado BNDES (2015, p. 20)

Entretanto, o interpretante imediato da Figura 105 pode ser melhorado se o patrimônio líquido for desmembrado do passivo total, pois, se é líquido, resulta da diferença entre ativo e passivo para indicar o saldo de patrimônio pertencente à empresa, e não como parte do passivo, que é sinônimo de obrigação.

Pela classificação semiótica de Peirce (1868) e desdobramento de Nörth e Santaella (2014), a Figura 105 parte de um símbolo, o Balanço Patrimonial com seus respectivos grupos de conta, mas assume características de índice por retratar patrimônio específico e remeter a algo real, em forma de diagrama que retrata relações entre os diversos elementos do patrimônio, logo, tem função icônica, dependente de texto, tanto que as faixas de cores se abrem para expor detalhes em linguagem verbal, evidência da complementariedade entre texto e imagem.

Por sua vez, a Figura 106 expõe somente algumas informações extraídas do BP e da DRE em tabela, junto a indicadores de desempenho econômico-financeiro.

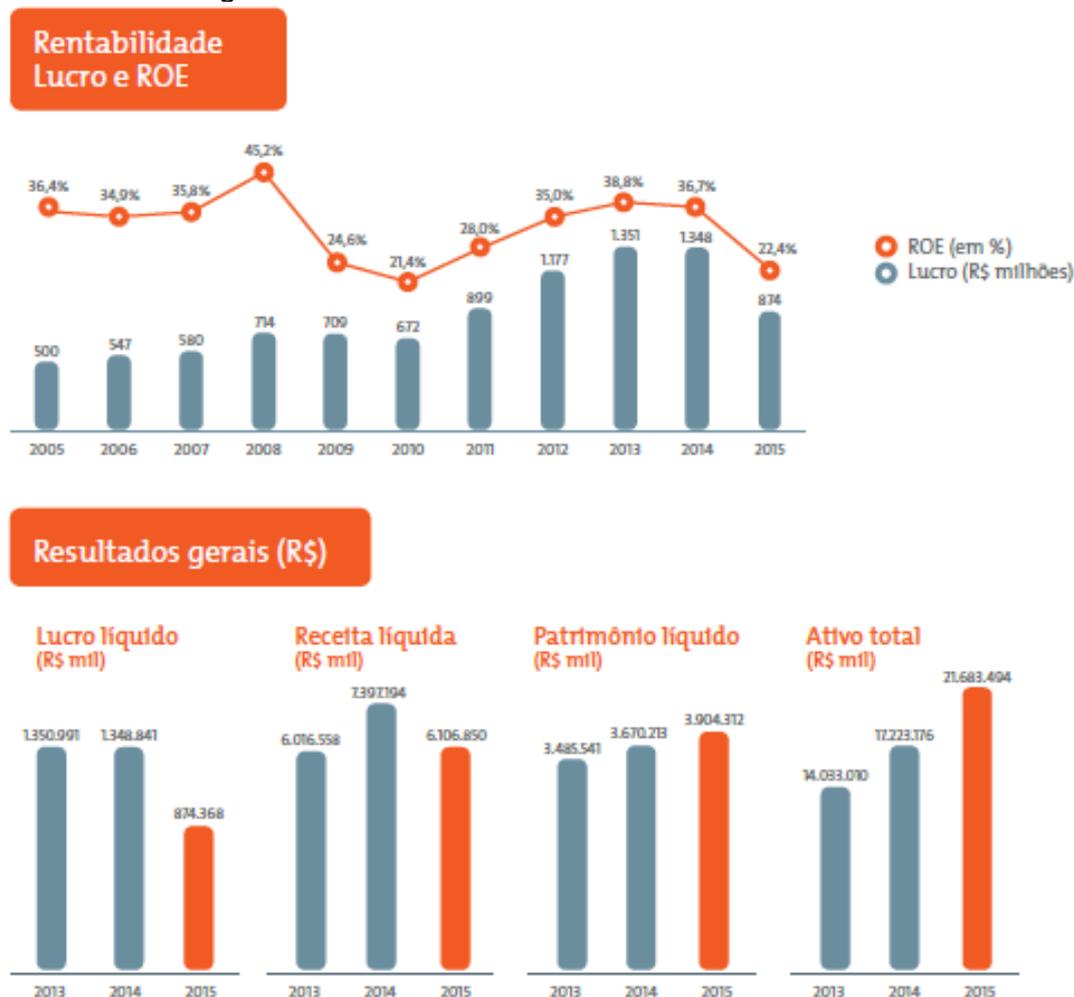
Figura 106 - Informações econômico-financeiras CCR

INFORMAÇÕES FINANCEIRAS	
Informação	Valor
Receita líquida (R\$mil)	7.397.194,00
Lucro das operações continuadas (R\$mil)	1.349.693,00
Margem líquida	18,25%
Patrimônio líquido (R\$mil)	3.670.213,00
Rentabilidade de patrimônio	36,77%
Ativo total (R\$mil)	17.223.176,00
Rentabilidade do ativo	7,84%
Liquidez corrente (R\$mil)	-1.982.985,00
Ebitda ajustado (R\$mil)	3.648.961,00
Margem ebitda ajustado	64,50%
Dívida onerosa / capital próprio	2,85
Margem operacional	18,25%
Dívida líquida (R\$mil)	8.862.114,00
Saldo de tesouraria (R\$mil)	1.588.647,00
Retorno sobre capital empregado	10,77%
Alavancagem	2,43

Fonte: Relato Integrado CCR (2014, p. 31)

Em 2015, a empresa abriu mão da tabela em favor de gráficos que intensificam a linguagem visual ao expor a análise de tendência da situação econômico-financeira, com a inclusão da série histórica, conforme a Figura 107.

Figura 107 - Rentabilidade e Resultados Gerais



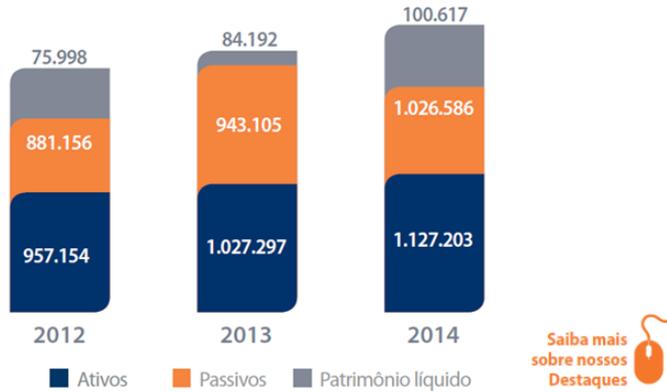
Fonte: Relato Integrado CCR (2015, p. 43)

Na Figura 107, evidencia a capacidade de síntese da linguagem visual para retratar a série histórica de dez anos de rentabilidade e retorno sobre o patrimônio, além da variação do lucro líquido, da receita líquida e do ativo total em três anos. Cores e formas destacam aspectos da informação e acentuam o potencial de significação do interpretante imediato. Se fossem descritas apenas em linguagem verbal, a quantidade de números, provavelmente, deixaria o texto poluído e confuso.

Todavia, é preciso avaliar, junto aos usuários da informação, a omissão de alguns indicadores na Figura 107, em relação a Figura 106, algo que foge ao escopo desta pesquisa, por adentrar na seara do interpretante dinâmico.

Alves et al. (2017), destaca a Figura 108 que reúne informação concisa, completa e comparável em três colunas, três cores com três elementos essenciais do BP, em três anos, com detalhamento por meio do *link* até o relatório específico.

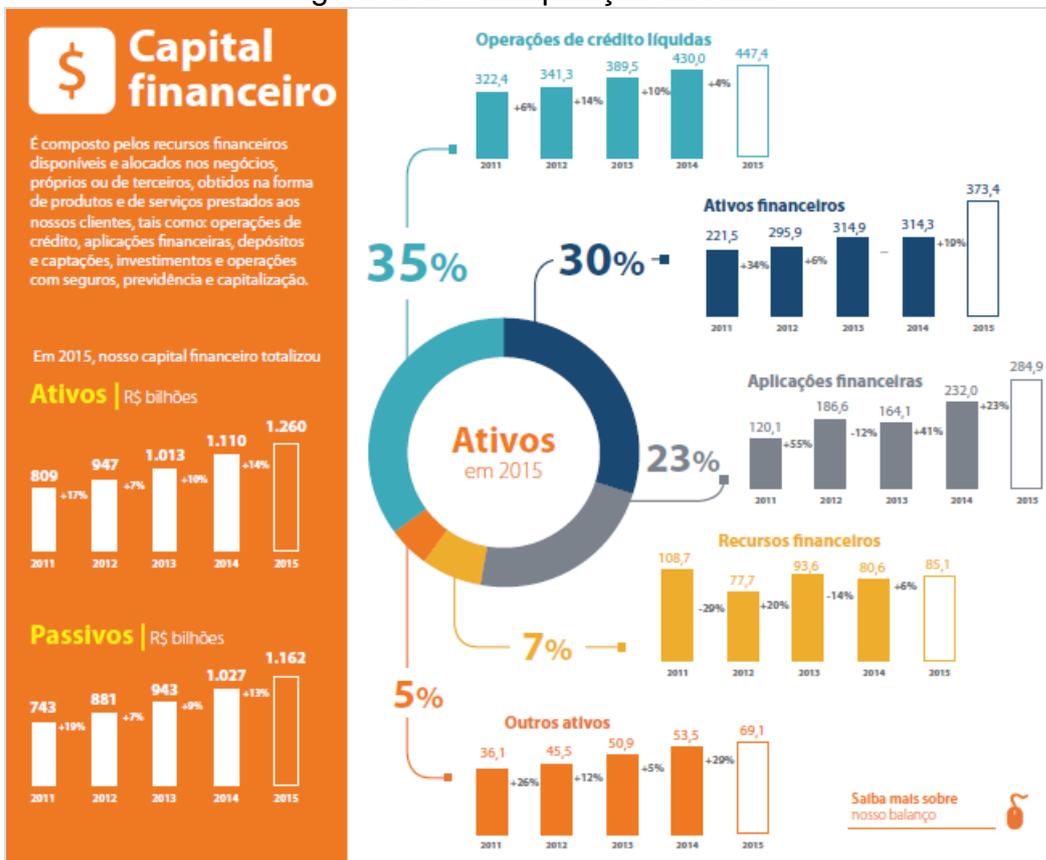
Figura 108 - Composição do Patrimônio em R\$ milhões



Fonte: Relato Integrado Itaú (2014, p. 5)

A Figura 109 prioriza a análise, ao segregar o ativo em cinco grandes grupos na série histórica de cinco anos, além de comparar com a evolução do passivo.

Figura 109 – Composição do Ativo



Fonte: Relato Integrado Itaú (2015, p. 9)

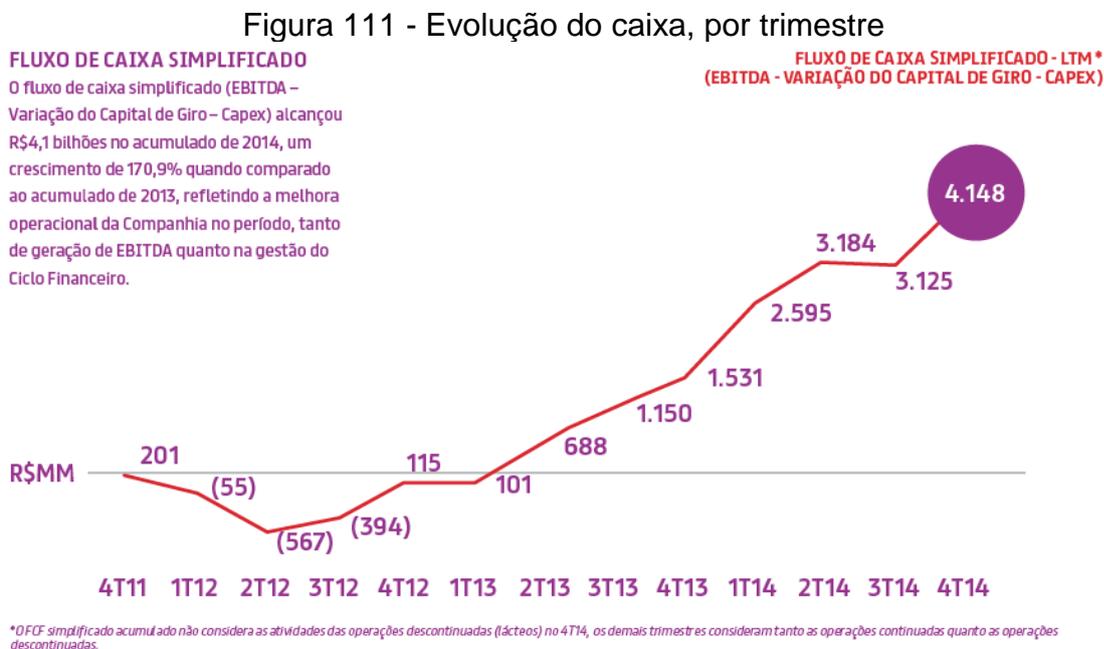
A Figura 110 apresenta a DFC em estrutura formal alinhada às Normas Internacionais de Contabilidade, com a variação em coluna específica:

Figura 110 - Demonstração dos Fluxos de Caixa BRF

	2014	2013	var.%
Atividades Operacionais			
Operações continuadas, em milhões	2.135	1.015	110,3%
Ajustes para reconciliar o resultado	2.314	2.607	(11,2%)
Variações nos ativos e passivos			
Contas a receber de clientes	459	(188)	-
Estoques	369	(111)	-
Ativos biológicos	75	165	(54,4%)
Juros sobre o capital próprio recebido	55	22	145,3%
Fornecedores	203	402	(49,5%)
Pagamento de contingências	(259)	(285)	(8,9%)
Pagamento de juros	(619)	(568)	8,9%
Pagamento de imposto de renda e contribuição social	(6)	(2)	138,1%
Outros direitos e obrigações	115	156	(26,1%)
Caixa originado pelas atividades operações continuadas	4.842	3.213	50,7%
Caixa originado pelas atividades operações descontinuadas	160	105	51,8%
Caixa originado pelas atividades operacionais	5.002	3.319	50,7%
Atividades de Investimento			
Aplicações financeiras	0	125	(100,4%)
Investimento em caixa restrito	(16)	(6)	157,6%
Ágio na aquisição de acionistas não-controladores	(1)	-	-
Aquisição de empresas	(373)	-	-
Aumento de capital em subsidiária	-	(18)	-
Aquisição de participação em <i>joint venture</i>	(54)	(55)	(3,6%)
Aquisições de imobilizado/investimento	(1.021)	(1.181)	(13,5%)
Aquisições de ativo biológico	(517)	(502)	3,1%
Recebimento pela venda de imobilizado	171	266	(35,8%)
Aplicações no intangível	(50)	(55)	(7,6%)
Caixa originado (aplicado) nas atividades de invest. continuadas	(1.862)	(1.425)	30,7%
Caixa originado (aplicado) nas atividades de invest. descontinuadas	(51)	(88)	(41,7%)
Caixa originado (aplicado) nas atividades de investimento	(1.914)	(1.513)	26,5%
Atividades de financiamentos			
Empréstimos e financiamentos	409	(153)	-
Dividendos e juros sobre o capital próprio pago	(726)	(579)	25,4%
Aquisições de ações para tesouraria	(351)	(79)	346,3%
Alienação de ações para tesouraria	100	53	87,7%
Caixa originado (aplicado) nas atividades de financiamento	(568)	(757)	(25,0%)
Variação cambial sobre caixa e equivalentes	359	148	142,2%
Aumento (decrécimo) líquido no saldo de caixa	2.879	1.197	140,5%
Caixa e equivalentes a caixa no início do período	3.128	1.931	62,0%
Caixa e equivalentes a caixa no final do período	6.007	3.128	92,1%

Fonte: Relato Integrado BRF (2014, p. 56)

No mesmo relato, a empresa apresentou o gráfico de linha com o fluxo de caixa simplificado dos últimos três anos, por trimestre, para evidenciar a evolução da situação financeira da empresa, conforme demonstra a Figura 111:



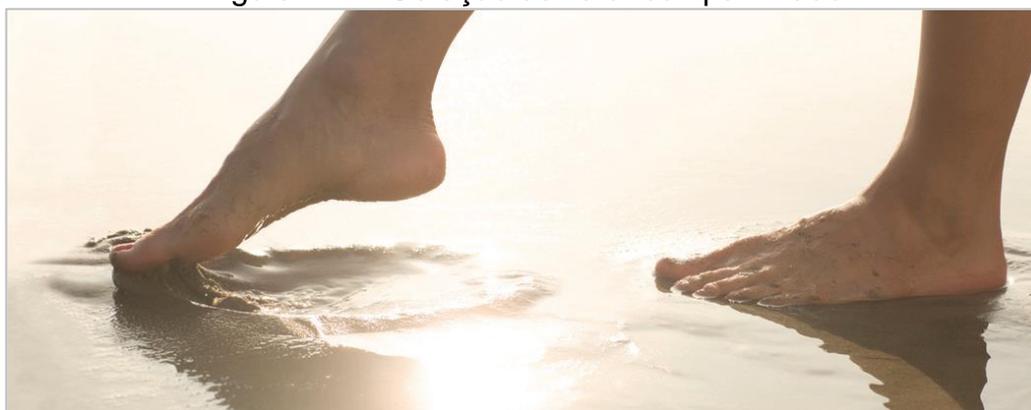
Fonte: Relato Integrado BRF (2014, p. 54)

A Figura 111, além de ampliar potencial de significação do interpretante imediato, se comparada à Figura 110, está em sintonia com vários princípios do RI: foco no estratégico e orientação futura, materialidade e concisão, consistência e comparabilidade, além de despertar interesse das partes interessadas sobre a situação financeira da empresa e contribuir na completude e confiabilidade do relato.

Embora o caixa seja anunciado como uma das informações financeiras mais importantes na análise de desempenho das empresas, poucos foram os exemplos de evidenciação por meio da linguagem visual, o que é reforçado pela baixa frequência de termos relacionados ao caixa (1,7%) do total de termos pesquisados na Tabela 17.

Em termos semióticos, a Figura 111 é um índice em forma de diagrama icônico, dependente da linguagem verbal que atua em complementariedade à linguagem visual, classificação recorrente na maioria das figuras que retratam o capital financeiro. Contudo, apesar da identificação desse padrão na linguagem visual, há variações ao padrão, como demonstra a Figura 112:

Figura 112 - Geração de valor compartilhado



Fonte: Relato Integrado Natura (2014, p. 11)

A Figura 112 introduz o tópico indicador de desempenho financeiro. Nesse caso, a imagem está mais relacionada ao tema transversal que permeia o relato da empresa (bem-estar/estar bem). Essa imagem dá leveza ao tópico capital financeiro, e como afirma Sontag (1986), a fotografia é o espaço capturado em detrimento do que ficou além do enquadramento, o que se perde em extensão, se ganha em intensidade.

Pela classificação semiótica, a Figura 112, é indicial por apontar algo real, a caminhada na beira da praia durante o dia ou, até mesmo, a sensação de bem-estar, estar bem. Não chega a ser símbolo, haja vista que essa interpretação não é uma convenção, outras leituras podem ser abstraídas dessa fotografia.

Quanto ao tipo de ícone, a Figura 112 é imagem, dada a similaridade do signo fotografia com as formas do objeto, pés na areia molhada. A imagem, é icônica, por ter significado. É autônoma, por tem significado direto, sem depender de indicadores financeiros, mas funciona em complementariedade, por ser tema transversal do relato. É como se anunciasse, em mensagem subliminar, interessa o bom desempenho econômico-financeiro, desde que alinhado ao bem-estar/estar bem buscado pela empresa. Tal mensagem passa a ser um compromisso da empresa para com os *stakeholders*, parâmetro de avaliação da responsabilidade social.

A Figura 113 integra informações econômico-financeiras identificadas na Matriz de Materialidade da empresa, com uso de linguagem verbal e visual. Além do breve texto que apresenta cada tema, há indicação do *link* que leva ao detalhamento do assunto, os públicos mais afetados de forma direta e indireta e, ainda, os capitais mais expostos ao tema, esses dois últimos, apresentados por meio de linguagem visual, inclusive com escala de maior para menor efeito.

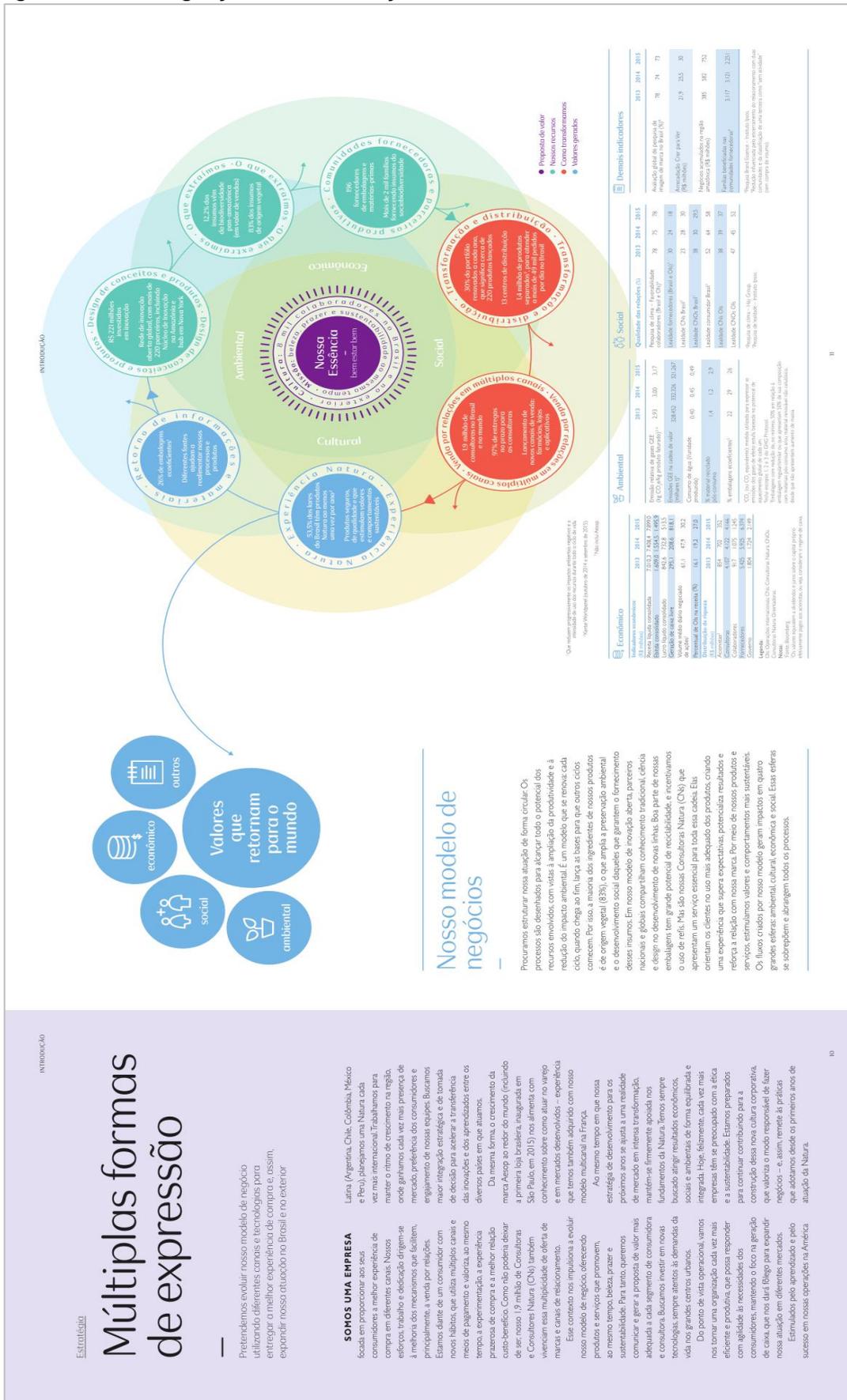
Figura 113 - Contexto dos temas materiais



Fonte: Relato Integrado Itaú (2015, p. 47)

A Figura 114 retrata a tabela com indicadores econômicos, ambientais, sociais e operacionais na mesma página do Modelo de Negócios. Conexão de informações passadas, presentes e futuras; econômico-financeiras e não financeiras. Pensamento integrado para o processo de tomada de decisão.

Figura 114 - Integração de informação econômico-financeira e não financeira



Apesar da limitação de espaço para expor a Figura 114, é possível perceber a integração a partir das manchetes, das figuras, das cores e da distribuição de linguagem verbal e visual no espaço das duas páginas. E para dimensionar melhor o conteúdo exposto na Figura 114, a Figura 115 aproxima os indicadores considerados nas quatro modalidades de desempenho, em série histórica.

Figura 115 - Indicadores de Desempenho

 Econômico				 Ambiental			
Indicadores econômicos (R\$ milhões)	2013	2014	2015		2013	2014	2015
Receita líquida consolidada	7.010,3	7.408,4	7.899,0	Emissão relativa de gases GEE (kg CO ₂ e/kg produto faturado) ^{3,4}	2,93	3,00	3,17
Ebitda consolidado	1.609,0	1.554,5	1.495,9	Emissões GEE na cadeia de valor (milhares t) ⁴	328.452	332.326	321.267
Lucro líquido consolidado	842,6	732,8	513,5	Consumo de água (l/unidade produzida)	0,40	0,45	0,49
Geração de caixa livre	295,1	208,6	818,1	% material reciclado pós-consumo	1,4	1,2	2,9
Volume médio diário negociado de ações ¹	61,1	47,9	30,2	% embalagens ecoeficientes ⁵	22	29	26
Percentual de OIs na receita (%)	16,1	19,2	27,0				
Distribuição de riqueza (R\$ milhões)	2013	2014	2015				
Acionistas ²	854	702	352				
Consultoras	4.107	4.122	4.166				
Colaboradores	917	1.075	1.245				
Fornecedores	5.425	5.925	6.374				
Governo	1.804	1.724	2.149				
Legenda:				Demais indicadores			
OIs: Operações Internacionais; CNs: Consultoras Natura; CNOs: Consultoras Natura Orientadoras.							
Notas:							
¹ Fonte: Bloomberg.							
² Os valores equivalem a dividendos e juros sobre o capital próprio efetivamente pagos aos acionistas, ou seja, consideram o regime de caixa.							
				³ CO ₂ (ou CO ₂ equivalente): medida utilizada para expressar as emissões dos gases de efeito estufa, baseada no potencial de aquecimento global de cada um.			
				⁴ Inclui escopos 1, 2 e 3 do GHG Protocol.			
				⁵ Embalagens com redução de, no mínimo, 50% em relação à embalagem regular/similar ou que apresentem 50% de sua composição com materiais pós-consumo e/ou material renovável não celulósico, desde que não apresentem aumento de massa.			
Social							
Qualidade das relações (%)	2013	2014	2015		2013	2014	2015
Pesquisa de clima – Favorabilidade colaboradores (Brasil e OIs) ⁶	78	75	78	Avaliação global de pesquisa de imagem de marca no Brasil (%) ⁸	78	74	73
Lealdade fornecedores (Brasil e OIs) ⁷	30	24	18	Arrecadação Crer para Ver (R\$ milhões)	21,9	25,5	30
Lealdade CNs Brasil ⁷	23	28	30	Negócios acumulados na região amazônica (R\$ milhões)	385	582	752
Lealdade CNOs Brasil ⁷	38	30	29,5	Famílias beneficiadas nas comunidades fornecedoras ⁹	3.117	3.121	2.251
Lealdade consumidor Brasil ⁷	52	64	58				
Lealdade CNs OIs	38	39	37				
Lealdade CNOs OIs	47	45	52				
⁶ Pesquisa de clima – Hay Group.				⁸ Pesquisa Brand Essence – Instituto Ipsos.			
⁷ Pesquisa de lealdade – Instituto Ipsos.				⁹ Redução influenciada pelo encerramento do relacionamento com duas comunidades e da classificação de uma terceira como "sem atividade" (sem compra de insumo).			

Fonte: Relato Integrado Natura (2015, p. 11)

Contudo, a exposição desses quatro grupos de indicadores, na mesma tabela, não garante a integração, mas potencializa o pensamento integrado na tomada de decisão, ao aproximar informações dispersas, de relatórios segregados, com uso de linguagens visual e verbal.

Enfim, este tópico trouxe contribuições sobre a prática do Relato Integrado, a partir da análise da informação financeira, em termos de conteúdo e forma. E até por não ser a informação preponderante nos relatos analisados, é preciso investigar a predisposição de integração dessas informações a partir do conteúdo da forma.

4.4 Discussão teórica

Este tópico foi estruturado em três aspectos: (i) descrição da estrutura dos relatos; (ii) identificação dos padrões de linguagem visual; e (iii) análise da linguagem visual das informações econômico-financeiras oriundas das Demonstrações Contábeis.

A pesquisa identificou a falta de concisão na maioria dos relatos analisados. Há relatos de 37 a 168 páginas. Os relatos mais extensos como é o caso da BRF, CPFL, Fibria e Votorantim, normalmente, resultam da tentativa de adaptar o RI no Relatório de Sustentabilidade ou no Relatório Anual. Tanto que, das nove empresas, apenas uma empresa identifica como Relato Integrado e outra como Relatório Integrado, as demais mantêm as denominações anteriores, apesar de anunciarem seguir as orientações do IIRC. Resultado compatível à pesquisa de Pereira (2016), com empresas europeias.

Nesse caso, nem mesmo a linguagem visual consegue contribuir na concisão, pois os relatórios específicos precisam detalhar a informação para atender às orientações dos órgãos reguladores, ao passo que o RI deve conectar, alinhar e sintetizar informações dos diversos relatórios para evidenciar a criação de valor com base no pensamento integrado; havendo necessidade de detalhes, *links* podem levar aos relatórios específicos (hipertexto).

E, como o RI quebra paradigmas em termos de conteúdo e forma, é normal o período de adaptação das empresas, não habituadas a tamanha investida para alinhar métricas econômico-financeiras com métricas não financeiras. As primeiras, fruto de padrões mais rígidos, em grandes empresas de capital aberto, com

chancela da Auditoria, mas presas a um padrão de linguagem formal. As segundas, resultantes de relatórios voluntários, com variados recursos de linguagem, mas sem o mesmo rigor nas normas de mensuração e evidenciação, tanto que o Parecer de Asseguração, ainda, está em experimentação.

Mas esse é um problema que precisa ser superado, para que a elaboração do RI não redunde em mera formalidade em que se prioriza a divulgação de resultados que interessam para forjar uma imagem da empresa. Por isso a necessidade de investir da qualificação das equipes de elaboradores e em pesquisa de indicadores de desempenho integrado - KPIs (ECCLES, KRZUS, 2011).

Nesse processo de integração, a tendência é a linguagem do RI se refinar ao coadunar princípios e conteúdos previstos no *framework*, com uso de hipermídia que propicia o uso de imagens acústicas, manifestações sonoras e interações, tal como a síntese do RI apresentada por uma das empresas, em 2015, por meio de infográficos, em linguagem concisa e uso ostensivo de figuras. E, assim, potencializam o entendimento das mensagens (interpretante imediato), pelo uso dos dois lados do cérebro (JERÔNIMO; HÜBNER, 2014).

O estudo constatou prevalência de informações não financeiras, provavelmente, pela experiência das empresas com o Relatório de Sustentabilidade. O que pode representar uma oportunidade para as informações econômico-financeiras diversificarem a forma de expressão, tornando-as mais acessíveis e frequentes.

Até porque, a menor incidência de informação econômico-financeira pode resultar tanto da dificuldade dos elaboradores do RI, não contadores, em decifrar e explorar as informações oriundas das Demonstrações Contábeis, quanto da dificuldade dos contadores em situar as informações contábeis, normalmente quantitativas, no universo das informações não financeiras, normalmente, qualitativas.

Quanto ao segundo aspecto, padrão de linguagem visual, foi necessário mapear o conteúdo para analisar a forma de evidenciação das informações. Assim, os oito temas previstos no *framework* do RI (IIRC, 2013), mais a capa, foram transformados em categorias de classificação (BARDIN, 2004) e mapeados em cinco códigos semióticos: relação do signo com o objeto, tipos de ícone, tipos de imagens, autonomia da imagem, relação texto-imagem (NÖTH; SANTAELLA, 2014).

Por esse mapeamento, prevalece o mesmo padrão de linguagem em todas as categorias, com algumas variações de intensidade, pois alguns signos visuais são mais presentes em determinados temas, do que em outros. Assim, na relação do signo com o objeto, predomina a linguagem visual em forma de índice, que aponta algo existente e específico (NÖTH; SANTAELLA, 2014), em sintonia com os propósitos do Relato Integrado, que precisa evidenciar o processo de criação de valor da empresa, no curto, médio e longo prazo, pela integração de informações financeiras e não financeiras, ou seja, o pensamento integrado que potencializa o processo de tomada de decisão (IIRC, 2013). O uso de ícones e símbolos, também, se faz presente no interpretante imediato do RI, normalmente para auxiliar o caráter indicial da linguagem visual.

Quanto ao tipo de ícone, impera o uso de imagens e diagramas como padrão de linguagem visual, com prevalência das imagens, caracterizadas pela similaridade entre o signo e o objeto em função das qualitativas físicas (icônicas). Algumas ilustram o conteúdo da página, outras reforçam o tema transversal do RI. Por sua vez, nos diagramas, a similaridade se dá nas relações entre as partes de um todo, como nos fluxogramas que retratam os Modelos de Negócios. Em ambas, é visível o poder de síntese e o apelo a recursos visuais para potencializar o significado do interpretante imediato, maneira visual como o signo se apresenta a partir das escolhas feitas pelas equipes de elaboradores do RI, antes mesmo de serem apreciadas pelos usuários (SANTAELLA, 1983).

O uso de metáforas visuais, também foi detectado, mas em menor proporção, e cumprem importante finalidade ao se apropriar das características de um objeto, para expressar outro, de forma menos complexa (SOUZA; DRIGO, 2013), como foi o caso da espiral de produção sustentável, da mandala com os pilares de sustentabilidade, do Modelo de Negócios em forma de produção e distribuição de energia, do arco de prioridades que evidencia os temas materiais, ou mesmo, as imagens em xilogravura que simulam literatura de cordel para potencializar o sentimento de brasilidade buscado pela empresa. Todos, com forte apelo ao pensamento integrado.

No que tange ao tipo de imagem, prevalece o uso de linguagem visual icônica, por ser imbuída de significados a partir das qualidades físicas (SONESSON, 1989), ao estilo do que se espera de um relatório corporativo, que precisa ser direto, conciso, ao mesmo tempo completo e consistente para permitir comparações com

outros períodos e outros relatos e, assim, otimizar o processo de tomada de decisão, ao reduzir a margem para múltiplas interpretações. E apesar da baixa incidência, as imagens plásticas, também se fazem presentes no RI. E mesmo não tendo um significado específico, tais imagens contribuem com a estética do relato, como o fundo colorido utilizado para destacar texto verbal ou visual.

No que se refere à autonomia da imagem, sobressai o uso de linguagem visual dependente de linguagem verbal (THÜRLEMANN, 1990 apud NÖTH; SANTAELLA, 2014). No caso das imagens, essa dependência se manifesta pela presença de manchetes, notas de rodapé e textos no entorno da figuração. No caso dos diagramas, a linguagem verbal se faz presente, também, no interior das tabelas, quadros, organogramas e fluxogramas. Apesar de raras, há imagens autônomas, que falam por si, mas até pela necessidade de concisão, prevalece o uso de imagem e texto na mesma página e, por vezes, no mesmo espaço, com textos que se sobrepõem a imagem.

Na relação do texto com imagem, é hegemônica a complementariedade, dada a equivalência entre ambos (KLAVERKÄMPER, 1993 apud NÖTH; SANTAELLA, 2014). Até porque, para garantir a viabilidade da pesquisa, a classificação no Nvivo foi feita por página (em torno de 1.350) e não por imagem. E uma página pode conter várias imagens, além do texto verbal. Nesta classificação, entenda-se por imagem, imagens propriamente ditas, diagramas e metáforas visuais.

Se a classificação fosse por imagem, a redundância e a informatividade da imagem em relação ao texto ficariam mais evidentes, mas esbarraria na viabilidade. Pois, 94% das páginas têm algum tipo de linguagem visual além de letras e números. E 73% contêm, especificamente, imagens ou diagramas. O que comprova a significância da linguagem visual no Relato Integrado.

Quanto ao terceiro aspecto, a linguagem visual da informação econômico-financeira oriunda de Demonstrações Contábeis (CFC, 2009/2011), constatou-se grande variabilidade entre os relatos, de quase nada a ótimas iniciativas. Raramente, tais demonstrações são evidenciadas na íntegra ou citadas pelo nome oficial. É mais comum apresentá-las por meio de informações essenciais, com uso de termos técnicos ou sinônimos para dar mais clareza à mensagem, como acontece com o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício.

A Demonstração do Valor Adicionado é o relatório contábil mais citado e mais presente por meio de linguagem visual, com foco na informação essencial: a

distribuição do valor adicionado entre os agentes; informação de caráter social. Ao passo que a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e a Demonstração dos Fluxos de Caixa são os menos citados, inclusive em termos de figuração. O que se observa são restritas informações quanto à distribuição de dividendos e à situação de caixa, com algumas exceções.

É comum o uso de cores, formas e séries históricas com informações mais concisas, comparáveis, conexas e, por consequência, mais completas. É o caso de figurações com indicadores de desempenho que reúnem informações de mais de uma demonstração contábil, ou tabelas que juntam indicadores de desempenho econômico, social e ambiental, junto ao Modelo de Negócios; ou integram informações econômico-financeiras (valores monetários) com informações não financeiras (medidas físicas).

Entretanto, a forma de expressar as informações não pode ser vista como uma panaceia. Forma e conteúdo são faces da mesma moeda. De que vale um formato visualmente bem elaborado, se o conteúdo está impregnado de fraudes ou descasos com a causa social e ambiental? De que vale o esforço em manter a gestão comprometida com os padrões ESG, se a forma de evidenciação não revela os efeitos na criação de valor da empresa, via informações econômico-financeiras e não financeiras? Diante dessa dicotomia, não se pode ignorar o poder das escolhas, mesmo que inconscientes, em relação aos padrões semióticos da forma de expressar, porque as divulgações de hoje, são parâmetros de julgamento no amanhã. Então, melhor que sejam escolhas conscientes, em sintonia com os estudos de recepção e semiótica de Peirce desenvolvidos por Grego (1998) e Santos; Chiachini e Persichetti (2016).

E essa pesquisa, como um todo, deixa evidente a importância das teorias de contexto, para situar as abordagens do Relato Integrado. A contribuição do pensamento integrado para evidenciar a criação de valor por meio de informações econômico-financeiras e não financeiras para auxiliar na execução dos contratos entre firmas (Teoria da Firma). A importância da relação interdependente entre os conteúdos para produzir informações integradas e potencializadas pela linguagem visual (Teoria de Sistemas). A contribuição do conteúdo e da forma na tomada de decisão, diante das limitações humanas para processar informações (Teoria da Racionalidade Limitada). As mudanças de percurso a que as organizações estão sujeitas, por fatores internos e externos que afetam a criação de valor e que

precisam ser informados (Teoria das Contingências). A fina sintonia entre disponibilidade de informação e alternativas na tomada de decisão (Teoria da Decisão). O fluxo de informações transparentes entre agentes e proprietários (Teoria da Agência). A conciliação de múltiplos interesses em uma organização (Teoria dos *Stakeholders*). Todas essas abordagens com efeito no conteúdo e na linguagem do Relato Integrado.

Portanto, avanços e limitações são inerentes a qualquer processo de aprendizagem, razão de existência do Programa Piloto. Desafios estão postos às equipes de elaboradores, que, no geral, são compostas por profissionais de diferentes áreas de conhecimento, normalmente, fruto de formações apartadas. Logo, dar forma ao conteúdo que expressa o desempenho da empresa considerando os olhos alheios, sem perder seu próprio ponto de vista, é um exercício de conexão que requer intenção individual e disposição coletiva na construção da linguagem adequada para retratar os oito temas previstos no *Framework* que alimentam as informações econômico-financeiras e não-financeiras, em sintonia com os propósitos do Relato Integrado.

5 Considerações finais

Considerando a questão de pesquisa deste estudo: como a linguagem visual contribui para potencial de significação das informações financeiras e não financeiras dos Relatos Integrados das empresas do Programa Piloto? Pode-se afirmar que, em virtude da ocorrência e da frequência, a linguagem visual contribui de forma decisiva com linguagem verbal.

Foram identificados indícios de linguagem visual em 94% das 1.373 páginas analisados dos 18 relatos. Apesar de o elemento visual ser apenas uma barra no cabeçalho ou no rodapé, em algumas dessas páginas, ainda assim, contribuem na estética e na distribuição das informações, potencializando o entendimento (interpretante imediato). E a presença da linguagem visual em forma de imagens ou diagramas, também é representativa, cerca de 73% das páginas analisadas.

Em função do objetivo deste estudo, em analisar o potencial de significação da linguagem visual para expressar a informação econômico-financeira e não financeira no Relato Integrado, pode-se afirmar que, com suporte dos fundamentos da semiótica de Charles Peirce, tal objetivo foi alcançado em grande medida.

Assim, o estudo constatou que, em quantidade, prevalecem as informações não financeiras nos Relatos Integrados, provavelmente por influência da trajetória com Relatórios de Sustentabilidade. E, em sintonia aos propósitos do RI, prevalece o uso de linguagem visual com a função indicial, uso de signos com potencial para direcionar o interpretante imediato, contribuindo na objetividade da informação econômico-financeira e não financeira. Nas primeiras, prevalece o uso de diagramas; nas segundas, o uso de imagens em forma de fotografias e, como segunda opção, os diagramas.

Também foi identificada a incidência de metáforas visuais em algumas dessas imagens e diagramas, com intuito de potencializar o interpretante imediato para explicar assuntos complexos, ou simplesmente para potencializar, ainda mais, a acessibilidade à mensagem, a partir do estereótipo (simbolismo) de outras imagens.

Na maioria das situações, a linguagem visual é icônica em detrimento da imagem plástica, pelo o fato de serem signos visuais que exploram aspectos qualitativas (cores e formas) que despertam a sensibilidade e, assim, contribuem com o caráter indicial da mensagem. Dessa maneira, a linguagem visual funciona, predominantemente, de forma complementar/equivalente à linguagem verbal.

Mas há de se destacar situações em que a presença da linguagem visual mais dificultou o entendimento, do que facilitou, haja vista que a linguagem visual também tem suas limitações, que são agravadas quando as escolhas dos signos não são adequadas para potencializar o interpretante imediato.

Dentre as limitações deste estudo, deve-se à falta de pesquisas seminais com objetivos similares (análise da linguagem visual do Relato Integrado com base nos oito temas relevantes previstos do *Framework* do RI e nos códigos semióticos de Charles Peirce), foi preciso sistematizar parâmetros baseados em autores consagradas da semiótica peirceana. Assim, optou-se pela pesquisa documental em uma amostra mais modesta (empresas do Programa Piloto no Brasil), pois a expansão da amostra e/ou da modalidade de pesquisa poderia comprometer a viabilidade do estudo, face a quantidade de aspectos considerados na análise.

Outra limitação refere-se à subjetividade no momento de classificar as páginas dos relatos por categorias e códigos semióticos, no *Software* Nvivo 11. Por dependerem de julgamento pessoal após a leitura dos relatos, pela integração de conteúdos buscado no RI e pelo fato das classificações terem sido por páginas e não por imagens. Com isso, uma mesma página pôde aparecer em mais de uma opção de classificação, ao mesmo tempo, por integrar temas diversos (categorias) e ter mais de um elemento de linguagem visual, cada um com diferente propósito em termos de códigos semióticos.

Mas o que pode ter sido limitação neste estudo, pode reverter em possibilidades de pesquisas futuras. E as teorias de contexto abordadas, também abrem caminhos para verificar se o Relato Integrado mudou a forma como as organizações fazem negócios, para tanto, a construção de uma série histórica, de pelo menos cinco anos, pode dar substância à análise de tendência para verificar o efeito do RI no valor das ações das empresas, tempo em que os usuários estarão mais familiarizados com o RI, para opinar sobre as contribuições e obstáculos e, até mesmo, sintonizar com os estudos de recepção e semiótica de Peirce.

A multiculturalidade do RI é outra questão para futuras pesquisas. Como a Semiótica produz linguagem aplicável a qualquer segmento, pois nada pode ser estudado sem recorrer aos signos que representam os objetos dos campos de conhecimento, pode-se analisar o uso de símbolos alinhados a diferentes culturas nos relatos de empresas globais, inclusive partindo das sugestões dos profissionais de comunicação para aprimorar a linguagem visual do RI.

Portanto, esta pesquisa contribuiu ao meio intelectual ao explorar a abordagem interdisciplinar do Relato Integrado, por meio da análise da linguagem visual utilizada para expressar informações econômico-financeiras e não financeira com efeito no potencial de significação das informações que alimentam o processo de tomada de decisão no ambiente empresarial. Ao meio econômico, contribuiu com o mapeamento e a análise da forma de evidenciação e o potencial de significação das informações corporativas com uso da linguagem visual. Ao meio social, contribuiu com os exemplos de linguagem visual que integram informações para dar mais transparência à atuação das organizações, com potencial para propiciar mais segurança a investidores, financiadores e sociedade em geral.

O estudo, também contribui para perceber que limitações e possibilidades de melhorias da linguagem no RI sempre existirão, porque a comunicação é dinâmica, tal como as empresas e os cenários em que atuam; mais ainda no contexto do Programa Piloto, em que as empresas e os profissionais envolvidos participam de um processo de experimentação. Até porque, são informações que partem das normas e orientações de reguladores específicos, nacionais e internacionais, transitam pelas orientações do IIRC, que não entram no mérito do formato; e culminam nas publicações com suporte de empresas de comunicação e *design*.

Nesse percurso, o Relato Integrado depende da capacidade de interação e de aprendizagem das equipes multidisciplinares que o produzem, para proporem linguagem compatível aos diferentes objetivos, conteúdos e métricas, sem perder de vista a função do Relato Integrado em bem informar e transformar relações da empresa com seus *stakeholders*, por meio de linguagem que efetive o potencial de significação do interpretante imediato ao expressar o pensamento integrado que evidencia a criação de valor das empresas e, assim, desperte o interesse do leitor.

Por fim, este estudo deixa grandes contribuições à formação de seu autor, primeiro pelo desafio da interdisciplinaridade que alargou o olhar contábil a partir de contribuições da Administração e da Comunicação. Segundo, pelo exercício do rigor, em termos de métodos e técnicas, para produzir um trabalho científico, associando fundamentos da ciência com demandas sociais. Terceiro pelo oportunidade da convivência com pessoas que fizeram parte dessa trajetória, professores, colegas de turma e profissionais atuantes na temática em questão. Tomara que as ideias aqui desenvolvidas perdurem, transmutem e desaguem em um mundo melhor, menos desigual e menos nocivo ao planeta.

Referências

ADAMS, C. **Understanding integrated reporting**: the concise guide to integrated thinking and the future of corporate reporting. Oxford: Do Sustainability, 2015.

AES BRASIL. Relatório de sustentabilidade 2014. Disponível em: <http://www.aesbrasil.com.br/sustentabilidade/Paginas/RelatoriodeSustentabilidade.aspx>. Acesso em: 01 jul. 2016.

AES BRASIL. Relatório de sustentabilidade 2015. Disponível em: <http://relatorios2015.aesbrasilsustentabilidade.com.br/brasil/>. Acesso em: 01 jul. 2016.

ALVES, N. J. F.; FERREIRA, H. M. G.; SILVA, L. B. da; KASSAI, J. R. Evidenciação da criação de valor no relato integrado. In: Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 25, 2016, São Paulo. FEA/USP, 2016. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/18/anais/arquivos/431.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2017.

ALVES, N. J. F.; FERREIRA, H. M. G.; LUCAS, E. C.; KASSAI, J. R. Relato integrado e o formato da informação financeira para evidenciar a criação de valor das empresas do Programa Piloto. **Revista Evidenciação Contábil e Financeira**, João Pessoa, v.5, n.3, p.99-122, set./dez. 2017. DOI:10.18405/recfin20170306. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin>. Acesso em: 05 set. 2017.

AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS. Statement n. 4. New York: AICPA/APB, 1973.

ANDRADE, R. J. C. Grupo de interesses em semiótica aplicada aos estudos organizacionais. Blog, 2008. Disponível em: <http://semiotica.zip.net/>. Acesso em: 12 abr. 2016.

ARAÚJO, I. L. Por uma concepção semântico-pragmática da linguagem. **Revista Virtual de Estudos da Linguagem**, v. 8, 2007. Disponível em: http://www.revel.inf.br/files/artigos/revel_8_por_uma_concepcao_semantico_pragmatica_da_linguagem.pdf. Acesso em: 15 abr. 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas**: fundamentos, desenvolvimento e aplicações. Petrópolis: Ed. Vozes, 1937.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Relatório anual 2014. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/5342>. Acesso em: 01 jul. 2016.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. (2015). Relatório anual 2015. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/8574>. Acesso em: 01 jul. 2016.

BOTOSAN, R. G.; KRZUS, M. P.; RIBOT, S. The integrated reporting movement: meaning, momentum, motives and materiality. **Hoboken**, NJ: John Wiley & Sons, 2015.

Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jacf.12113/full>. Acesso em: 22 maio 2016.

BRF. Relatório anual e de sustentabilidade 2014. Disponível em: http://ri.brf-global.com/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=52159&conta=28&id=196342. Acesso em: 01 jul. 2016.

BRF. Relatório anual e de sustentabilidade 2015. Disponível em: <https://www.brf-global.com/brasil/responsabilidade-corporativa/relatorio-anual>. Acesso em: 01 jul. 2016.

BURNS, T. E.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1961.

CARDOSO, O. de O. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, 2006. Disponível em:

<http://repositorio.uscs.edu.br/bitstream/123456789/234/2/Libero%20Artigo%20Gino%20Leandro%202011.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2016.

CARVALHO, N.; KASSAI, J. R. Relato integrado: a nova revolução contábil. **Revista da Fipecafi**. FIPECAFI - FEA - USP, São Paulo, v. 1, ago. 2014. Disponível em: https://issuu.com/revistafipecafi/docs/revista_vol_1_corrigido. Acesso em: 21 ago. 2014.

CCR. Relatório anual e de sustentabilidade CCR. Disponível em: <http://www.grupoccr.com.br/ri2014/home/#!/20134>. Acesso em: 01 jul. 2016.

CCR. Relatório anual e de sustentabilidade CCR 2015. Disponível em: <http://www.grupoccr.com.br/ri2015/>. Acesso em: 01 jul. 2016.

CELLARD A. A análise documental. In: POUPART J.; DESLAURIERS J.P.; GROULX L.H.; LAPERRÉRE A.; MAYER R.; PIRES, A.P. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes; 2008.

CHENG, B.; IOANNOU I.; SERAFEIM G. Corporate social responsibility and access to finance. **Strategic Management Journal**. v.35, n. 1, p. 1-23, 2014. Disponível em: <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:9887635>. Acesso em: 24 jun. 2016.

COASE, R. H. **The nature of the firm**. *Economica*. London, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x/epdf>. Acesso em: 21 abr. 2016.

COELHO, T. M.; VALENTIM, M. L. P.; DE ALMEIDA, C. C. A construção do conhecimento organizacional segundo a abordagem da semiótica peirceana.

Biblios: Revista electrónica de bibliotecología, archivología y museología, n. 66, p. 8, 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6052476>. Acesso em: 26 jul. 2017.

COELHO NETTO, J. T. **Semiótica**, Charles Sanders Peirce. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 2003. Disponível em <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=forums&srcid=MTY3NjMzMjYwMzk0MDExNDkzMDYBMDMzMjEwODAzNDA2Mzk5NzM0OTYBUIFORjBQM0VSbzhKATAuMQEBdjI>. Acesso em: 30 dez. 2015.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Pronunciamentos técnicos contábeis 2008**. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2009. 881 p. Disponível em: http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/livro_CPC2.pdf. Acesso: 10 out. 2015.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Orientação do comitê de pronunciamento contábil 07** – Evidenciação na divulgação dos relatórios contábeis. Aprovado em 26 set. 2014. Publicado em: 11 de nov. 2014. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Orientacoes/Orientacao?Id=95>. Acesso em: 11 ago. 2015.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC 1.374/2011**. Disponível em: www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_1374.doc. Acesso em: 07 maio 2014.

COSTA, S. R. (Hiper) textos ciberespaciais: mutações do/no ler-escrever. **Cadernos CEDES**, v. 25, n. 65, p. 102-116, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v25n65/a08v2565.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2016.

CPFL ENERGIA. Relatório anual 2014. Disponível em: <http://www.cpfl.com.br/institucional/relatorio-anual/Documents/RA-8-cpfl-2014.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2016.

CPFL ENERGIA. Relatório anual 2015. Disponível em: <http://www.cpfl.com.br/institucional/relatorio-anual/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 01 jul. 2016.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa & projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. São Paulo: Penso Editora, 2014.

CYERT, R.; MARCH, J. G. A behavioral theory of the firm. **Englewood cliffs**, New Jersey, v. 2, 1963.

DAVISON, J. Barthesian perspectives on accounting communication and visual images of professional accountancy. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**. v. 24, n. 2, p. 250-283, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/09513571111100708>. Acesso em: 20 jan. 2016.

DE HOLANDA FERREIRA, A. B.; FERREIRA, M. B.; DOS ANJOS, M. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2010.

DIAS FILHO, J. M. **Características qualitativas da informação contábil: o problema da compreensibilidade à luz da teoria Semiótica e da comunicação.** 211 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

DHALIWAL, D.; LI, O. Z.; TSANG, A.; YANG, Y. G. Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: the initiation of corporate social responsibility reporting. Additional Journal Content. **The Accounting Review**. v. 86, n. 1, p. 59-100, 2011. Disponível em: <http://www.aaajournals.org/doi/abs/10.2308/accr.00000005>. Acesso em: 18 fev. 2016.

ECO, H. **Tratado geral de semiótica.** 3. ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 2000.

ECCLES, R. G.; KRZUS, M. P. **Relatório único: divulgação integrada para uma estratégia sustentável.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2011.

ECCLES, R.; KRZUS, M. P.; SERAFEIM, G. Market interest in nonfinancial information. **Journal of Applied Corporate Finance**. v. 23, n. 4, pp. 113-127, 2011. Disponível em <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-018.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2016.

ECCLES, R.; SERAFEIM, G. Corporate and integrated reporting: a functional perspective. **Working Paper, Harvard Business School**, n. 14-094, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2388716>. Acesso em: 21 fev. 2016.

ECCLES, R. G.; SPIESSHOFER, B. Integrated reporting for a re-imagined capitalism. **Working Paper Harvard Business School General Management Unit**, n. 16-032, 2015. Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2665737. Acesso em: 15 fev. 2016.

ECCLES, R. G.; KRZUS, M. P.; RIBOT, S. Models of best practice in integrated reporting 2015. **Journal of applied corporate finance**, v. 27, n. 2, p. 103-115, 2015. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jacf.12123/full>. Acesso em: 15 abr. 2016.

ERNST & YOUNG. **Relato integrado: pensamento, estratégia e valor compartilhado.** São Paulo, 2014. Disponível em: [http://www.ey.com.br/Publication/vwLUAssets/Relato_Integrado_2014/\\$FILE/RelatoIntegrado_WEB.pdf](http://www.ey.com.br/Publication/vwLUAssets/Relato_Integrado_2014/$FILE/RelatoIntegrado_WEB.pdf). Acesso em: 15 jul. 2016.

FARHI, M.; CINTRA, M. A. M. Informação dos investidores: classificação de riscos, contabilidade e conflitos de interesses. **Ensaio FEE**. v. 23, n. 2, p. 761-786, 2002. Disponível em <http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/viewFile/2040/2422>. Acesso em: 16 nov. 2015.

FRANCIS, J.; NANDA, D.; OLSSON, P. Voluntary disclosure, earnings quality, and cost of capital. **Journal of Accounting Research**, v. 46, n. 1, p. 53-99, 2008.

Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1475-679X.2008.00267.x/full>. Acesso em: 15 maio 2016.

FIBRIA. Relatório de 2014. Disponível em: http://www.fibria.com.br/r2014/RelatorioFibria_BR.pdf. Acesso em: 01 jul. 2016.

FIBRIA. Relatório de 2015. Disponível em: http://www.fibria.com.br/r2015/pdf/Fibria_RS2015_20150415.pdf. Acesso em: 01 jul. 2015.

FLORES, G. N.; VIEIRA, R. S. Expectativas da governança socioambiental na política nacional de resíduos sólidos: reflexões sobre a sustentabilidade e as consequências da globalização na geração de resíduos. **Revista Direito Ambiental e Sociedade**, v. 2, n. 1, 2015. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/direitoambiental/article/view/3703/2126>. Acesso em: 13 abr. 2016.

FONTANA, F. B.; DIEHL, C. A.; SOUZA, M. A. de; MACAGNAN, C. B. Um estudo sobre as publicações contábeis sob o foco da semiótica. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade - REPeC**, v. 7, n. 1, p. 5-19, 2013. Disponível em: <http://repec.org.br/index.php/repec/article/view/257>. Acesso em: 11 set. 2014.

FORTUNATO, S. Tradicional poesia sertaneja. 2008. 1 Fotografia. Disponível em <http://www.sandrofortunato.com.br/salgo/imagens/cordel1.jpg>. Acesso em: 07 jan. 2017.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Cambridge University Press, 1984. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&q=Strategic+Management%3A+a+stakeholder+approach&btnG=&lr=>. Acesso em: 18 dez. 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIROTTTO, M. Integrar para comunicar melhor. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília. CFC. n. 207, p. 7-15, 2014. Disponível em: <http://cfc.org.br/rbc/revista-brasileira-de-contabilidade-no-207/>. Acesso em: 15 set. 2015.

GLAUTIER, M. W. E.; UNDERDOWN, B.; CLARK, A. C. **Accounting theory and practice**. Londres: Pitman, 1976.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Manual de implementação das diretrizes G4. 2. Ed. Amsterdam, 2013. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-Two.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2016.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n.3, p, 20-29, 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>. Acesso em: 30 set. 2015.

GOULART, J. O.; FARIAS, C. C. Cultura, comunicação e cidadania: o caso do Centro Cultural do Banco do Brasil de São Paulo. **Intercom – Revista Brasileira de Ciência da Comunicação**, v. 35, n. 2, p. 331-349, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/interc/v35n2/17.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2016.

GOUVEIA, F. H. C. **Uma incursão pela abordagem de pesquisa em contabilidade no Brasil fundamentada em teorias semióticas e da comunicação**. 2010. 115 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-30112010-161305/pt-br.php>. Acesso em: 2016-04-16.

GREGO, A. A importância da experiência colateral na semiose e no processo comunicativo. **Symposium**, v. 37, p. 52-59, 1998.

GUBERN, R. **Mensajes icônicas en la cultura de masas**. Barcelona: Lumen, 1974.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da contabilidade**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 2010.

IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The impact of corporate social responsibility on investment recommendations: analysts' perceptions and shifting institutional logics. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 7, pp. 1053–1081, July 2015. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1507874> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1507874>. Acesso em 15 mar. 2016.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL. Towards integrated reporting: communicating value in the 21st Century. 2011. Disponível em: http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf. Acesso em: 13 abr. 2014.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL. **Framework integrated reporting**. 2013a. Disponível em: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/04/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portugese-final-1.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2014.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL. **Business and investors explore the sustainability perspective of integrated reporting**, 2013b. Disponível em: <http://integratedreporting.org/resource/iirc-pilot-programme-yearbook-2013-business-and-investors-explore-the-sustainability-perspective/>. Acesso em: 10 jan. 2015.

ITAÚ UNIBANCO. Relato integrado 2014. Disponível em: https://www.itaubank.com.br/_arquivosstaticos/RAO/PDF/PT/Relato_Integrado_2014.pdf. Acesso em: 01 jul. 2016.

ITAÚ UNIBANCO. Relato integrado 2015. Disponível em: <http://www.itaubank.com.br/relatorio-anual/relato-integrado>. Acesso em: 01 jul. 2016.

JANNEY, R.; ARNDT, H. Can a picture tell a thousand words? Interpreting sequential vs. holistic graphic messages. NÓTH, W. (Org.). *Origins of semiosis: sign evolution in nature and culture*. Berlim: Mouton de Gruyter, 1994.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 7, p. 305-360, out. 1976. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>. Acesso em 15 dez. 2015.

JERÔNIMO, G. M.; HÜBNER, L. C. Abordagem neurolinguística do texto narrativo: um enfoque teórico. **Linguagem em (Dis)curso**, v. 14, n. 2, p. 411-429, maio/ago. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ld/v14n2/1518-7632-ld-14-02-00411.pdf>. Acesso em 05 jun. 2017.

KLOVIENÉ, L.; SPEZIALE, M. T. Sustainability reporting as a challenge for performance measurement: literature review. **Economics and Business**, v. 26, 44-53, 2014. Recuperado em: <http://dx.doi.org/10.7250/eb.2014.019>. Acesso em: 12 ago. 2016.

LIMA, L. Análise do valor informacional em imagens de reportagens de capa da revista superinteressante. **Revista Memento**, v. 3, p. 1-10, jan./jul., 2012. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4798981.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2017.

LISZKA, J. **A General introduction to the semeiotic of Charles Sanders Peirce**. Indiana: Indiana University Press, 1996.

LÓTMAN, M. The paradoxes of semiosphere. **Sun Yat-sen Journal of Humanities**, v. 12, p. 97-106, 2001. Disponível em: <http://la.nsysu.edu.tw/ezfiles/6/1006/img/554/vol-12.pdf#page=95>. Acesso em: 20 jan. 2016.

MACHADO, A. **A ilusão especular**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

MACIEL, P. A. **Relato integrado: análise da evolução da estrutura conceitual e sua aplicação nos relatórios das empresas no Brasil**. 2015. 173 f.: il. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.erudito.fea.usp.br/portalFEA/Repositorio/3581/Documentos/Dissertacao%20Paula%20Alvares%20Maciel.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2015.

MACIEL, P. A.; CINTRA, Y. C. De único a integrado: a história recente da evolução dos relatórios corporativos. In: **CENTRE FOR SOCIAL AND ENVIRONMENTAL ACCOUNTING RESEARCH**. 2015. Salvador: UFBA, 2015. Disponível em: <http://csearsouthamerica.net/events/files/conferences/1/schedConfs/4/papers/176/public/176-682-1-PB.pdf>. Acesso em: 9 maio 2016.

MARQUEZAN, L. H. F.; DIEHL, C. A.; ALBERTON, J. R. Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios anuais digitais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 16, n. 2, 2013. Disponível em <https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/533> Acesso em: 13 abr. 2016.

MARCONDES FILHO, C. **O espelho e a máscara**: o enigma da comunicação e o caminho do meio. Discurso editorial UNIJUÍ, São Paulo/Ijuí 2002.

MORRIS, C. W. **Fundamentos da teoria dos signos**. Trad. Paulo Alcoforado e Milton José Pinto. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1976.

NASCIMENTO, M. C.; Rodrigues, R. N.; Araújo, J. D.; Prazeres, R. D. Relato integrado: uma análise do nível de aderência das empresas do novo mercado aos indicadores-chave (KPIs) dos capitais não financeiros. In CONGRESSO USP DE CONTABILIDADE E FINANÇAS, 15., São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.congressousp.fipecafi.org/web/artigos152015/343.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2016.

NÖTH, W. **Handbook of semiotics**. Blooming: Indiana University Press, 1990.

NÖTH, W. A teoria da comunicação de Charles S. Peirce e os equívocos de Ciro Marcondes Filho. **Galaxia**, n. 25, p. 10-23, jun. 2013. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/3996/399641251003/>. Acesso em: 28 ago. 2016.

NÖTH, W.; SANTAELLA, L.; **Imagem**: cognição, semiótica, mídia. São Paulo: Iluminuras, 2014.

NATURA. Relatório Natura 2014. Disponível em: <http://natu.infoinvest.com.br/ptb/5302/RA%20Natura%202014.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2016.

NATURA. Relatório Natura 2015. Disponível em: <http://www.natura.com.br/relatorio-anual/2015/relatorio-anual-2015>. Acesso em: 01 jul. 2016.

NVIVO qualitative data analysis software. QSR International Pty Ltd. Version 11.3.2.779 for Windows, 2017.

OCEAN TOMO. Components of S&P 500 market value, 2015. Disponível em: <http://www.oceantomo.com/2015/03/04/2015-intangible-asset-market-value-study/>. (2015). Acesso em: 15 set. 2015.

OPENCLIPART. **House icon**. 2014. Disponível em: <http://gfx9.com/house-icon-3/221079/index.html>. Acesso em: 10 jan. 2016.

PEIRCE, C. S. Sobre uma nova lista de categorias. **Proceedings of the American Academy Arts and Sciences** 7. 1868, pp. 287-298. Disponível em: <http://bocc.ubi.pt/pag/peirce-charles-lista-categorias.html>. Acesso: 05 set. 2015.

PEPULIM, M. E. H.; FIALHO, F. A. P.; SOUZA, R. P. L. de. Semiótica enquanto disciplina científica: uma ferramenta para uma comunicação eficaz. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. 2, p. 37-53, jul./dez. 2013. Disponível em: <http://www.biblionline.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/16031>. Acesso em: 10 out. 2015.

PEREIRA, D. A. C. **Relato integrado**: utopia ou realidade (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais), Setúbal, 2016. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/14349>. Acesso em: 20 maio 2017.

PERELMAN, C.; OLBRECHTS-TYTECA, L. **Tratado da argumentação**: a nova retórica. São Paulo, Martins Fontes, 2005.

PEREZ JUNIOR, OLIVIERI NETO E SILVA JUNIOR, J. H.; OLIVIERI NETO, R.; SILVA, C. A. dos S. **Relatório integrado**. São Paulo: Atlas, 2014.

PERROTTA, C. **Um texto pra chamar de seu**: preliminares sobre produção de texto acadêmico. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

PINHEIRO, G. L. DE A. Metáfora, metonímia e construção de sentido na publicidade: contribuições das ciências cognitivas para a análise da mensagem visual persuasiva. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 23, 2010, Caxias do Sul, 2010. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/resumos/R5-1785-1.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2016.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Implementação do relato integrado**. Ago. 2015. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/auditoria/pwc-implementacao-relato-integrado-15.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2015.

QUEIROZ, J. Classificações de signos de C. S. Peirce: de on the logic of science ao Syllabus of Certain Topics of logic. **Trans/Form/Ação**, Marília, v. 30, n. 2, p. 179-195, 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-31732007000200012>. Acesso em: 02 jan. 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A. **Gestão dos stakeholders**: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa. São Paulo: Atlas, 2010.

ROTH, H. P. Is integrated reporting in the future? **The CPA Journal**, v. 84, n. 3, p. 62, 2014. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&q=Is+Integrated+Reporting+in+the+Future%3F&btnG=&lr=>. Acesso: em 05 maio 2016.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 13. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2014.

SANTAELLA, L. **O que é semiótica?** São Paulo: Brasiliense, 1983.

SANTAELLA, L. O estado da arte dos estudos sobre Peirce: um breve panorama. In JORNADA DO CENTRO DE ESTUDOS PEIRCEANOS, 1999, São Paulo. Cadernos da 2. São Paulo: PUC/SP, 1999. p. 6-10.

SANTAELLA, L. **Semiótica aplicada.** São Paulo: Thomson, 2002.

SANTOS, M. Sobre a aplicação da semiótica à comunicação visual: algumas questões epistemológicas. **Revista Fronteiras**, v. 16, p. 132-143, 2014. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/3727>. Acesso em: 25 ago. 2016.

SANTOS, M.; CHIACHIRI, R.; PERSICHETTI, S. Semiótica peirceana e recepção: algumas bases conceituais e metodológicas a partir do conceito de experiência colateral. **LÍBERO**. v. 19, n. 37, p. 81-90 jan./jun. de 2016. Disponível em: http://www.compos.org.br/biblioteca/template.compos_3434.pdf. Acesso em: 25 ago. 2016.

SAVAN, D. On the origins of Peirce's phenomenology. In: WIENER, P.; YOUNG, F. (Orgs.). **Studies in the philosophy of Peirce**. Cambridge: Harvard University Press, 1952.

SAVAN, D. **Question concernig certain classifications, claimed for signs.** Toronto: Toronto Semiotic, 1977.

SAVAN, D. **An introduction to C. S. Peirce's full system of semiotic.** Monograph Series of the Toronto Semiotic Circle, v.1: Victoria College, 1987-88.

SERAFEIM, G. Integrated reporting and investor clientele. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 27, n. 2, p. 34-51, 2015. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jacf.12116/abstract?userIsAuthenticated=false&deniedAccessCustomisedMessage=>. Acesso em: 23 fev. 2016.

SILVA, J. M. da. Interfaces: Michel Maffesoli, teórico da comunicação. **Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**, v. 1, n. 25, 2006. Disponível em: <http://revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/viewArticle/401>. Acesso em: 23 abr. 2016.

SILVA, C. E. G. da. **Compreensibilidade e disseminação da informação contábil:** Um enfoque na teoria semiótica. 2012. 77 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria Empresarial) - Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. Disponível em: http://up.mackenzie.br/fileadmin/user_upload/_imported/fileadmin/PUBLIC/UP_MACKENZIE/servicos_educacionais/stricto_sensu/Ciencias_Contabeis/Dissertacoes/Carlos_Eduardo_Gomes_da_Silva.pdf. Acesso em: 04 abr. 2015.

SIMON, H. A. **Administrative behaviour:** a study of the decision making processes in administrative organization. New York: The Macmillan Co, 1948.

SONESSON, G. Pictorial semiotics, gestalt theory, and the ecology of perception. *Semiótica*, n. 99, p. 319-399, 1993. Disponível em: <https://www.degruyter.com/view/j/semi.1994.99.issue-3-4/semi.1994.99.3-4.319/semi.1994.99.3-4.319.xml>. Acesso em: 10 set. 2017.

SONTAG, S. **Ensaio sobre fotografia**. José Afonso Furtado (trad.). Lisboa: Dom Quixote, 1986.

SOUZA, L. C. P. de; DRIGO, M. G. **Aulas de semiótica peirceana**. São Paulo: Annablume, 2013.

SPIESSHOFER, B. The New European Directive on the Disclosure of Nonfinancial Information: paradigm shift or paper tiger? **Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht**, v. 17, n. 33, p. 1281-1287, 2014.

TERREO, G. Global Reporting Initiative – Diretrizes G4 para o relatório de sustentabilidade – slides. Disponível em <http://pt.slideshare.net/MZGroup/evento-relatointegrado041213apresentacaogri-glaucia>. Acesso em: 19 Abr. 2016.

TRIERVEILER, H. J.; SELL, D.; PACHECO, R. C. dos S. A importância do conhecimento organizacional para o processo de inovação no modelo de negócio. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 1, p. 113-126, 2015. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/3504/350450615010.pdf>. Acesso em: 22 out. 2017.

UNITED NATIONS. The future we want. **Resolution adopted by the General Assembly on 27 July 2012**. Disponível em <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N11/476/10/PDF/N1147610.pdf?OpenElement>. Acesso em: 24 Fev. 2016.

UNPD 2006. World population projections revision the 2006. New York, NY: United Nations Population Division, 2006.

VOTORANTIM CIMENTOS. Relatório integrado 2014. Disponível em: http://vcimentos.com.br/extras/pdf/relatorio/VC_RI_2014_PT.pdf. Acesso em: 01 jul. 2016.

VOTORANTIM CIMENTOS. Relatório integrado 2015. Disponível em: <http://vcimentos.com.br/extras/pdf/relatorio/Relatorio-Integrado-Votorantim-Cimentos-2015.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2016.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, Relational Contracting**. New York: The free press, 1985.

ZARO, E. S. **Análise comparativa de relatos integrados das empresas brasileiras a luz da estrutura conceitual**. 2015. 170 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade de Santa Catarina. Florianópolis. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/134964/334119.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 mar. 2017.

Apêndice A – Comparativo de sumários

AES Brasil	
2014	2015
<ul style="list-style-type: none"> • Mensagem do Presidente • Sobre o Grupo • Prêmios e Reconhecimentos em 2014 • Contexto • Estratégia • Governança • Destaques das Empresas em 2014 • Crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensagem do Presidente • Sobre a AES Brasil • Contexto • Estratégia e Governança • Planejamento Estratégico Sustentável • Modelo de Criação de Valor • Governança Corporativa • Públicos de Relacionamento • Prêmios e Reconhecimentos • Destaques • Créditos
BNDES	
2014	2015
<ul style="list-style-type: none"> • Editorial • Mensagem do ministério • Mensagem do presidente • O Banco do desenvolvimento do Brasil • Processos e governança • Produtos • O BNDES em números • Estratégia e visão de futuro • Infraestrutura: um setor • Inovação, decisivo socioambiental e regional • Inclusão social e produtiva • Competitividade das empresas brasileiras • Geração de conhecimento • Práticas de gestão • Relacionamentos • Sustentabilidade financeira • Desenvolvimento de competências • Glossário • Tabela de indicadores GRI 	<ul style="list-style-type: none"> • Editorial o Brasil e o Mundo em 2015 • O banco do desenvolvimento do Brasil • Como funciona o apoio Financeiro? • O BNDES e a sociedade • Estratégia e visão de futuro (Dimensão regional e territorial, inovação, responsabilidade socioambiental) • Infraestrutura - Um setor decisivo • O BNDES em Números • Governança, • Controle e práticas de gestão • Sustentabilidade Financeira • Desenvolvimento de competências • Competitividade das empresas brasileiras • Inclusão Social e Produtiva • Glossário/Tabela de Indicadores GRI • Ficha técnica/Telefones e Endereços
BRF	
2014	2015
<ul style="list-style-type: none"> • Principais indicadores (Materialidade) • Mensagem da administração • A BRF (Estratégia e Modelo de Negócios; Governança corporativa; Comportamento ético e íntegro; Gestão de riscos) • Capital Intelectual • Capital Financeiro e Construído • Capital Humano • Capital Social • Capital Natural • O relatório (Balanço social IBASE; Índice remissivo GRI; Anexo; Informações corporativas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Introdução • Nossa cadeia de valor global • Principais indicadores • Mensagem da administração • Quem somos • Governança corporativa • Comportamento ético • Nossa estratégia • Modelo de Negócios • Gestão da sustentabilidade • Riscos e oportunidades futuras • Resultados • Capital financeiro e construído • Capital intelectual • Capital humano • Capital social • Capital natural • O relatório

	<ul style="list-style-type: none"> • Sumário GRI • Anexos • Informações corporativas
CCR	
2014	2015
<ul style="list-style-type: none"> • Sobre este relatório • Ambiente externo e visão geral da organização • Modelo de Negócios • Governança corporativa • Estratégia e alocação de recursos • Oportunidades e riscos • Desempenho • Panorama futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre este relatório • Ambiente externo e visão geral da organização • Modelo de Negócios • Governança corporativa • Estratégia e alocação de recursos • Oportunidades e riscos • Desempenho • Panorama futuro
CPFL	
2014	2015
<ul style="list-style-type: none"> • Sobre o Relatório • Mensagem do Presidente do Conselho de Administração • Mensagem do Presidente • Contexto do Setor • Modelo de Negócios • Destaques do Ano e Mapa de Atuação • Governança • <i>Scorecards</i> de Capitais • Governança e Gestão de Sustentabilidade na CPFL Energia • Pesquisa de Temas Relevantes • Capital de Infraestrutura • Capital Natural • Capital Social e de Relacionamento • Capital Humano • Capital de Conhecimento e Competências • Capital Financeiro • Índice Remissivo – GRI 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre o relatório • Mensagens da liderança • Contexto do setor • Mapa de atuação • Governança • Gestão de sustentabilidade • Capital natural • Capital humano • Capital social e de relacionamento • Capital de infraestrutura • Capital de conhecimento e competências • Capital financeiro • Índice remissivo GRI • Informações corporativas
Fibria	
2014	2015
<ul style="list-style-type: none"> • Mensagem do presidente • Mensagem do presidente do conselho • Sobre o relatório • Leitores externos • Auditoria externa • Perfil • Nossa estratégia • Inovação • Nossos públicos • Imprensa • Nossas operações • Desempenho econômico • Consulta às partes • Interessadas • Glossário • Informações corporativas • Créditos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre o Relatório • 2015 em Resumo • Entrevista com o Presidente do Conselho de Administração • Entrevista com o Presidente • Nosso Negócio • Nossa Governança • Nossa Estratégia • Diálogo com Nossos Públicos • Leitores Externos • Verificação Independente • Créditos e informações corporativas

Itaú/Unibanco	
2014	2015
<ul style="list-style-type: none"> • Contexto • Destaques • Sobre o Itaú Unibanco • Nossos negócios • Gestão dos temas materiais • Capital financeiro • Capital social e de relacionamento • Capital humano • Capital intelectual • Capital natural • Capital manufaturado • Asseguração 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensagem do Presidente do Conselho de Administração e do Diretor Presidente • Contexto • Quem somos • Modelo de Negócios • Capital financeiro • Capital social e de relacionamento • Capital humano • Capital intelectual • Capital manufaturado • Capital natural • Governança e gestão de riscos • Nossos negócios • Resultados e desafios • Nossos temas materiais
Natura	
2014	2015
<ul style="list-style-type: none"> • Mensagem dos Fundadores • Mensagem do Comitê Executivo • A Natura - A companhia hoje e seu Modelo de Negócios, além dos principais resultados de 2014 • Estratégia - A estratégia de atuação da Natura, incluindo o mais recente ciclo de investimentos e a nova visão de sustentabilidade, totalmente conectada ao negócio. • Gestão e Organização - O comportamento empresarial da Natura, pautado pelo desenvolvimento sustentável e pela ética e transparência. • Marcas e Produtos - A inovação como elemento--chave para a entrega de produtos e serviços que contribuem para o bem-estar bem e para a geração de valor social e ambiental • Nossa Rede - A atenção permanente reservada à rede de relações da Natura, essencial para a perenidade do negócio. 	<p>Introdução</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nossa Essência • Destaques • Mensagem dos fundadores • Mensagem do Comitê Executivo • Estratégia <p>Quem somos</p> <ul style="list-style-type: none"> • A Natura • Onde estamos • Desempenho • Governança • Nossa cultura • Em canais • Inovação • Operações e logística <p>Como geramos valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nos nossos processos • Sociobiodiversidade • Educação • Natura Musical <p>Ambições</p>
Votorantim	
2014	2015
<ul style="list-style-type: none"> • Como ler este relatório • Modelo de Negócios • Mensagem da administração • Principais Resultados em 2014 • Quem Somos • Contexto de Mercado • Identidade Corporativa • Materialidade • Nossa Atuação • Desempenho Econômico-Financeiro • Perspectivas para o Futuro • Desempenho Econômico, Ambiental e Social. • Sumário de Conteúdo do GRI para a opção "de acordo" – Essencial 	<p>Mensagem da administração a organização</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perfil da Empresa • Governança <p>O mercado de materiais de construção</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Mercado no Brasil e no Mundo • Materialidade • Principais Resultados e Desempenho Econômico-Financeiro • Endividamento <p>Estratégia de atuação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direcionamento e Estratégia dos negócios • Expansões e investimentos • A sustentabilidade para nós • Práticas de Gestão • Relacionamento com <i>Stakeholders</i>

<ul style="list-style-type: none">• Temas Materiais e Aspectos do GRI• Pacto Global• Correlações – Capitais IIRC• Sobre o Relatório• Relatório de Asseguração Limitada• Demonstrações Financeiras• Expediente• Créditos	<p>MENSAGEM FINAL</p> <p>ANEXOS</p> <ul style="list-style-type: none">• Tabela de Desempenho• Sumário de Conteúdo da GR• Relatório de Asseguração Limitada• Demonstrações Financeiras
--	--

Apêndice B – Relação de páginas com conteúdos oriundos das demonstrações contábeis

Empresa	Ano	Página com conteúdo oriundo das Demonstrações Contábeis	Total de Páginas
AES Brasil	2014	7	1
	2015	7	1
BNDES	2014	18/19	2
	2015	20/21	2
BRF S.A	2014	5/6/7/8/9/13/17/42/43/45/46/47/48/49/52/53/54/55/56/57/100	21
	2015	8/9/10/11/12/18/62/63/66/67/68/69/72/73/74/75/76/77/78	19
CCR S.A	2014	30/31/32/33/35	5
	2015	42/43/44/45/47/49	7
CPFL	2014	6/24/25/26/27/48/76/80/81/82/83/84/120/129/130/131	16
Energia	2015	6/7/55/76/77/80/81/82/83/84/85/86/87/99	14
Fibria	2014	128/129/130/131/132/133/134/135	8
Celulose	2015	17/19/70	3
Itaú	2014	5/11/13/15/17/18/19/28	8
Unibanco	2015	3/9/10/11/12/13/38/39/40	9
Natura	2014	10/11/20/35	4
Cosméticos	2015	8/11/16/18	4
Votorantim Cimentos	2014	11/19/93/94/95/96/97/98/99/102/153/154/155/156/157/158/159/160/161/162/163/164/165	23
	2015	28/29/34/35/36/37/78/94/106/113/150/151/152/153/154/155/156/157/158/159/160/161	22

Apêndice C - Conteúdo presente nos Relatos Integrados oriundo das demonstrações contábeis

AES Brasil	
2014	2015
<ul style="list-style-type: none"> • Lucro líquido • EBITDA • Investimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Receita líquida • EBITDA • Lucro líquido • Investimentos
BNDES	
2014	2015
<ul style="list-style-type: none"> • Ativo total • Passivo total (inclui o Patrimônio Líquido) • Lucro líquido por segmento • Composição do resultado • Fluxo de caixa por fonte de recurso • Resultado de intermediação financeira • Resultado de participação societária • Valor adicionado distribuído 	<ul style="list-style-type: none"> • Ativo total • Passivo total (inclui o Patrimônio Líquido) • Lucro líquido por segmento • Composição do resultado • Fluxo de caixa por fonte de recurso • Resultado de intermediação financeira • Resultado de participação societária • Valor adicionado distribuído
BRF	
2014	2015
<ul style="list-style-type: none"> • Cotação das ações – série histórica • Receita - série histórica – por mercados, regiões e segmento de produtos • Custo do produto vendido • Despesas operacionais • Lucro - série histórica – operações continuadas • EBITDA – apuração e série histórica • Ativo total • Patrimônio Líquido - série histórica • Número de ações e ações em tesouraria • Remuneração aos acionistas • Investimentos e endividamento • Investimentos sociais e ambientais • Fluxo de caixa simplificado – EBITDA – Variação do capital de giro • Resultado de equivalência patrimonial • Resultado de operações descontinuadas • Participação de acionistas não controladores • Imposto de renda e contribuição social • Juros sobre capital próprio e dividendos • Distribuição do valor adicionado • Demonstração dos Fluxos de Caixa • Balanço social – IBASE 	<ul style="list-style-type: none"> • Receita - série histórica – por mercados, regiões, segmento de produtos • Custo do produto vendido • Despesas operacionais • Lucro - série histórica – operações continuadas • EBITDA – apuração e série histórica • Ativo total • Patrimônio Líquido - série histórica • Número de ações e ações em tesouraria • Remuneração aos acionistas • Investimentos e endividamento • Investimentos sociais e ambientais • Fluxo de caixa simplificado – EBITDA – Variação do capital de giro • Resultado de equivalência patrimonial • Resultado de operações descontinuadas • Participação de acionistas não controladores • Imposto de renda e contribuição social • Juros sobre capital próprio e dividendos • Distribuição do valor adicionado • Demonstração dos Fluxos de Caixa
CCR	
2014	2015
<ul style="list-style-type: none"> • Receita líquida (Mix de receita e evolução) • Lucro das operações continuadas • Margem líquida • Patrimônio líquido • Rentabilidade do patrimônio • Ativo total • Rentabilidade do ativo • Liquidez corrente • EBITDA ajustado e Margem EBITDA 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos em infraestrutura • EBITDA • Rentabilidade – Lucro e ROE • Lucro líquido • Receita líquida • Patrimônio líquido • Ativo total • Distribuição de impostos e tributos • Distribuição de dividendos aos acionistas

<ul style="list-style-type: none"> • Dívida onerosa/Capital próprio • Margem operacional • Dívida líquida • Saldo de tesouraria • Retorno sobre capital empregado • Alavancagem • Distribuição de valor adicionado • Distribuição de dividendos aos acionistas • Rentabilidade – Lucro e ROE • Cotação das ações • Valores pagos em salários e benefícios 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos em treinamentos • Investimento em projetos e pesquisa • Valores pagos em salários e benefícios
CPFL	
2014	2015
<ul style="list-style-type: none"> • Receita operacional líquida • EBITDA (apuração por segmento) • Lucro líquido • Distribuição de valor aos acionistas • Investimentos e financiamentos para expansão e manutenção da infraestrutura • Investimento em treinamentos • Investimento em pesquisa e desenvolvimento • Dívida financeira (bruta e líquida) • Emissão e comercialização crédito de carbono • Balanço social anual • Distribuição do valor adicionado • Detalhamento dos gastos sociais e ambientais 	<ul style="list-style-type: none"> • EBITDA (participação por segmento) • Receita operacional líquida • Lucro líquido • Despesas gerenciais • Investimentos em manutenção e expansão • Investimentos em treinamento e capacitação • Investimentos em pesquisa e desenvolvimento • Distribuição de dividendos • Reserva estatutária Reforço capital de giro • Bonificação em ações aos acionistas • Distribuição do valor adicionado
Fibra	
2014	2015
<ul style="list-style-type: none"> • Receita • Lucro • Ativo • Passivo • Patrimônio líquido • EBITDA • Custo • Demonstração do Valor Adicionado • Análise de desempenho (Relatório) • Investimento de capital • Gestão de endividamento • Mercado de capitais • Dividendos • Financiamento público 	<ul style="list-style-type: none"> • Receita • Lucro • Ativo • Passivo • Patrimônio líquido • EBITDA • Custo • Demonstração do Valor Adicionado • Cotação das ações
Itaú/Unibanco	
2014	2015
<ul style="list-style-type: none"> • Ativo • Passivo • Patrimônio líquido • Resultados • Indicadores de desempenho • Margem financeira • Despesas não decorrentes de juros • Evolução de cotação das ações • Remuneração de acionistas • Riscos dos relatórios financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Ativo (montantes e classificações) • Passivo (montantes e classificações) • Patrimônio líquido • Resultados • Classificação das operações de crédito (tipos e prazo de vencimento) • Derivativos • Controle de liquidez • Despesas gerais e administrativas • Retorno sobre patrimônio líquido e ativo

<ul style="list-style-type: none"> • Provisão para crédito de liquidação duvidosa • Despesas com pessoal 	<p>médio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perdas e recuperação de crédito (provisão) • Lucro por ação • Dividendos e juros sobre capital próprio
Natura	
2014	2015
<ul style="list-style-type: none"> • Receita líquida e consolidada • Lucro • EBITDA • Geração interna de caixa • Percentual de receita de operações internacionais • Distribuição de riqueza • Geração de caixa – EBITDA – Endividamento • Dividendos • Redução de custos e investimentos • Investimento em inovação em relação a receita 	<ul style="list-style-type: none"> • Receita líquida e consolidada • Lucro • EBITDA • Geração interna de caixa • Percentual de receita de operações internacionais • Distribuição de riqueza • Dividendos
Votorantim	
2014	2015
<ul style="list-style-type: none"> • Receita líquida global • EBITDA ajustado, por regiões, série histórica • Lucro líquido (resultado por regiões do mundo) • Valores de investimentos na área ambiental • Valores de investimentos na área social • Investimentos totais de capital • Empréstimos e financiamentos • Recompra de ações • Distribuição do valor adicionado • Distribuição da receita por tipo de produto • Valor econômico gerado e distribuído • Balanço Patrimonial • Demonstração do Resultado • Demonstração do Resultado Abrangente • Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido • Demonstração dos Fluxos de Caixa • Demonstração do Valor Adicionado 	<ul style="list-style-type: none"> • Receita líquida global • EBITDA consolidado, por regiões, série histórica • Investimento total de capital • Endividamento e alavancagem (valores, prazos e perfil de amortização das dívidas) • Caixa + Aplicações financeiras • Investimento e despesa ambiental • Valor da provisão financeira para o encerramento de atividades (minas) • Retorno de investimento e investimento social • Valor econômico gerado e distribuído • Balanço Patrimonial • Demonstração do Resultado • Demonstração do Resultado Abrangente • Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido • Demonstração dos Fluxos de Caixa • Demonstração do Valor Adicionado