

CUE273 - FATORES CONDICIONANTES DA PRÁTICA DO PENSAMENTO INTEGRADO E DO RI: ESTUDO DE CASO EM COMPANHIA DE CAPITAL FECHADO DO SETOR DE MODA E VESTUÁRIO NA ÓPTICA DA TEORIA CONTINGENCIAL

Autoria

ANA CLAUDIA BERSSANI
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ

Marguit Neumann Gonçalves
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ

Simone Leticia Raimundini Sanches
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ

Resumo

Relatórios corporativos tradicionais tem sido alvo de críticas pela orientação de curto prazo, ênfase em ganhos econômicos e ausência de informação qualitativa e conectiva no contexto Triple Bottom Line [TBL] (Elkington, 1998). De modo conciso e consistente, o Relato Integrado (RI) visa comunicar informações financeiras e não financeiras que espelham o dinamismo da criação de valor aos stakeholders interessados no desempenho da organização, por isso acredita-se que no futuro se torne o padrão de relatórios corporativos; ressalta-se que resulta do processo de internalização do pensamento integrado e implica em mudanças estruturais e culturais quando não há visão holística e de engajamento com stakeholders. Objetivou-se neste estudo analisar a estrutura organizacional e a estratégia no contexto TBL para identificar fatores condicionantes à implementação do RI em uma empresa de capital fechado do setor de moda e vestuário, na óptica da Teoria da Contingência. O estudo de caso de teor qualitativo, realizou-se mediante entrevista com três líderes da companhia, com dados tratados por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977). Os resultados mostram que valores intrínsecos da família que dirige o negócio e mudanças estruturais advindas de sua rápida ascensão são favoráveis para propagação do pensamento integrado e RI, mas é preciso amadurecer todas as áreas para publicação de informação qualitativa, inclusive para dirimir a dificuldade em materializar o conceito de criação de valor à empresa e aos stakeholders. Demais fatores restritivos envolvem a inexistência de áreas estruturadas para divulgação e asseguarção do relato, como a de auditoria interna. A disposição da companhia para mudança é elementar no processo de adoção.

FATORES CONDICIONANTES DA PRÁTICA DO PENSAMENTO INTEGRADO E DO RI: ESTUDO DE CASO EM COMPANHIA DE CAPITAL FECHADO DO SETOR DE MODA E VESTUÁRIO NA ÓPTICA DA TEORIA CONTINGENCIAL

RESUMO

Relatórios corporativos tradicionais tem sido alvo de críticas pela orientação de curto prazo, ênfase em ganhos econômicos e ausência de informação qualitativa e conectiva no contexto *Triple Bottom Line* [TBL] (Elkington, 1998). De modo conciso e consistente, o Relato Integrado (RI) visa comunicar informações financeiras e não financeiras que espelham o dinamismo da criação de valor aos *stakeholders* interessados no desempenho da organização, por isso acredita-se que no futuro se torne o padrão de relatórios corporativos; ressalta-se que resulta do processo de internalização do pensamento integrado e implica em mudanças estruturais e culturais quando não há visão holística e de engajamento com *stakeholders*. Objetivou-se neste estudo analisar a estrutura organizacional e a estratégia no contexto TBL para identificar fatores condicionantes à implementação do RI em uma empresa de capital fechado do setor de moda e vestuário, na óptica da Teoria da Contingência. O estudo de caso de teor qualitativo, realizou-se mediante entrevista com três líderes da companhia, com dados tratados por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977). Os resultados mostram que valores intrínsecos da família que dirige o negócio e mudanças estruturais advindas de sua rápida ascensão são favoráveis para propagação do pensamento integrado e RI, mas é preciso amadurecer todas as áreas para publicação de informação qualitativa, inclusive para dirimir a dificuldade em materializar o conceito de criação de valor à empresa e aos *stakeholders*. Demais fatores restritivos envolvem a inexistência de áreas estruturadas para divulgação e assecuração do relato, como a de auditoria interna. A disposição da companhia para mudança é elementar no processo de adoção.

Palavras-chave: Relato Integrado; Criação de Valor; Fatores Condicionantes à Adoção; Teoria da Contingência; Estudo de Caso.

1 INTRODUÇÃO

Informar aos *stakeholders* como a entidade agrega valor aos capitais que dispõe é uma tarefa árdua e distintas abordagens para divulgação de informações financeiras e não financeiras são percebidas quando se analisa os relatórios das companhias. As multinacionais Unilever e National Australia Bank procuram demonstrar com clareza a integração entre investimento social e práticas de sustentabilidade com o planejamento estratégico, enquanto que a Heineken segue uma abordagem tradicional de relatórios com certificação de profissionais externos; a corporação Glaxo Smith Kline opta por não unificar o relatório anual com o relatório de responsabilidade corporativa, porém ambas publicações são sintéticas, acessíveis e atraentes, e com profundidade em assuntos materiais (Adams, Potter, Singh & York, 2016).

O fato é que relatórios corporativos tradicionais tem sido alvo de críticas pela orientação de curto prazo, ênfase em ganhos econômicos e ausência de informação qualitativa e conectiva que alinha aspectos econômico, social e ambiental – o chamado *Triple Bottom Line* [TBL] (Elkington, 1998), responsável pelo crescimento sustentável da empresa (Owen, 2013; Lodhia, 2015; Silvestri, Veltri, Venturelli & Petruzzelli, 2017). Como proposta para comunicar, de modo conciso e consistente, informações de cunho financeiro e não financeiro que revele o dinamismo da criação de valor a curto, médio e longo prazo aos *stakeholders* interessados no desempenho sustentável da organização tem-se o Relato Integrado [RI] (Wheeler & Elkington, 2001; Abeysekera, 2013), com potencial para se tornar o padrão de relatórios corporativos no futuro.

No Brasil, a iniciativa de promover discussões para compreensão e evolução do RI, bem como para o fomento de sua adoção de forma voluntária pelas empresas, deu origem a Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado [CBARI] (2017). Formada por entidades, membros acadêmicos e do mercado de capitais (investidores), os esforços da Comissão pautam-se nos benefícios do RI enquanto instrumento de auxílio na identificação de estratégias que contribuirão positivamente no desempenho da atividade empresarial. Conforme Guerra (2014) o Brasil ocupa posição de liderança em assuntos relacionados ao RI, dado que das cento e seis organizações participantes do Programa Piloto do IIRC, doze são brasileiras, igualmente aos números de Holanda e Reino Unido, ambos países mais desenvolvidos em termos de Produto Interno Bruto (PIB) e mercado de capitais.

O RI resulta do processo de internalização do pensamento integrado cujo intuito é promover uma cultura colaborativa entre os setores da empresa (Dumay & Dai, 2017), implicando em mudanças estruturais, em sistemas e processos, e culturais quando não há visão holística e de engajamento com os *stakeholders* (Stubbs & Higgins, 2014). Neste contexto, salienta-se o papel da alta administração na disseminação desse processo fazendo com que a equipe operacional participe e se responsabilize pela tomada de decisões e resultados atingidos, e não apenas a equipe de executivos, elucida Lodhia (2015).

Apresentar uma imagem socialmente desejável e a asseguarção de informações contidas no RI constituem obstáculos para sua adoção (Lueg, Lueg, Andersen & Dancianu, 2016). Uma empresa da Dinamarca fabricante de tapetes de alta qualidade teve a necessidade de identificar qual a importância atribuída pelos *stakeholders* no RI, para fins de divulgação. As percepções dos *stakeholders* fizeram com que a empresa assumisse a relevância do RI na obtenção de lucros futuros, na cooperação entre líderes e no reconhecimento da marca e atratividade de parceiros em indústrias responsáveis; o uso de linguagem menos técnica e foco em informações materiais mostrou com mais clareza a ligação entre atividades de responsabilidade social, desempenho financeiro e objetivo estratégico, com forte grau de responsabilização perante aos *stakeholders* (Lueg *et al.*, 2016).

Por Macias e Farfan-Lievano (2017) constatou-se ínfima responsabilização de empresas colombianas ao publicarem o RI, posto que a característica informacional é técnica e de difícil compreensão, a ausência de assuntos materiais não possibilita a comunicação com diversos públicos e há falta de envolvimento administrativo na adaptação estrutural interna para capturar, analisar e controlar informações. No caso colombiano foi observado que o RI foi implementado por organizações com perfil específico: líderes no mercado doméstico há mais de duas décadas e com mais de sessenta anos de operação que precisam proteger sua reputação e manter sua legitimidade pela alta demanda de capital para financiar sua expansão no mercado internacional (Macias & Farfan-Lievano, 2017).

Com o intuito de investigar como a adoção do RI influenciou as práticas de relatórios organizacionais em empresas da África do Sul, Haji e Hossain (2016) identificaram que o conteúdo reportado é, muitas vezes, superficial e carece de significado contextual, bem como as empresas fazem uso de linguagem persuasiva ao exagerar resultados positivos e atenuar resultados desfavoráveis. Portanto, desperta-se a necessidade dos reguladores de ponderarem sobre sua compulsoriedade e, se assim for, permitir abordagens específicas que valorizem a filosofia do RI (Lueg *et al.*, 2016).

Nota-se que estudos de caso antecedentes investigaram entidades que já aderiram ao RI e pautaram-se nos benefícios e/ou deficiências na disseminação do pensamento integrado e em sua prática de elaboração. Não foram encontradas pesquisas que abordem a potencialidade de implementação do RI e identifique os fatores críticos. Observou-se também a concentração de pesquisas em sociedades anônimas de capital aberto porque são estas que tem aderido ao RI, logo, este estudo diferencia-se em investigar uma sociedade anônima de capital fechado. Ainda, tanto as empresas do setor público quanto as empresas do setor privado foram objeto

de estudo e em diferentes ramos de atuação, mas não houve estudo no setor de moda e vestuário.

Identificando estas lacunas, desponta-se a seguinte questão de pesquisa: que fatores organizacionais e estratégicos podem influenciar a adoção prática do pensamento integrado e RI em companhia de capital fechado do setor de moda e vestuário, sob a lente da Teoria da Contingência? Por conseguinte, o objetivo da pesquisa consiste em analisar a estrutura organizacional e a estratégia no contexto TBL para identificar os fatores condicionantes para a implementação do RI na óptica da Teoria Contingencial. A consecução deste objetivo se dá por meio de um estudo de caso em uma empresa de capital fechado e uma das principais no segmento de moda e vestuário no Brasil.

Optou-se por este segmento dado a sua representatividade na economia brasileira, dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT) de 2017 revelaram que: esta indústria faturou 45 bilhões de dólares; produziu em média 5,9 bilhões de peças (confecção); o país classificou-se como o quarto maior parque produtivo de confecção do mundo; e a moda brasileira é destaque nas cinco maiores Semanas de Moda do mundo. A escolha da companhia pautou-se em seu expressivo crescimento ao longo dos anos com reconhecimento de suas grifes em todo o território nacional.

A importância teórica do estudo fundamenta-se em preencher lacunas de pesquisa, dado a relevância que tem sido atribuída a essa forma de comunicação colaborando para o avanço em estudos sobre RI. Em questões práticas a pesquisa identifica a importância atribuída pelos gestores em relação ao crescimento sustentável e criação de valor e, de certo modo, constitui-se de artifício para despertar o interesse pela incorporação do pensamento integrado, com atenção especial aos benefícios intrínsecos resultantes dessa ação. Considerando a importância de compreender o impacto do relato em situações reais, destaca-se a realização deste estudo em um ambiente corporativo dinâmico.

A seção que segue fornece um breve referencial teórico, no qual destaca-se os aspectos principais do *framework* para RI e, em seguida, apresenta-se aspectos da Teoria Contingencial que fundamenta as análises da pesquisa. Na quarta seção, descreve-se os procedimentos metodológicos. Na quinta seção, expõe-se a discussão dos dados obtidos nas entrevistas. Conclusões e sugestões para futuras pesquisas apresentam-se na última seção.

2 PRINCIPAIS ASPECTOS SOBRE O RELATO INTEGRADO

O RI tem o propósito de evidenciar como os diversos capitais de uso da organização interagem e modificam-se no decorrer das atividades (Haji & Hossain, 2016) e possibilita uma visão holística e ampliada do negócio pautada na geração de valor para os *stakeholders* (Wheeler & Elkington, 2001; Abeysekera, 2013). Por isto, a conectividade de informações necessária é capaz de modificar a estrutura e cultura organizacional, em que os indivíduos são convidados a adotar uma postura colaborativa e proativa, integrando as formas de pensar e agir internamente – o pensamento integrado (Dumay & Dai, 2017).

Para que o pensamento integrado ocorra é necessário apresentar informações sobre seis tipos de capital de que dispõem as entidades: i) financeiro; ii) humano; iii) intelectual; iv) manufaturado; v) natural; e vi) social e de relacionamento (*International Integrated Reporting Council* [IIRC], 2013). O uso responsável destes recursos culmina na criação de valor a curto, médio e longo prazo, e contribui para a reputação e legitimidade da organização, no ciclo de comunicação com *stakeholders* (Beck, Dumay & Frost, 2017). Para bem relatar informações de cunho financeiro e não-financeiro, foi proposto pelo IIRC um *framework* para relatos integrados sustentado em princípios básicos e indicativo de elementos de conteúdo.

Em relação aos princípios que servem de alicerce ao RI salienta-se a necessidade de revelar com clareza e brevidade assuntos materiais, isto é, aqueles que afetam de maneira significativa a capacidade de uma organização gerar valor, de forma a responder aos legítimos

interesses e necessidades dos *stakeholders*; a conectividade que age como força propulsora de todo o processo e colabora para asseguarção e coerência de informações que devem ser reflexo da tomada de decisões estratégicas por membros interno e; a identidade organizacional que revela-se inclusive pela transparência do planejamento financeiro com vistas a otimização de desempenho futuro por meio do RI (IIRC, 2013).

Os elementos de conteúdo são apresentados no *framework* na forma de indagações, mas para o RI de uma organização deve ser sistematizado de acordo com as suas condições individuais. Um exemplo de elemento de conteúdo se refere a missão da entidade e em quais circunstâncias atua – contexto legal, social, ambiental e político; a estrutura de governança que evidencie características de líderes, processos e ações usados em decisões estratégicas, aspectos culturais e éticos, sistemas de compensação que afetam os capitais; outras informações necessárias pautam-se no modelo de negócios; riscos e oportunidades que impactam a disponibilidade, qualidade e acesso de capitais relevantes; estratégia e alocação de recursos; desempenho com demonstração de metas estabelecidas e alcançadas, bem como de prospecções futuras (IIRC, 2013). Este exemplo mostra que, embora qualquer organização deva ter uma missão, seu propósito e circunstâncias para atingi-la são inerentes.

A partir dos quesitos elementos do RI (pensamento integrado, capitais, princípios, elementos de conteúdo) nota-se a gama de informações com potencial para favorecer a entidade e seus *stakeholders*, mas requer responsabilidade e adaptação nas formas de comunicação e integração de todos os indivíduos que estão envolvidos no processo de elaboração. Em organizações com práticas arraigadas na transparência e gestão e/ou na ausência de problemas relativos a sustentabilidade pode haver certa resistência na institucionalização do pensamento integrado (Dumay & Dai, 2017). Outra dificuldade pode advir de quando a divulgação do RI pode significar uma asseguarção de imagem, quando seu propósito é a mudança efetiva de práticas organizacionais (Silvestri *et al.*, 2017).

A difusão do pensamento integrado e asseguarção da prática do RI são facilitados na presença de mecanismos internos consistentes, Correa (2016), a saber:

- i) Governança corporativa: sistema de monitoramento e controle que direciona a atuação da entidade, almeja alinhar os interesses dos diversos *stakeholders* e contribui para uma gestão de qualidade e fácil acesso aos capitais, cooperando para a longevidade organizacional (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2015);
- ii) Controle interno: sistemas robustos e integrados de controle aplicável em qualquer tipo de estrutura organizacional, cuja finalidade é gerenciar os riscos corporativos, com foco na asseguarção razoável da consecução de objetivos estratégicos, operacionais, comunicativos e de conformidade com leis e normas existentes as quais a empresa está sujeita (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* [COSO], 2013);
- iii) Auditoria interna: é uma atividade de avaliação interna, mas requer independência e é respaldada em um código de ética, que por meio de uma abordagem sistêmica e disciplinada avalia e corrige deficiências em processos e controles; desta forma otimiza a gestão de riscos, controle e governança rumo ao objetivo empresarial proposto (Instituto dos Auditores Internos do Brasil [IIA Brasil], 2015);
- iv) Envolvimento dos *stakeholders* na organização: consiste em um diálogo construtivo entre empresa e os principais *stakeholders* em busca ao atendimento de legítimos interesses e benefícios para ambas as partes; esse processo de cooperação e respeito mútuo resulta em criação de valor e confiança que promove parcerias duradouras (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014; Correa, 2016).

Ao passo que os mecanismos internos se tornam robustos e o pensamento integrado dissemina-se na organização, pondera-se a sua ligação com os princípios preconizados no TBL de sustentabilidade (Elkington, 1998). Isto é, a importância atribuída em desenvolver um

negócio viável no aspecto financeiro, justo no quesito social e responsável no que tange ao meio ambiente. As três abordagens influenciam o modelo de negócio e a cultura organizacional no tocante a geração de valor e a manutenção de recursos disponíveis (Owen, 2013).

3 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

O paradigma da Teoria Contingencial tem sido comumente utilizado na análise de estruturas organizacionais que são moldadas em essência por características do ambiente no qual a empresa está inserida. Desta maneira, alterações no ambiente externo em termos de conjuntura econômica, social e política, mudanças tecnológicas e de mercado em relação a níveis de preços, concorrência e inovação de produtos implicam ajustes em fatores contingenciais internos como estratégia, tamanho, tarefas e tecnologia com o propósito de manter a eficácia e o desempenho organizacional (Donaldson, 1998; Espejo, 2008).

A esse respeito, Burns e Stalker (1961) sustentam que não existe uma estrutura administrativa ideal e conforme fatores de instabilidade, mudanças tecnológicas e de mercado, estrutura orgânica ou mecânica pode se desenvolver na empresa. O modelo estrutural mecanicista equivale a uma hierarquia centralizadora de habilidades, comunicações e controle para a execução de tarefas de baixa complexidade, sendo efetivo em ambientes estáveis (Burns & Stalker, 1961; Donaldson, 1998).

Todavia, ao passo que a complexidade das tarefas aumenta por meio de inovação ou outros fatores contingentes torna-se necessário a descentralização de poder e da tomada de decisões do topo hierárquico. Nesse cenário dinâmico, atividades individuais precisam ser redefinidas de maneira constante em busca de diferenciação (Lawrence & Lorsch, 1973), por meio da integração e comunicação entre indivíduos que ocupam diferentes posições hierárquicas e de distintas áreas, constituindo o modelo estrutural orgânico (Burns & Stalker, 1961; Donaldson, 1998).

As organizações definem seu foco estratégico voltado para inovação ou eficiência, e de acordo com o objetivo que é traçado configura-se a estrutura organizacional – mecânica ou orgânica – com vistas ao resultado pretendido (Chandler, 1962). O objetivo baseado em eficiência prioriza o volume de produção ou serviços prestados em detrimento da qualidade, nesta circunstância as atividades são rotineiras e estrutura organizacional inflexível (mecânica); o oposto ocorre quando o foco é inovação, e o desafio move-se para a manutenção de capitais demandados frente a necessidade de ajustes contínuos, porém esse processo resulta em colaboradores mais engajados e satisfeitos (Hage, 1965; Perrow, 1967), adequando-se a estrutura orgânica.

Pondera-se que empresas inovadoras necessitam de maior investimento em tecnologia para progredir, competir e diferenciar-se com êxito no mercado, mas o montante investido muitas vezes está condicionado ao seu porte. De acordo com Hansen e Van der Stede (2004) a variável porte é medida pela quantidade de colaboradores em tempo integral ou pelo faturamento da organização.

Em suma, a Teoria da Contingência procura explicar essa troca entre ambiente interno e ambiente externo em que as organizações estão inseridas para culminar em mudança de comportamento e realinhamento estratégico. Dentro do contexto deste estudo, indaga-se o possível interesse da adoção do RI pela companhia frente ao seu compromisso de atuação sustentável e busca pela melhoria de desempenho; ao obter uma compreensão da estrutura organizacional averigua-se quais fatores contingenciais afetam a adoção do RI e propagação do pensamento integrado.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo de caso compreende um método de pesquisa que possibilita compreender, em profundidade, fenômenos complexos e em um contexto específico e real, atentando-se aos sujeitos (Yin, 2009). Esta estratégia de pesquisa condiz com o objetivo do presente estudo, visto que enfatiza identificar fatores que influenciam a adoção prática do pensamento integrado e RI cujo campo de pesquisa foi uma empresa de capital fechado do setor de moda e vestuário, com matriz localizada na região noroeste do Paraná, por meio da análise da estrutura organizacional e estratégias no contexto TBL de sustentabilidade, sob a lente da Teoria da Contingência.

A revisão de literatura foi fundamental para elaborar o roteiro de entrevista semiestruturada, composto por dezesseis perguntas abertas, e realizada com os líderes da empresa. As entrevistas semiestruturadas permitem aos participantes maior grau de liberdade para explicar seus pensamentos e revelar características ocultas do comportamento humano e organizacional (Qu & Dumay, 2011).

Isto posto, entrevistas individuais foram realizadas com três colaboradores da empresa nos dias vinte e dois e vinte e três de janeiro de dois mil e dezoito com duração média de quarenta e três minutos, sendo: Gerente do Jurídico; Diretora Contábil e de Controladoria; e Diretor de Finanças e de Tecnologia da Informação (TI). Para seleção dos participantes considerou-se as atribuições e responsabilidade de cada um, e concluiu-se que representam o núcleo de colaboradores que estariam envolvidos diretamente na elaboração do RI no caso de sua adoção pela companhia. A pesquisa enquadra-se como qualitativa, sendo empregada a técnica de análise de conteúdo com base interpretativista para o tratamento dos dados.

A análise de conteúdo realiza-se em três etapas: i) Pré-análise; ii) Exploração do material; e iii) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 1977). Na primeira fase (pré-análise) realizou-se leitura flutuante das entrevistas transcritas. A segunda etapa (exploração do material) procedeu-se com a categorização em unidades de análise, com vistas a permitir compreensão sobre o conteúdo das mensagens. A última etapa constitui-se do tratamento dessas unidades de análise, resultando em interpretações e inferências respaldadas no referencial teórico e pela Teoria Contingencial.

5 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO

A empresa que serviu de campo de pesquisa é sediada em uma cidade da região noroeste do Estado do Paraná, de origem familiar, sendo gerida pela família fundadora e de estrutura societária sob a forma de sociedade anônima. Quanto ao porte, é uma empresa de médio porte (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico [BNDES], 2016), com receita operacional bruta anual em torno de R\$ 260 milhões e produz cerca de 3 milhões de peças; empregando, em média, 1.500 colaboradores.

A filosofia da empresa é trabalhar com determinação e certeza de onde se quer chegar. Esta filosofia, fez com que suas marcas se tornassem reconhecidas em todo território nacional. Cada marca tem um público alvo que revela a sua identidade, embora todas as marcas busquem incorporar a diversidade da cultura brasileira nas coleções, observando as tendências da moda e sua adaptação a produtos de alta qualidade.

Outras características da entidade, como estrutura organizacional e estratégias para o desenvolvimento sustentável, foram propulsoras desta pesquisa, pois depreende-se que a investigação destas culminam na compreensão de incentivos e barreiras para a adoção do RI pela empresa, que devido ao ramo de atuação pode tornar-se pioneira no uso deste meio de comunicação.

A realização de entrevista semiestruturada com três líderes da empresa permitiu elaborar a Tabela 1, as informações organizadas na forma de categorias e unidades de análise

(Bardin, 1977), orientam a interpretação das percepções destes sobre o tema, permitindo discussões em consonância aos objetivos deste estudo.

Tabela 1:

Categorização em unidades de análise para interpretação dos dados

Categorização	Unidades de Análise	Relação de Correspondência
Estrutura Organizacional	Classificação	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura hierárquica rígida; ou • Estrutura hierárquica flexível
	Departamentalização	<ul style="list-style-type: none"> • Profissionais especializados em tarefas; • Homogeneidade do setor/diferenciação entre setores
	Características	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de colaboração e proatividade; • Coordenação e integração na execução de tarefas
	Variáveis contingenciais determinantes da estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Tamanho; • Ambiente dinâmico; • Tarefas mais complexas/menos previsíveis
Foco Estratégico	Classificação	<ul style="list-style-type: none"> • Foco em inovação; ou • Foco em eficiência
	Variáveis contingenciais determinantes do foco estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Cenário político/econômico; • Governo, órgãos de classe; • Exigência de consumidores: inovação de produtos; • Concorrência
Valores e Crescimento Sustentável	Conceito / Significado	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de valor
	Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio financeiro, social e ambiental (TBL); • Gestão de <i>stakeholders</i>: Legítimos interesses <i>versus</i> ações e decisões da companhia
Mecanismos Internos	Controles internos	<ul style="list-style-type: none"> • Consonância com objetivos operacionais; relatórios; e leis e normas existentes; • Prevenção de riscos
	Governança Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Visão holística do negócio; • Condução de estratégias organizacionais; • Gestão de riscos
	Ausente	<ul style="list-style-type: none"> • Setor específico de auditoria interna
Divulgação Externa de Informações Qualitativas	Fatores de incentivo	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse em evidenciar boas práticas; • Práticas voltadas ao crescimento sustentável
	Fatores restritivos	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança nos hábitos de comunicação; • Necessidade de amadurecimento organizacional; • Ausência de equipe bem estruturada para divulgação; • Formas de asseguarção do RI

Fonte: Desenvolvida pelas autoras com dados da pesquisa (2018).

Constatou-se que, na visão dos participantes, a companhia tem uma estrutura hierárquica mais flexível baseada em boas relações de comunicação e troca de informações entre líderes e subordinados úteis na resolução de problemas cotidianos; e autonomia para o desempenho de tarefas visto que cada colaborador é ciente de suas atribuições e responsabilidades. Essas qualidades condizem com Lodhia (2015) quanto ao grau de responsabilização que é delegado as equipes operacionais, em que habilidades, comunicação e controles não centralizam-se tão somente no alto escalão da empresa.

“ Eu enquadro ela como uma gestão flexível, tá, nós temos bastante liberdade para estar realizando nossas tarefas e também verificando a necessidade de mudanças (...) a gente tem essa autonomia, para que a coisa funcione da melhor maneira possível e

seja resolvido no melhor prazo possível e com o menor impacto para a companhia. ”
(Gerente do Jurídico)

Em todos os níveis nota-se liberdade para sugerir, discutir e implementar mudanças em atividades ou procedimentos que não estão funcionando de forma satisfatória, com vistas a correção e otimização do trabalho, características estas que atreladas ao ambiente dinâmico e inovador da organização revelam o modelo orgânico preceituado por Burns e Stalker (1961). Entretanto, ressaltou-se a existência de um viés rígido por parte da diretoria quando os assuntos envolvem decisões altamente estratégicas que afetam de modo significativo os resultados da empresa e o seu rumo frente a condições de incerteza: “*Nos setores eu vejo que todo mundo tem autonomia para algumas decisões, mas para as principais decisões [estratégicas] eu acho que é rígida*”, disse a diretora contábil.

Com o rápido crescimento da organização as tarefas tornaram-se mais complexas e dinâmicas, sendo fator determinístico na profissionalização de seus funcionários; maior coordenação de atividades; necessidade de sistemas de informação robustos e integrados; e melhorias na comunicação interna, cristalizando a influência do ambiente externo em contingências internas que ajustam o modelo estrutural (Donaldson, 1998; Espejo 2008). Adaptações que suavizaram comportamentos individualistas entre departamentos, considerados homogêneos e técnicos em sua maioria, conceituação que compreende desde as áreas mais burocráticas como contabilidade e jurídico até as áreas produtivas quando analisam-se tarefas e profissionalização das pessoas.

Em casos raros os setores distinguem-se por meios de controle e/ou organização menos efetivos tanto por personalidade do próprio líder quanto por especificidades da área, asseverou o diretor de finanças. A diferenciação entre os departamentos é conferida pelas atividades neles desempenhadas, embora sejam resultado de um ciclo ininterrupto e de inter-relação entre eles, dado que a cultura de colaboração exhibe-se eminente na companhia e a proatividade é entendida como um processo natural que decorre do compartilhamento de informações e conhecimento entre os membros da companhia, aspectos que corroboram com a disseminação do pensamento integrado (Dumay & Dai, 2017).

“ Não foi sempre assim, as pessoas trabalhavam um pouco mais no individualismo de cada área e depois com o crescimento da empresa houve sim a necessidade dessa integração. (...) a gente trabalha muito com o preventivo, de levar conhecimento às pessoas, olha isso não pode ser feito dessa forma se não nós vamos ter problemas. ”
(Gerente do Jurídico)

O tamanho organizacional percebido como contingência modificou-se, conforme relato dos entrevistados, em razão da influência de externalidades como cenário econômico promissor; níveis de preços de inflação e; emprego e renda. E, em conjunto com mudanças estruturais que implicaram na organização, delinearam e fortaleceram o foco estrategista cuja ênfase foi dada à inovação, “*A empresa vende aquilo que é diferente, muitas vezes a gente diz aí que ela não vende uma roupa, ela vende um desejo de consumo, então o foco é total em inovação, seguida dessa inovação uma boa qualidade*”, salientou o diretor de finanças.

A inovação é imprescindível para fazer frente à concorrência acirrada da indústria de confecção, quando o propósito é oferecer ao público alvo peças exclusivas que, em sua maioria, são desenvolvidas internamente pela equipe de *design* com alta certificação de qualidade. A busca por tal diferenciação (Lawrence & Lorsch, 1973) revela o desejo da empresa em perpetuar ao longo dos anos com conseqüente manutenção dos capitais que dispõe (Hage, 1965; Perrow, 1967). Destarte, o foco em eficiência não deve ser desprezado em virtude do elevado custo de unidades fabris próprias (mão de obra, maquinários e

instalações), embora o objetivo primordial seja o de inovação, isto é, a busca deve ser conjunta salientou a diretora da área contábil.

“ Porque não adianta você produzir muito pouco, uma demanda muito grande de itens com muita qualidade, mas você acaba com a sua indústria. A indústria não vai dar conta de produzir isso não, vai acabar com um custo de produção muito alto. Então você precisa de demanda também. ” (Diretora de Contabilidade e Controladoria)

No período em que a pesquisa foi realizada a contingência que exerce maior influência na questão estratégica da empresa, segundo os entrevistados, é a crise político-econômica que o Brasil (ambiente externo) vem vivenciando, e que impactou de forma negativa e considerável as vendas nos últimos anos. A principal mensagem que fez transparecer nestas circunstâncias é a de ser criativo de modo a pensar em nichos de produtos que serão aceitos pelos clientes, isto é, peças com preços mais acessíveis sem perder a essência das marcas. Apesar das limitações de orçamento as pesquisas de mercado contribuem muito nesse quesito.

No que concerne à concorrência, a manutenção do investimento em marketing das marcas e a busca pela formação de parcerias com fabricantes de produtos diferenciados para os quais não há conhecimento suficiente para produção interna ou porque seria demasiadamente caro a confecção dentro da empresa, representam estratégias para um diferencial competitivo, afirmam os entrevistados. No desempenho de suas funções o Governo e os órgãos de classe também conduzem a adaptações; uma mudança na legislação tributária, por exemplo, pode impactar a venda de produtos em diferentes regiões, aumentar ou diminuir tributos incidentes sobre o faturamento e demanda novas regras de parametrização no sistema que, por vezes, afeta o funcionamento operacional da empresa durante o processo de ajuste.

As estratégias mencionadas pelos entrevistados coincidem com a busca por lucros futuros, prestígio de marcas e atratividade de parceiros em indústrias responsáveis que, conforme Lueg *et al.* (2016), foram facilitados pela adoção do RI nas empresas. Desta maneira, presume-se estímulo e vantagens quando da adoção voluntária do RI pela organização em análise.

“ Eu vejo que eles [vendas e marketing] se mexem a todo instante para inovar e para captar isso [exigência de clientes] e ver o que eles podem fazer para vender. (...) o tipo de campanha, é ousadia deles não colocar uma modelo para destacar a campanha porque eles querem fazer ação de marketing muito mais rápida hoje. ” (Gerente do Jurídico)

“ Acima de tudo você precisa de marketing e muito investimento para fazer a diferença porque se todo mundo vender pouco, você tem que vender mais porque tem um diferencial. E estar em todos os lugares, você precisa estar em todos os mercados, você precisa ser visto. ” (Diretora de Contabilidade e Controladoria)

O equilíbrio entre as três vertentes preconizadas no TBL de sustentabilidade (Elkington, 1998) faz-se necessário para que a empresa se mantenha firme em seus propósitos, inclusive em momentos críticos, e compreende o processo de criação de valor para si e para os *stakeholders* em geral. Por isso, investigou-se o significado que é atribuído pelos participantes quanto à geração de valor (Wheeler & Elkington, 2001; Abeysekera, 2013; IIRC, 2013), e quais ações praticadas que promovem esse equilíbrio.

A gerente da área jurídica expôs que o conceito de valor foi afetado, negativamente, durante a gestão anterior – se referindo à gestão não familiar que a empresa teve por um

determinado período de tempo quando houve a participação acionária de uma empresa de investimentos – que esteve no controle da organização durante cinco anos. Quando a empresa esteve sob o controle da família fundadora, seus primeiros vinte anos, suas crenças e atitudes estavam arraigadas e baseadas em valores como transparência, valorização e bem-estar de colaboradores e respeito com clientes e fornecedores compreendidos como elementos chave para o bom desempenho. Estes valores condizem com o modelo TBL (Elkington, 1998) e são considerados condicionantes a incorporação do pensamento integrado (Correa, 2016).

Após a família retomar o controle e a gestão da empresa, reconstruir valores é um desafio, pois é um processo que demanda tempo porque envolve recuperar as relações de confiança abaladas após uma gestão conturbada por sucessivas trocas de líderes e foco primordial no quesito financeiro. Isso refletiu nas pessoas e nas peças produzidas, trazendo preocupações que foram agravadas pela crise político e econômica, asseverou a diretora do departamento contábil.

“ Não dá para gente construir simplesmente pilares e nomeá-los, né, e falar assim, não o valor dessa empresa é esse, não dá. Foi abalado, tanto que a gente passou a ouvir que a gente não precisava ter energia, então assim, começou a se vender sentimentos, né, querer plantar algo que se perdeu, se perdeu realmente. ” (Gerente do Jurídico)

“ Para que as pessoas se sintam bem no trabalho e tragam essa energia tem que ter a sensação de estabilidade. (...) então essa alegria, ela vem sozinha, não é uma coisa que foi implantada, uma coisa que aconteceu pelo histórico da empresa que tá sempre em crescimento (...) e essa conturbada gestão que a gente teve nos últimos cinco anos aí, tirou um pouco essa alegria da empresa. ” (Diretora de Contabilidade e Controladoria)

A concepção de geração de valor pelo diretor de finanças fundamenta-se em um trabalho feito com prazer que se traduz na liberdade de opinar, criar e inovar. Este acentuou a existência de normas e regras, tal como prazos e orçamento que precisam ser cumpridos, mas o intrínseco da entidade é confiar na atuação responsável de colaboradores que honram com prazos mesmo executando as atividades no seu tempo e trabalham com motivação e eficiência até mesmo para conquistar a oportunidade de aprender outras tarefas e/ou evoluir dentro da empresa. Sobre isto, Merchant e Van der Stede (2012) *apud* Dumay e Dai (2017) destacam que ao agir como forte mecanismo de controle cultural, o pensamento integrado envolve trabalho sinérgico por leais, entusiasmados e diligentes funcionários. Isto posto, a cobrança na organização em análise é no sentido de elucidar quais são as regras e agir em casos específicos quando estas são desrespeitadas.

“ O que eu determino é que cada um sabe das suas atividades, sabe das suas tarefas e não precisa eu estar em cima dele cobrando se ele fez ou não fez. Porque a cobrança desmotivaria, a própria cobrança do dia a dia já é suficiente para estar estressando o funcionário, então eu deixo ele à vontade para trabalhar, para ele desenvolver no seu tempo e, eu percebo que com isso ele trabalha mais motivado, trabalha melhor e ele tem eficiência melhor. ” (Diretor de Finanças e de TI)

Considerando o sentido mais amplo, uma entidade que gera valor, é aquela que possui boas prospecções futuras, definidos planos de ação para atingi-las, tem bons resultados e caixa, mantém pagamentos em dia seja de funcionários, fornecedores ou Governo e preocupa-se com a responsabilidade socioambiental, comentou a diretora de contabilidade. Deste modo, o RI ilustra o engajamento da administração em lidar com expectativas dos *stakeholders*

quanto à incorporação de sustentabilidade nas estratégias, decisões e ações da empresa frente demandas de informações voltadas à avaliação do desempenho econômico (Haller & Staden, 2014).

Argumenta-se, pela gerente do jurídico, que uma das práticas que visa resgatar e fortalecer princípios e valores da companhia com foco no crescimento sustentável, é o reabastecimento de facionistas da própria cidade para a consecução de serviços que não são realizados internamente. Para a empresa trata-se de uma questão de logística e economia, para os terceiros uma fonte garantida de trabalho e renda que estava se perdendo na gestão anterior, uma vez que os serviços que eram concentrados na cidade estavam sendo levados para fora na tentativa de obter mão de obra mais barata, mas que nem sempre conferia vantagem e qualidade aos produtos.

Com ênfase na responsabilidade social, a empresa atua na promoção da qualidade de vida e no desenvolvimento humano de colaboradores e da comunidade em geral, pois “*A direção da empresa gosta disso, desse lado humano, é um lado muito bonito*”, comentou a diretora de contabilidade. Todos os anos é definida uma verba orçamentária para a realização de ações com o público externo, tais como assistências e doações para centros de educação infantil e lar de idosos da cidade e região. Internamente, aos funcionários, são oferecidos benefícios coletivos como planos odontológicos auxílio creche/educação; parcerias com planos de saúde; e benefícios individuais em casos particulares em que o funcionário ou sua família encontra-se em alguma situação de risco.

Sobre a existência de política de remuneração que esteja atrelada com o desempenho ao longo prazo, constatou-se, de forma unânime, que nunca houve um plano de cargos e salários e tal fato é atribuído ao perfil de gestão da direção da companhia, bem como a outros fatores considerados restritivos como criar uma concorrência não saudável na organização. O que já houve anos atrás foi o programa de participação nos resultados da empresa e, de modo geral, a experiência foi positiva e os funcionários se sentiram bem gratificados.

Os entrevistados também ressaíram que a empresa está cumprindo com suas obrigações ambientais, dado que é produtora de vultuosa quantidade de resíduos (tecidos, aviamentos com defeito, cortes de linha, entre outros). Para que esses resíduos não sejam descartados irregularmente há um processo para o seu recolhimento nas facionistas e nas unidades fabris próprias. Por exemplo, retalhos de tecidos são destinados à uma entidade que os recicla para produção de mantas, as quais são vendidas a preços irrisórios para entidades ou então doadas. A gerente do jurídico traduz como: “*um trabalho bem bacana que já uniu o ambiental, social e financeiro*”.

Não se descarta a necessidade de pensar em melhorias. Para a diretora contábil mais do que destinar corretamente resíduos produzidos, o ideal é que se trabalhe na redução da produção dos mesmos; o investimento em máquinas de encaixe mais modernas pela empresa espelha esse interesse em otimizar o uso dos tecidos, reduzindo consideravelmente as sobras. Ainda, a entrevistada deixa transparecer que o ideal é que a equipe de desenvolvimento de produtos, em parceria com outras equipes, conseguisse produzir com tecidos que fossem mais eficientes. Em outras palavras, peças que futuramente seriam menos danosas ao meio ambiente, mas isto requer um trabalho com os fornecedores de matéria-prima e atinge a cadeia logística de fornecimento. Logo, depreende-se que ações que visam equilibrar princípios TBL de sustentabilidade (Elkington, 1998) são tomadas, embora se pondere que a empresa investiu em práticas sustentáveis, intensificá-las novamente é somente uma questão de tempo.

De modo final, quando questionados sobre a tendência para divulgação formal de informações de cunho financeiro e não financeiro nos moldes do RI, assumindo características estruturais e estratégicas da empresa, todos os participantes asseveraram que há mais incentivos para divulgação: “[...] *tanto que é de interesse da empresa divulgar aquilo que ela*

faz. Teve uma época que a gente chegou a fazer um balanço social, é bacana”, constitui a visão da diretora de contabilidade. E essa postura pode espelhar a crescente responsabilização social corporativa exigida pelas partes interessadas da organização, de modo a recompensar empresas com boas práticas e penalizar aquelas que não cumprem os requisitos comumente aceitos pela sociedade (Lueg *et al.*, 2016). Porém, constatou-se percepções distintas acerca desse artifício de comunicação, inclusive em termos de fatores de inibição.

No entendimento da gerente do setor jurídico, as barreiras para comunicação de práticas sustentáveis destinadas ao público externo estavam envolvidas com o processo de reestabelecer os valores da entidade bem conduzido pela gestão atual. Para ela não há muitas barreiras e o cuidado reside em fazer bons trabalhos e divulgá-los de maneira eficaz, é uma atitude maior que o marketing positivo, é a preocupação com a sustentabilidade.

A diretora da área contábil afirma que no desempenho de ações de cunho socioambiental é preciso ter conhecimento da causa, é preciso ter intenção em dar continuidade ao que se propôs a fazer para então divulgar. Por meio das falas julga-se que ambas as participantes possuem opinião contrária ao uso de linguagem persuasiva, quando se exaltam resultados positivos e atenuam-se resultados desfavoráveis. Quando isso ocorre o conteúdo reportado no RI é muitas vezes superficial e carece de significado contextual (Haji & Hossain, 2016).

O diretor de finanças relatou que os números da empresa contam com a certificação de uma das *Big Four* e são publicados em jornais de média e grande circulação pelo fato de ser compulsório. As questões estratégicas – projeções de receitas e despesas; expansão do varejo com abertura de franquias ou lojas próprias, abertura/fechamento de unidades fabris; expectativa em criar nova marca; expectativa de contratação/demissão; ou novos investimentos em geral – não há o hábito em se divulgar. O próprio clima organizacional existente na empresa, os benefícios que ela concede aos seus funcionários ou o bem-estar e geração de valor para a sociedade não tem sido comumente divulgados.

Nesse sentido, a imagem de empresa forte e consistente é revelada em comentários cotidianos de colaboradores que acabam despertando o desejo de outras pessoas em fazer parte do mesmo time; por compromissos assumidos e honrados junto a fornecedores e bancos que financiam atividades operacionais e metas de crescimento (Macias & Farfan-Lievano, 2017). Em conclusão, o diretor financeiro diz que seria bom por uma questão de estratégia divulgar mais do que demonstrações financeiras auditadas, no entanto a organização precisaria amadurecer, em todas as áreas, para que isso possa acontecer; haveria a necessidade de ter uma área estruturada para fazer esse tipo de divulgação, pois a equipe de comunicação corporativa está mais voltada para a comunicação interna.

Na fala do diretor de finanças denotou-se explicitamente a importância de um trabalho conjunto e bem estruturado para conferir credibilidade e assecuração às informações relatadas de acordo com os princípios de sustentabilidade em um relatório com as premissas do RI. Por isso remeteu-se a investigação da presença e/ou robustez dos seguintes mecanismos internos na companhia de acordo com Correa (2016): controles internos; auditoria interna; e governança corporativa, posto que a gestão de *stakeholders* discutiu-se previamente.

Ao longo dos anos os controles internos da companhia foram aprimorados. No início o sistema de dados era pequeno e pouco robusto, integração e travas para assegurar a consistência e confiabilidade das informações geradas e armazenadas nele eram inexistentes, bem como relatórios gerenciais para que gestores se sentissem seguros para a tomada de decisões e acompanhamento de processos/resultados, *“A gente não tinha informação gerencial, a gente tinha a informação fiscal e um aglomerado de informações via Excel, cada um tinha a sua e trabalhava, tenta imaginar o que é isso, nada integrado”*, disse a diretora do setor contábil. Em consequência, riscos eram mais eminentes à organização.

Devido à mudança de sistema e avanço contínuo realizado pela equipe de TI em resposta às demandas de todas as áreas, pondera-se que os controles internos estão em maior consonância com objetivos operacionais de eficiência e eficácia e em harmonia com normas e legislações inerentes a empresa. Para o diretor de finanças e gerente jurídica a exatidão e transparência de relatórios e procedimentos internos provem, sobretudo, de departamentos mais burocráticos como o contábil, o jurídico e o financeiro, embora toda a empresa almeje por planejamento, previsibilidade e certificação em relatórios que atualmente ocorre de modo satisfatório. Na avaliação da diretora de contabilidade essas características são enriquecidas pelo trabalho de auditores externos, e condiz com preocupações de legitimidade e reputação (Macias & Farfan-Lievano, 2017).

No quesito auditoria interna revelou-se a inexistência de uma área específica com essa atribuição na companhia. Há, por exemplo, pessoas específicas dentro do setor contábil que auditam atividades peculiares da área financeira por meio de cruzamentos de informações que o sistema atual permite uma vez que trabalha com integração em vez de importação de dados. Trata-se de uma auditoria que não é plena e inteiramente independente, porém apoia na correção e prevenção de erros e otimização de controles internos, além de auxiliar atividades de verificação para certificação externa de informações financeiras no ato de prover relatório.

Por último, no que tange à governança corporativa, mencionou-se a figura do Conselho de Administração formado inclusive por sócios que estão à frente da direção da companhia que discutem questões estratégicas como estrutura de capital e processos produtivos e alicerçam a fase sucessória da gestão. Infere-se, por meio das entrevistas, que a maioria destes membros possui visão holística de todo o negócio, mas constatou-se dificuldade em mensurar qual a dimensão e a profundidade desse conhecimento.

A título de exemplo têm-se os riscos intrínsecos da atividade, visto que a atual gestão destituiu o comitê criado, especificamente, para que estes pudessem ser discutidos. Em linhas gerais, a identificação de riscos ocorre por blocos de departamentos nos quais presume-se responsabilidade individual em comunicá-los as partes envolvidas para então proceder a avaliação e tomada de providências cabíveis. Na avaliação são considerados aspectos como classificação do risco; o momento mais oportuno para saná-lo; e os recursos disponíveis para fazê-lo, pois estes são limitados e algumas vezes necessários para a manutenção da própria atividade operacional da companhia. Neste contexto, salienta-se que propagar o pensamento integrado fornece a empresa oportunidade de alinhar todas as questões de risco com sua estratégia (Macias & Farfan-Lievano, 2017).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com respaldo da Teoria da Contingência elucidou-se o quão mutável é a organização que ao longo de mais de vinte anos adaptou-se em termos de estrutura e de estratégia em busca de ascensão em ambiente instável, e competitividade frente a concorrência e a alterações no comportamento de consumo e no mercado da moda. Consoante as análises, estas adaptações decorrentes de contingências apresentam-se como fatores capazes de estimular ou restringir a prática do pensamento integrado e divulgação do RI pela companhia investigada, fazendo-se cumprir o objetivo a que se propôs este artigo.

Sumariamente, valores intrínsecos da família dirigente do negócio que se reestabelecem e propagam-se na empresa e mudanças estruturais provenientes de seu rápido crescimento, em particular, são interpretados como motivadores para incorporação do pensamento integrado. De forma objetiva a alta administração preocupa-se com aspectos voltados à criação de valor que vão além de lucros futuros, pois abarcam princípios do TBL de sustentabilidade (Elkington, 1998) sendo refletidos em práticas de gestão transparente e participativa de especialistas de cada área; bem-estar e valorização de colaboradores que resulta em trabalho sinérgico; conduta ética que avigora a confiança de credores e favorece

novas parcerias; e compromisso socioambiental. Em relação ao porte da companhia colabora no sentido de ter propiciado maior integração e espírito colaborativo entre colaboradores e áreas; implementação de sistema de dados robusto que permite troca de informação confiável e em tempo real; e maior visibilidade perante o mercado e sociedade cada vez mais antenados as práticas corporativas responsáveis.

Sobre o processo de criação de valor, observou-se nas entrevistas certo embaraço em materializar seu significado tanto para a empresa em si quanto para os *stakeholders* em primeira circunstância, pondera-se que isto poderia ser dirimido caso houvesse a internalização do pensamento integrado e elaboração do RI que exigiriam discussões a esse respeito. Infere-se que por esse ângulo julgou-se fundamental, por um dos entrevistados, amadurecer todos os departamentos para divulgação voluntária de informação qualitativa, caracterizando-se como fator limitante neste estudo.

Os demais entrevistados não identificaram fatores internos que fossem críticos para a elaboração e divulgação do RI, mas observou-se no discurso destes a ênfase em relatar projetos sociais e ambientais e reflexos financeiros inerentes que vem sendo realizados – embora seja preciso intensificá-los por meio da aplicação de recursos ao passo que a empresa se recupera dos efeitos negativos da gestão anterior e crise político-econômica do país – ao invés de estratégias futuras para desempenho como ampliação do parque industrial, expansão de canais de vendas e lançamento de nova linha de produtos, por exemplo. Talvez seja pelo caráter estratégico e confidencial conferido a estas decisões, e outrossim, não faz parte dos preceitos do RI a publicação prospectiva (IIRC, 2013) de ações com tendência a gerar benefícios futuros em quaisquer das vertentes de sustentabilidade referidas.

Destarte há outros fatores percebidos como limitantes para a adoção do RI. De um lado nota-se a existência de uma cultura organizacional predisposta à divulgação, por outro lado, preocupação em perseverar uma imagem forte da companhia sustentada por comentários rotineiros de funcionários e parceiros como um hábito enraizado. Vê-se isso como motivo inibidor quando os custos não comportam os benefícios do RI, dado que estruturar uma área para esse tipo de divulgação e outra de auditoria interna importante para a asseguarção do relato, por exemplo, requer investimento em pessoas com perfil adequado e demanda tempo antes, durante e após o processo, em fluxo contínuo.

Como contribuições teóricas, entende-se que os achados desta pesquisa – em relação a potencialidade de implementação do RI, bem como os fatores críticos para a adoção – constituem elementos que devem ser discutidos por órgãos como IIRC e CBARI com vistas ao avanço da divulgação voluntária do RI, inclusive em observância ao incentivo dessa prática em empresas cujas ações não circulam no mercado de capitais, isto é, sociedades anônimas de capital fechado. Em termos de contribuição prática, destaca-se, em especial, a visibilidade no estudo de que o estímulo da direção da empresa a um trabalho participativo e integrado em todos os níveis hierárquicos colaboram para um melhor crescimento sustentável.

Por fim, o estudo delimitou-se a entrevistas realizadas com líderes de áreas consideradas mais burocráticas em razão da limitação temporal das autoras desta pesquisa e da agenda de outros potenciais participantes da companhia. Em investigações futuras sugere-se: i) capturar percepções de membros do Conselho de Administração e de lideranças de áreas voltadas à inovação e produtivas de modo a enriquecer as análises e alcançar novas contribuições no âmbito teórico e prático; ii) expandir o campo de pesquisa aos *stakeholders* externos à organização em busca de uma visão imparcial a respeito de suas práticas direcionadas ao crescimento sustentável; e iii) investigar o interesse destes últimos na divulgação do RI pela entidade e forma de auxílio na definição de assuntos materiais a serem relatados.

É provável que os avanços de pesquisa sugeridos irão conferir respostas ao custo *versus* benefícios do relato suscitados nesta conclusão. A quebra de paradigmas que envolve o

RI em termos de integração de conteúdo e meio de comunicação, faz com que a disposição da empresa para mudança se torne elementar (Alves, Kassai, Lucas & Ferreira, 2017).

REFERÊNCIAS

- Abeyssekera, I. (2013). A template for integrated reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), pp. 227-245.
- Adams, C. A., Potter, B., Singh, P. J., & York, J. (2016). Exploring the implications of integrated reporting for social investment (disclosures). *The British Accounting Review*, 48(3), pp. 283-296.
- Alves, N. J., Kassai, J. R., Lucas, E. C., & Ferreira, H. M. (2017). Relato Integrado e o formato da informação financeira para evidenciar a criação de valor das empresas do programa piloto. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 5(3), pp. 99-122.
- Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT). (2017). *Perfil do Setor*. Recuperado em 10 janeiro, 2018, de <http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>.
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES). (2016). *Porte Empresa*. Recuperado em 25 janeiro, 2018, de <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beck, C., Dumay, J., & Frost, G. (2017). In pursuit of a 'single source of truth': From threatened legitimacy to integrated reporting. *Journal of Business Ethics*, 141(1), pp. 191-205.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI). (2017). *Comissão Brasileira*. Recuperado em 24 fevereiro, 2018, de http://www.relatointegradobrasil.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=55 215.
- Chandler, A.D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*, M.I.T. Press, Cambridge MA.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Controle Interno – Estrutura Integrada*. Recuperado em 18 janeiro, 2018, de http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO_ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf.
- Correa, Juliane Campoe. (2016). *Incorporação do pensamento integrado aos mecanismos internos como pré-requisito para a viabilização do processo de asseguaração independente para relato integrado*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil.
- Donaldson, L. (1998). Teoria da Contingência Estrutural. In: Clegg, S. R.; Hardy, C.; Nord, W. R.. (Org.). *Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Dumay, J., & Dai, T. (2017). Integrated thinking as a cultural control? *Meditari Accountancy Research*, 25(4), pp. 574-604.

- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), pp. 2835-2857.
- Elkington, J. (1998). Accounting for the Triple Bottom Line. *Measuring Business Excellence*, 2(3), pp. 18-22.
- Espejo, Márcia Maria dos Santos Bortolucci. (2008). *Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada*. Tese de Doutorado em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Guerra, S. (2014). Integrated Reporting in Brazil. *Integrated Reporting <IR> - News*. Recuperado em 24 fevereiro, 2018, de <http://integratedreporting.org/news/integrated-reporting-in-brazil/>.
- Hage, J. (1965). An axiomatic theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10(3), 289-320.
- Haji, A. A., & Hossain, D. M. (2016). Exploring the implications of integrated reporting on organisational reporting practice: Evidence from highly regarded integrated reporters. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 13(4), pp. 415-444.
- Haller, A., & Staden, C. v. (2014). The value added statement – an appropriate instrument for Integrated Reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), pp. 1190-1216.
- Hansen, S. C., & Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), pp. 415-439.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013). *The International <IR> Framework*. Recuperado em 05 janeiro, 2018, de <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portuguese-final-1.pdf>.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2015). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. Recuperado em 18 janeiro, 2018, de <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/CMPGPT.pdf>.
- Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil). (2015). *Estrutura Internacional de Práticas Profissionais – IPPF*. Recuperado em 18 janeiro, 2018, de http://www.iibrasil.org.br/new/IPPF_2015.html.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1973). *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis: Vozes. (Trabalho original publicado em 1967).
- Lodhia, S. (2015). Exploring the transition to integrated reporting through a practice lens: An Australian customer owned bank perspective. *Journal of Business Ethics*, 129(3), pp. 585-598.
- Lueg, K., Lueg, R., Andersen, K., & Dancianu, V. (2016). Integrated reporting with CSR practices: A pragmatic constructivist case study in a Danish cultural setting. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(1), pp. 20-35.
- Macias, H. A., & Farfan-Lievano, A. (2017). Integrated reporting as a strategy for firm growth: multiple case study in Colombia. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), pp. 605-628.
- Owen, G. (2013). Integrated reporting: A review of developments and their implications for the accounting curriculum. *Accounting Education*, 22(4), pp. 340-356.

- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32(2), 194-208.
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), pp. 238-264.
- Silvestri, A., Veltri, S., Venturelli, A., & Petruzzelli, S. (2017). A research template to evaluate the degree of accountability of integrated reporting: a case study. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), pp. 675-704.
- Stubbs, W., & Higgins, C. (2014). Integrated reporting and internal mechanisms of change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), pp. 1068-1089.
- Wheeler, D., & Elkington, J. (2001). The end of the corporate environmental report? Or the advent of cybernetic sustainability reporting and communication. *Business Strategy and the Environment*, 10(1), pp. 1-14.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4^a ed.). London: SAGE Publications.