

RELATO INTEGRADO: EVIDENCIAÇÃO DE RISCOS RELACIONAIS PELAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROJETO PILOTO NO BRASIL¹

Eduardo Tramontin Castanha²

Rodrigo Rengel³

Amanda Manes Koch⁴

Valdirene Gasparetto⁵

<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.334.107769>

RESUMO

O Relato Integrado (RI) deve prover uma visão da qualidade das relações que a organização mantém com as partes interessadas e evidenciar os riscos que afetam a capacidade de gerar valor no curto, médio e longo prazo. Assim, este estudo tem o objetivo de investigar como os riscos relacionais são evidenciados pelas empresas participantes do projeto piloto do RI no Brasil. Realizou-se análise de conteúdo dos RIs de 11 empresas participantes do projeto piloto do RI. Os resultados evidenciam que apesar dos riscos relacionais possuem representatividade na relação entre organizações, estes são divulgados de forma não padronizada, implícita e dispersa ao longo dos documentos. Ao classificar os riscos evidenciados nas categorias de riscos relacionais, observou-se predominância da evidenciação de riscos de potencial conflito e de não aprendizagem. Por outro lado, o risco de invasão não foi divulgado por nenhuma empresa. Para atender ao propósito do RI, as organizações devem torná-lo mais compreensível quanto a riscos relacionais e formas de mitigá-los. Uma orientação por parte do *International Integrated Reporting Council* quanto à evidenciação de riscos relacionais pode melhorar a padronização das informações

¹ Recebido em 22/9/2020, aceito em 14/5/2021.

² Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade; Florianópolis – SC (Brasil); <https://orcid.org/0000-0001-7305-6855>; eduardo_tramontin@hotmail.com.

³ Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade; Florianópolis – SC (Brasil); <https://orcid.org/0000-0003-1767-1655>; rengel.rodrigo@hotmail.com.

⁴ Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade; Florianópolis – SC (Brasil); <https://orcid.org/0000-0002-9101-6782>; amandamaneskoch@hotmail.com.

⁵ Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Programa de pós-graduação em Controle de Gestão; Florianópolis – SC (Brasil); <https://orcid.org/0000-0002-2825-4067>; valdirenegasparetto@gmail.com.

divulgadas e o poder informativo do RI para os usuários externos.

Palavras-chave: Riscos Relacionais. Relato Integrado. Relações Interorganizacionais.

RELATIONAL RISKS IN COMPANIES PARTICIPATING IN THE INTEGRATED REPORTING PILOT PROJECT IN BRAZIL

807

The Integrated Report (IR) should provide a view of the quality of the relationships that the organization has with its stakeholders and highlight the risks that affect the ability to generate value in the short, medium and long term. In view of this, this study aims to investigate how relational risks are disclosed by companies participating in the RI pilot project in Brazil. For this, RI content analysis of 11 companies participating in the pilot project was carried out. The results showed that although the relational risks have representativeness in the relationship between organizations, they are disclosed in a non-standardized, implicit and dispersed manner throughout the document. When classifying the risks evidenced in the categories of relational risks, the predominance of the disclosure of risks of potential conflict and non-learning was observed. On the other hand, the risk of invasion was not disclosed by any company. To serve the purpose of RI, organizations must make it more understandable about relational risks and ways to mitigate them. Guidance from the International Integrated Reporting Council regarding the disclosure of relational risks by companies can improve the standardization of the information disclosed and the informative power of RI to external users.

Keywords: Relational Risks. Integrated Reporting. Interorganizational Relations.

RIESGOS RELACIONALES EN EMPRESAS QUE PARTICIPAN EN EL PROYECTO PILOTO DE REPORTING INTEGRADO EN BRASIL

El Informe Integrado (RI) debe brindar una visión de la calidad de las relaciones que la organización tiene con sus grupos de interés y resaltar los riesgos que afectan la capacidad de generar valor en el corto, mediano y largo plazo. En vista de esto, este estudio tiene como objetivo investigar cómo los riesgos relacionales son divulgados por las empresas que participan en el proyecto piloto RI en Brasil. Para ello se realizó un análisis de contenido de RI de 11 empresas participantes en el proyecto piloto. Los resultados mostraron que si bien los riesgos relacionales tienen representatividad en la relación entre organizaciones, se dan a conocer de manera no estandarizada, implícita y dispersa a lo largo del documento. Al clasificar los riesgos evidenciados en las categorías de riesgos relacionales, se observó el predominio de la divulgación de riesgos de potencial conflicto y no aprendizaje. Por otro lado, ninguna empresa reveló el riesgo de invasión. Para cumplir el propósito de RI, las organizaciones deben hacer más comprensible los riesgos relacionales y las formas de mitigarlos. La orientación del International Integrated Reporting Council con respecto a la divulgación de riesgos relacionales por parte de las empresas puede mejorar la estandarización de la información divulgada y el poder informativo de RI a los usuarios externos.

Palabras clave: Riesgos relacionales. Reporting Integrado. Relaciones interorganizacionales.

INTRODUÇÃO

Devido à necessidade de interação com o ambiente para acessar recursos críticos, organizações estabelecem relações interorganizacionais (ALDRICH, 1979) para alcançar seus objetivos (WHETTEN; LEUNG, 1979), e nesses contextos a exposição a riscos diversos é ampliada pela dinamicidade das cadeias de suprimentos e instabilidade do mercado (HUO et al., 2020). Apesar de serem mais evidenciados pela literatura os riscos externos (HANDFIELD; MCCORMACK, 2008; HITTLE; LEONARD, 2011; NORRMAN; JANSSON, 2004) e os internos à organização (CHRISTOPHER, 2000; SVENSSON, 2000; JOHNSON, 2001), também há riscos decorrentes da relação com outras organizações, denominados de riscos relacionais (DAS; TENG, 1996; RING; VAN DE VEN, 1992).

A gestão de riscos é importante na gestão da cadeia de suprimentos, devido aos diversos desafios enfrentados pelas organizações nesse contexto, como terceirização e dependência de parceiros comerciais (TANG; MUSA, 2011). A gestão de riscos contribui no enfrentamento de interrupções inesperadas e na melhoria do desempenho em ambientes de negócios incertos e em constante mudança (MUNIR et al., 2020). Nos relatórios divulgados pelas organizações, informações relacionadas a riscos tornam-se necessárias para que os usuários da informação possam melhorar suas previsões (CABEDO; TIRADO, 2004).

Melhorias na qualidade das informações divulgadas aos *stakeholders* foram observadas a partir da convergência das normas brasileiras às normas internacionais de contabilidade (*International Financial Reporting Standards - IFRS*) (PEIXOTO; MARTINS, 2015). No entanto, ainda há críticas quanto à limitação de informações para fins gerenciais divulgadas nos relatórios contábeis (ALVES et al., 2017). Em vista dessas demandas, o Relato Integrado (RI) foi proposto pelo *International Integrated Reporting Council* (IIRC) como uma linha divisória na dicotomia da contabilidade (gerencial e financeira), por permitir aos investidores avaliarem com maior propriedade a criação de valor pelas organizações (ALVES et al., 2017). Além disso, o RI permite uma abordagem mais coesa e adequada dos relatórios corporativos, ao utilizar diversas fontes de informação para comunicar aspectos que afetam a capacidade organizacional de gerar valor ao longo do tempo (IIRC, 2014).

O desenvolvimento do RI contou com a participação de empresas de diversos setores e nacionalidades, dentre as quais empresas brasileiras. As empresas habilitaram-se de forma

voluntária a participar do projeto piloto de implementação, por meio da adoção das diretrizes propostas pelo IIRC para elaboração e divulgação do relatório (ABREU et al., 2016). Sua estrutura deve retratar a visão sobre a qualidade das relações que as organizações possuem e até que ponto atendem os interesses de suas principais partes interessadas. Lidar com as partes interessadas é algo rotineiro no percurso dos negócios, por exemplo, no contato diário com clientes e fornecedores, no planejamento estratégico e na avaliação de riscos da organização (IIRC, 2013).

Nesse contexto, ao considerar os riscos incorridos pelas empresas no estabelecimento de relações com outras organizações (HUO et al., 2020) e a limitação de informações para fins gerenciais divulgadas nos relatórios contábeis (ALVES et al., 2017), vislumbra-se a oportunidade de responder a seguinte questão de pesquisa: como os riscos relacionais são evidenciados pelas empresas participantes do projeto piloto do RI no Brasil? Assim, o objetivo do estudo consiste em investigar como os riscos relacionais são evidenciados pelas empresas participantes do projeto piloto do RI no Brasil.

O debate acerca de riscos inerentes às cadeias de suprimentos adentrou a agenda de muitos pesquisadores nos últimos anos (HUO et al., 2020), e essa temática tem sido debatida também por profissionais de cadeias de suprimentos (FORMENTINI; TATICCHI, 2016). De maneira complementar, Santos e Oliveira (2019) afirmam que a gestão de riscos tem emergido como um campo de pesquisa promissor em gestão de operações, porque as organizações estão cada vez mais expostas a riscos internos e externos e, conforme Gomes, Ferreira e Martins (2018), pela necessidade de análises do conteúdo informacional dos relatórios organizacionais de uma forma aprofundada e qualitativa.

Este estudo pretende contribuir com as práticas gerenciais ao abordar os riscos relacionais evidenciados pelas empresas por meio do Relato Integrado. A identificação de riscos relacionais pode possibilitar a aplicação de controles interorganizacionais capazes de mitigar a exposição das organizações a estes riscos, que por sua vez impactam no desempenho dos relacionamentos e no desempenho organizacional. O estudo busca contribuir com a literatura também ao proporcionar novas discussões sob o ponto de vista da contabilidade gerencial a partir de um relatório destinado a viabilizar divulgações voltadas aos usuários externos à organização. Portanto, este estudo poderá incentivar outras discussões que utilizem a lente da contabilidade gerencial para analisar o relato integrado.

1 RELATO INTEGRADO

O ambiente de negócios requer decisões assertivas para o sucesso (BAYKASOĞLU; GÖLCÜK, 2015; CRISTOFARO, 2016). Com o aumento da complexidade deste ambiente e a necessidade informacional para a tomada de decisões, novos relatórios e requisitos foram exigidos às organizações, seja por leis, regulamentos, normas, diretrizes e/ou requisitos da bolsa de valores de cada país (DAUB, 2007). Neste contexto foi desenvolvido o RI, uma inovação em termos de relatórios organizacionais (IIRC, 2013; HIGGINS et al., 2014; Lee; Yeo, 2016), com o objetivo de “explicar aos provedores de capital financeiro como uma organização gera valor ao longo do tempo” (IIRC, 2013).

O RI foi projetado para fornecer informações agregadas, financeiras e não financeiras. No relatório, as empresas devem apresentar a forma de gerenciamento de diferentes tipos de capital, que visam retornos sustentáveis (IIRC, 2013; HIGGINS et al., 2014). Logo, o RI integra *disclosures* obrigatórios (majoritariamente financeiros) e *disclosures* voluntários (majoritariamente não financeiros). De acordo com a estrutura internacional para o RI proposta pelo IIRC (2013), as organizações devem apresentar os riscos e oportunidades que envolvem sua capacidade de criar valor no curto, médio e longo prazo, e sob este escopo, menciona por meio do item 2C que “toda as organizações dependem de diversas formas de capital para seu sucesso. Nesta estrutura, os capitais são classificados em financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, de relacionamento e natural.”

Em vista dos potenciais benefícios do RI às partes interessadas da empresa (FRÍAS-ACEITUNO et al., 2012), o relatório despertou interesse e teve destaque desde sua origem, em 2010 (FREITAS; FREIRE, 2017; DE VILLIERS et al., 2014). O projeto piloto contou com a participação de mais de 100 organizações em torno do mundo, distribuídas por diversos países e setores, além de 75 investidores de 23 países, todos comprometidos em praticar os conceitos listados pelo IIRC. No Brasil, as empresas participantes do projeto piloto são BNDES, BRF, Grupo CCR, CPFL Energia, Fibria Celulose, Grupo Segurador BB e Mapfre, Itaú Unibanco, Natura, Petrobrás, Via Gutenberg e Votorantim.

O RI não resume apenas informações que constam nos demonstrativos e demais relatórios contábeis, mas explica a conectividade de informações relevantes para comunicar a forma como a organização gera valor ao longo do tempo (IIRC, 2013). Com isso, a apresentação tradicional de

informações, predominantemente financeira, é modificada para um padrão de relatório mais abrangente e completo, para aprimorar a compreensão dos envolvidos com a empresa (LEE; YEO, 2015). A primeira versão da estrutura conceitual do RI foi lançada em 2013, com os elementos de conteúdo a serem evidenciados no RI: visão geral organizacional e ambiente externo, governança, modelo de negócios, riscos e oportunidades, estratégia e alocação de recursos, perspectiva e base para apresentação (IIRC, 2013).

De maneira complementar, a estrutura proposta pelo IIRC determina princípios básicos e elementos de conteúdo que norteiam a elaboração e divulgação do relatório. Dentre os princípios básicos, as relações com partes interessadas caracterizam-se como um ponto importante na medida em que apresentam elementos econômicos, ambientais e sociais que afetam a geração de valor da organização. O atendimento a esse princípio pode contribuir para: i) identificar tendências cuja relevância seja crescente; ii) identificar riscos e oportunidades; iii) gerenciar riscos; e iv) desenvolver e avaliar estratégias, dentre outros aspectos (IIRC, 2014). Dessa forma, dentre os elementos a serem evidenciados no RI, os riscos referentes às relações estabelecidas entre empresas passam a ser objeto de análise deste estudo.

2 RISCOS RELACIONAIS

Relacionamentos interorganizacionais ocorrem de diferentes formas: horizontais, com concorrentes; verticais, com fornecedores e compradores na cadeia de suprimentos; e institucionais, com universidades e órgãos de pesquisa (WEBER; HEIDENREICH, 2018). Podem ser desde simples relações de compra e venda até *joint ventures*, franquias ou alianças estratégicas (MARCON; MOINET, 2000). A relação fornecedor-comprador pode alavancar a vantagem competitiva das organizações (CAO; ZHANG, 2011; RUNGTUSANATHAM et al., 2003; SEGGIE; KIM; CAVUSGIL, 2006), como também ampliar os riscos que ameaçam a continuidade das operações (CHANG; ELLINGER; BLACKHURST, 2015; FAN; STEVENSON, 2018).

A palavra risco é amplamente utilizada no meio empresarial e possui significados diversos. Neste estudo assume-se a perspectiva negativa do risco, que corresponde a avaliação subjetiva da probabilidade de um evento ocorrer (DAS; TENG, 2001) e comprometer os resultados da organização (KRISHNAN; MARTIN; NOORDERHAVEN, 2006). Das e Teng (1998) diferenciam os riscos em relacionamentos interorganizacionais em risco de desempenho e risco relacional.

Risco de desempenho refere-se à probabilidade de não alcançar objetivos estabelecidos, embora haja cooperação entre as partes. Risco relacional corresponde à probabilidade de um parceiro não desenvolver comportamentos cooperativos e, em vez disso, adotar condutas oportunistas. Os riscos relacionais derivam de diversidade de princípios, desequilíbrio de poder (GRAFTON; MUNDY, 2017; FERNANDEZ; ROY; GNYAWALI, 2014) e comportamentos que visam interesses individuais em detrimento de interesses mútuos (SCHUHMANN; EICHHORN, 2017).

Fontes de riscos permeiam os relacionamentos interorganizacionais nas cadeias de suprimentos (RITCHIE; BRINDLEY, 2004), devido à complexidade e à interdependência entre empresas (CHRISTOPHER, 2002). Para assegurar a continuidade das operações, as empresas devem identificar os riscos que ameaçam suas atividades, inclusive os que envolvem partes relacionadas (MATTOS, 2011). Nesse sentido, a gestão de riscos relacionais assume papel estratégico no gerenciamento da cadeia de suprimentos, pois identifica, avalia e controla os riscos que podem ser prejudiciais às empresas (JIA; RUTHERFORD, 2010; JÜTTNER; PECK; CHRISTOPHER, 2003).

Mediante a falta de uma tipologia abrangente que classifique riscos relacionais e as diversas características que constituem uma parceria, Delerue (2004) propôs que riscos relacionais podem incluir riscos paralelos associados à cooperação e ao comportamento dos parceiros. Riscos associados à cooperação, para Mbengue (1997), referem-se a riscos inerentes à existência da relação ou riscos para o grupo (CURRALL; INKPEN, 2000). Riscos associados ao comportamento do parceiro resultam da assimetria de informações e podem estar associados à probabilidade de oportunismo (DELERUE, 2004).

Para Bowersox e Closs (2001), a assimetria de riscos na cadeia de suprimentos determina a maneira como as relações são desenvolvidas e gerenciadas. Segundo os autores, algumas empresas são mais dependentes de outras e, por isso, devem gerenciar os riscos relacionais e promover a cooperação. Os riscos relacionais podem ser amenizados por relações cooperativas (CHENG; CHEN, 2016), bem como por meio de instrumentos formais, como os contratos, que estabelecem responsabilidades e obrigações de cada elo da cadeia de suprimentos (CAO; LUMINEAU, 2015; WILLIAMSON, 1985). Excessos contratuais, entretanto, ampliam a possibilidade de ruptura da relação (SANTOS; OLIVEIRA, 2019).

Instrumentos formais dificilmente incluem cláusulas de contingência adequadas que apoiem a flexibilidade dos relacionamentos entre empresas (SANTOS; OLIVEIRA, 2019).

Instrumentos informais, sob outra perspectiva, incluem adaptações de contingência que auxiliam a mitigar riscos relacionais por meio de valores e normas compartilhadas, confiança e percepção de justiça (CAO; LUMINEAU, 2015; DEKKER, 2004; JONES; HESTERLY; BORGATTIET, 1997; ZHOU; XU, 2012). Nesse sentido, aprendizagem, colaboração e orientações institucionais e morais contribuem para gerenciar riscos relacionais (BODE et al., 2011; CHENG; CHEN, 2016; YANG; QIAN; ZHENG, 2017).

Enquanto alguns estudos apresentam que há maiores riscos em cadeias de suprimentos devido ao compartilhamento de informações em contextos competitivos (CAGLIO; DITILLO, 2008; FERNANDEZ et al., 2014), outros fornecem uma visão alternativa fundamentada no pressuposto de que as relações são interdependentes (DAS; TENG, 2003). A alta interdependência entre parceiros pode reduzir condutas oportunistas e, por conseguinte, riscos relacionais (SAMBASIVAN et al., 2013). Além disso, desenvolver e manter relacionamentos de longo prazo podem reduzir a probabilidade de oportunismo a curto prazo (JAP; ANDERSON, 2003; WILLIAMSON, 1993b).

A maior exposição das organizações a riscos internos e externos ampliou a importância da gestão e divulgação de riscos no meio acadêmico e empresarial (CHUNG; TSE; CHOI, 2015; SANTOS; OLIVEIRA, 2019; TRKMAN; OLIVEIRA; MCCORMACK, 2016). A demanda sobre divulgação de informações relacionadas a riscos e a comunicação adequada entre empresa e demais partes relacionadas reflete nas IFRS (COSTA; LEAL; PONTE, 2017; LINSLEY; SHRIVES, 2006). Empresas propendem a não divulgar riscos de forma voluntária quando não há exigências que as obriguem (MIIHKINEN, 2012), assim, normatização e regulamentação melhoram a qualidade das informações fornecidas aos *stakeholders* (COSTA; LEAL; PONTE, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracteriza-se como qualitativo, descritivo e realizado por meio de análise documental. A coleta dos dados foi realizada a partir do último RI publicado pelas empresas do projeto piloto do RI no Brasil. As empresas participantes do projeto piloto foram selecionadas por serem as pioneiras, no Brasil, na divulgação do RI, a partir das orientações do IIRC. O Quadro 1 evidencia as empresas participantes do projeto piloto do RI e seus respectivos setores, níveis de governança, bolsa em que possuem ações negociadas e o ano do último RI divulgado.

Quadro 1: Empresas participantes do Projeto Piloto do Relato Integrado no Brasil

Empresa	Setor	Nível de governança	Bolsa de valores onde é listada	Ano do último relatório publicado
AES Brasil	Energia	N2	B3	2019
BNDES	Bancos	-	-	2018
BRF	Alimentos	NM	B3	2019
Grupo CCR	Concessão rodoviária	NM	B3	2019
CPFL Energia	Energia	NM	B3	2019
Fibria Celulose (Suzano Papel e Celulose)	Papel e celulose	NM	B3	2019
Grupo Segurador BB e Mapfre	Seguradora	-	BME	2019
Itaú Unibanco	Bancos	N1	B3	2019
Natura	Artigos de uso pessoal	NM	B3	2019
Petrobras	Combustível	NM	B3	2019
Via Gutenberg	Consultoria	-	-	-
Votorantim	Industrial	-	-	2019

Nota: N1 - Companhia Nível 1 de Governança Corporativa; N2 - Companhia Nível 2 de Governança Corporativa; NM - Companhia Novo Mercado; B3 - Bolsa, Brasil, Balcão; BME - Bolsa de Madrid.

Fonte: dados da pesquisa

As 12 empresas do Quadro 1 foram consideradas neste estudo. A Fibria Celulose, que participou voluntariamente do projeto piloto a partir de janeiro de 2019, teve descontinuidade da marca em virtude de fusão com a Suzano Papel e Celulose. Portanto, utilizou-se o relatório divulgado pela Suzano Papel e Celulose para análise neste estudo. O BNDES não divulgou o relatório referente ao exercício 2019, desse modo foi analisado o relatório de 2018.

A etapa seguinte da pesquisa compreendeu a busca dos relatórios nos sítios eletrônicos das 12 empresas que participaram voluntariamente do projeto piloto. Verificou-se indisponibilidade do relatório da Via Gutenberg e, portanto, a amostra da pesquisa foi de 11 empresas. De posse dos relatórios, efetuou-se análise de conteúdo, em que foram considerados os pressupostos de Bardin (1995): i) pré-análise; ii) exploração do material; e iii) tratamento dos resultados. Na primeira etapa efetuou-se a seleção das empresas que participaram do projeto piloto do RI no Brasil e realizaram a divulgação do referido relatório de maneira voluntária. Na segunda etapa procedeu-se à leitura e à análise dos RIs como forma de identificar dados ou fragmentos relacionados aos riscos relacionais, e na terceira etapa realizou-se a categorização dos riscos relacionais identificados.

Os riscos relacionais evidenciados pelas empresas da amostra foram identificados a partir de adaptação da taxonomia de Delerue (2004). No Quadro 2 são apresentadas as categorias de risco, conceitos e aspectos considerados na análise documental.

Quadro 2: Instrumento de análise

Categorias de risco	Conceitos	Aspectos
1. Ausência de flexibilidade no relacionamento (AFR)	A flexibilidade no relacionamento permite que sejam realizados ajustes de comportamento ou em termos de contrato devido a mudanças no ambiente ou necessidades dos parceiros (YOUNG-YBARRA; WIERSEMA, 1999).	<ul style="list-style-type: none"> - Modificações nas condições contratuais - Ajustes no relacionamento frente a mudanças circunstanciais
2. Dependência no relacionamento (DR)	A dependência desequilibrada entre parceiros representa um risco relacional que deve ser mitigado e gerenciado pelas empresas dependentes (BOWERSOX; CLOSS, 2001; WILLIAMSON, 1993a).	<ul style="list-style-type: none"> - Influência do parceiro na tomada de decisão (operacionais, orçamentais, relativas à parceria e/ou à seleção de projetos de pesquisa)
3. Desistência ou abandono (DES)	A saída de uma relação comercial é considerada uma fonte de estresse emocional e psicológico, com pressões adicionais que envolvem complicações legais, financeiras, técnicas e administrativas (GILLER; MATEAR, 2001). A saída de uma relação é a facilidade que um parceiro não satisfeito possui de abandonar um relacionamento (YOUNG-YBARRA; WIERSEMA, 1999).	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade do parceiro interromper o relacionamento - Probabilidade do parceiro ser incorporado por outra empresa - Probabilidade de mudanças de pessoal na organização parceira
4. Potencial conflito (PC)	Objetivos distintos e diferenças culturais podem desencadear conflitos na relação entre empresas (KALE et al., 2000).	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos e interesses distintos - Assimetria de poder
5. Comportamento oportunista (CO)	Contratos incompletos que não definem direitos de propriedade associados à produção e aos lucros da relação podem resultar em condutas oportunistas (PARKHE, 1993; SCHUHMANN; EICHHORN, 2017; WILLIAMSON, 1975).	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção de interesses próprios em detrimento de interesses coletivos - Omissão e distorção de informações - Ausência de comprometimento
6. Invasão (INV)	As relações entre empresas oferecem oportunidades para invadir uma empresa parceira antes mesmo de adquiri-la (HAGEDOORN; SADOWSKI, 1999).	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade do parceiro incorporar a empresa
7. Não apropriação de competências (NAC)	A capacidade de aprender por meio das relações não depende apenas da capacidade de absorção da empresa, mas também da transparência e abertura dos seus parceiros (HAMEL, 1991).	<ul style="list-style-type: none"> - Proteção de capacidades e/ou habilidades da empresa para/com o parceiro
8. Não aprendizagem (NAP)	A aprendizagem representa uma estratégia para o desenvolvimento de práticas que minimizem incertezas e riscos impostos pelo ambiente por meio de compartilhamento de conhecimento (LARSSON et al., 1998; DYER; SINGH, 1998; LANE; LUBATKIN, 1998).	<ul style="list-style-type: none"> - Restrição no compartilhamento de informações sobre tecnologia e/ou <i>know-how</i>
9. Incompreensão (INC)	A comunicação eficiente estabelecida entre empresas parceiras é capaz de reduzir erros relacionados aos produtos e ao desempenho. Com isso, tem-se a possibilidade de melhorar a qualidade, tempo e capacidade de resposta ao parceiro (CHEN; PAULRAJ, 2004).	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação entre parceiros (idioma e interpretações)

O processo de identificação dos riscos relacionais nos RIs das organizações investigadas foi realizado de acordo com a percepção dos autores quanto aos eventos que impactaram o curso normal das atividades interorganizacionais a partir das categorias de riscos propostas por Delerue (2004). Os fragmentos dos RIs que continham as categorias de riscos foram extraídos e tabulados com o auxílio do software *Microsoft Excel* para posterior análise. Para obter uma perspectiva geral do conteúdo de riscos relacionais divulgados nos RIs, utilizou-se o *software Atlas TI®* para análise dos dados, que permitiu a elaboração de uma nuvem de palavras, que evidencia a frequência com que os termos referentes a riscos relacionais são apresentados, em que o tamanho de cada palavra é proporcional à quantidade de ocorrências (LUNARDI; CASTRO; MONAT, 2008). A nuvem de palavras apresenta múltiplas e convergentes fontes de evidências de dados (YIN, 2015), isto é, apresenta de forma conjunta os termos mais utilizados pelas empresas nos trechos recortados que abordam riscos relacionais em seus RIs.

Adicionalmente, operacionalizou-se o método Flesch (Flesch, 1948) para calcular o índice de facilidade de leitura ou de leiturabilidade dos fragmentos dos RIs que apresentam as categorias de riscos relacionais de Delerue (2004). Utilizou-se o *Microsoft Word 2007* para calcular a facilidade de leitura, método utilizado em outros estudos, como em Williamson e Martin (2010). O cálculo do índice de facilidade de leitura de Flesch se dá pela seguinte equação:

$$\text{Leiturabilidade} = 206,835 - 1,015 \left(\frac{\text{total de palavras}}{\text{total de sentenças}} \right) - 84,6 \left(\frac{\text{total de sílabas}}{\text{total de palavras}} \right)$$

O índice de facilidade de leitura é dividido em 7 categorias: para resultados com valores entre 90 e 100 tem-se o nível de facilidade (muito fácil); entre 80 e 90 (fácil); entre 70 e 80 (razoavelmente fácil); entre 60 e 70 (padrão); entre 50 e 60 (razoavelmente difícil); entre 30 e 50 (difícil); e entre 0 e 30 (muito difícil) (Flesch, 1948).

4 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS E EVIDENCIAÇÃO

Os RIs constantes nos sítios eletrônicos das empresas da amostra foram publicados com distintas denominações: Relatório de Sustentabilidade, Relatório Anual e de Sustentabilidade, Relatório Anual, Relatório, Relatório Integrado e Relatório Anual Integrado. Os relatórios

divulgados possuem os mesmos objetivos de apresentação do resultado anual e se utilizam das orientações do IIRC na elaboração, assim, seria desejável a padronização da nomenclatura desses relatórios para aprimorar a comparabilidade dos documentos e facilitar a identificação e busca nas bases das empresas.

Das 11 empresas da amostra, 9 são de capital aberto, 8 com ações negociadas na Brasil, Bolsa e Balcão (B3) e a espanhola Mapfre com ações negociadas na Bolsa de Madrid (BME). As demais (2 organizações) são o BNDES (empresa pública) e a Votorantim (empresa privada de capital fechado). Quanto aos níveis de governança corporativa, 6 das 8 empresas listadas na B3 são do Novo Mercado, o que as compromete a adotar práticas de governança corporativa além das exigidas por lei, de forma voluntária. As 11 empresas fazem parte do projeto piloto do RI e, dessa forma, realizam esta divulgação voluntária desde o início deste relatório no Brasil.

De forma predominante, as empresas analisadas não classificam os riscos divulgados, tampouco apresentam de forma explícita os riscos relacionais a que estão expostas. No entanto, divulgam eventos específicos e controles internos para mitigar riscos relacionais. Esses eventos e controles permitiram a classificação nas categorias de riscos propostas por Delerue (2004), apresentada no Quadro 3.

Quadro 3: Evidenciação dos riscos relacionais

Empresa/Risco	AFR	DR	DES	PC	CO	INV	NAC	NAP	INC	Total
AES Brasil		X	X	X				X	X	5
BNDES	X		X		X			X		4
BRF	X	X	X	X	X			X	X	7
Grupo CCR	X		X	X	X		X	X	X	7
CPFL Energia	X	X		X	X		X	X	X	7
Suzano		X		X	X		X	X		5
Mapfre			X	X			X	X	X	5
Itaú Unibanco	X		X	X	X			X	X	6
Natura	X	X	X	X	X		X	X	X	8
Petrobrás	X	X	X	X	X		X	X	X	8
Votorantim	X		X	X	X				X	5
Total	8	6	9	10	9	0	6	10	9	-

Fonte: elaborado pelos autores (2020)

As 11 empresas evidenciaram informações referentes a alguma categoria de riscos relacionais em seus RIs. No entanto, nenhuma evidenciou todas as categorias. As empresas com maior evidenciação de riscos relacionais foram Natura e Petrobras, que deixaram de evidenciar somente

o risco de invasão (INV). Risco de invasão representa a única categoria não evidenciada por nenhuma empresa analisada, o que pode indicar menor probabilidade de ocorrer fusões e incorporações entre parceiros. Esse resultado vai ao encontro dos achados de Hagedoorn e Sadowski (1999), que constataram baixa ocorrência de fusões e aquisições entre parceiros que cooperam entre si.

Os riscos relacionais mais evidenciados pelas empresas pesquisadas são os de potencial conflito entre parceiros (PC) e de não aprendizagem (NAP), com 10 ocorrências cada - apenas o BNDES (para potencial conflito) e a Votorantim (para não aprendizagem) não evidenciaram essa categoria de riscos relacionais. A literatura aponta que o conflito entre organizações parceiras pode ser considerado inevitável e endêmico em quase todos os relacionamentos (GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999; SHARMA; PARIDA, 2018), fato que pode justificar o alto nível de evidência desta categoria por parte das empresas pesquisadas.

Em relação aos riscos de não aprendizagem (NAP), à medida que o conhecimento passa a ser considerado indispensável para as organizações, tem aumentado a atenção aos processos de aprendizagem entre parceiros comerciais. Desse modo, a aprendizagem entre parceiros passou a ser considerada um importante elemento em que as empresas podem desenvolver vantagem competitiva (INGRAM, 2017), o que também justifica maior presença desta categoria de risco nos RIs das companhias.

Constatou-se que as empresas não listadas em bolsa de valores apresentam menor nível de evidência em relação às listadas. BNDES e Votorantim (não listadas) apresentaram 4 e 5 categorias de riscos relacionais em seus relatos integrados, respectivamente, enquanto as empresas listadas divulgaram, em média, um número maior de categorias (entre 5 e 10 categorias). A maior evidência de riscos relacionais por empresas listadas em bolsa de valores pode indicar maior preocupação e transparência com os parceiros de negócios e demais *stakeholders*. Quanto ao segmento de mercado, embora haja somente uma empresa dos segmentos N1 (Itaú Unibanco) e N2 (AES Brasil), para efeitos de comparação, as empresas do Novo Mercado (NM) apresentaram, em média, maior evidência - 7 categorias de riscos por empresa (NM) *versus* 6 (N2) e 5 (N1).

5 ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS RISCOS RELACIONAIS

A ausência de flexibilidade no relacionamento (AFR) caracteriza-se como um risco relacional na perspectiva de Delerue (2004). Atender às mudanças em um ambiente turbulento e dinâmico requer capacidade adaptativa por parte das organizações (VOLBERDA, 1996). Nesse sentido, a flexibilidade permite que contratos e comportamentos sejam ajustados em razão de mudanças circunstanciais (YOUNG-YBARRA; WIERSEMA, 1999). A empresa Natura afirma implementar ações para reduzir perdas na cadeia em meio a crises. De forma análoga, o Itaú Unibanco afirma proteger o bem-estar dos seus parceiros em situações adversas. As empresas BNDES, Itaú Unibanco e Grupo CCR afirmam estar atentas à instabilidade econômica e aos efeitos decorrentes de taxas de juros flutuantes, que requerem reajustes e revisões constantes de tarifas e contratos.

A dependência no relacionamento (DR) representa um risco relacional às empresas parceiras quando há nível de dependência desequilibrado, e pode desencadear comportamentos oportunistas (BOWERSOX; CLOSS, 2001; WILLIAMSON, 1993B). A maioria das empresas analisadas são líderes de mercado e possivelmente estejam menos expostas ao exercício de poder dos seus parceiros, podendo ser essa uma das razões para a baixa evidenciação desse risco (6 ocorrências). A dependência, conforme Delerue (2004), está relacionada à influência do parceiro nas decisões operacionais ou relativas à parceria. Sob essa perspectiva, a CPFL Energia afirma priorizar os fornecedores com maior impacto sobre os negócios e considera a relevância da relação para a tomada de decisão. De forma similar, a Suzano Papel e Celulose menciona observar as expectativas dos fornecedores ao desenvolver estratégias de sustentabilidade. Já a Natura conta com auditoria de fornecedores, que inclui acompanhamento da situação financeira e *due dilligence* de integridade.

O risco de desistência ou abandono (DES) refere-se à possibilidade de interrupção do relacionamento. Informações referentes a essa categoria foram evidenciadas pela maioria das empresas. Para mitigar o impacto dos eventos negativos que advêm desse risco, a Natura busca conhecer a satisfação dos seus parceiros, assim como suas intenções em continuar a relação, pois considera que empresas satisfeitas estão menos dispostas a encerrar o relacionamento. A Votorantim e a BRF citam a possibilidade de desligamento nos casos em que os fornecedores adotam condutas destoantes dos princípios e normas da empresa. Em 2019, a BRF reduziu o

número de parceiros ao interromper o relacionamento com fornecedores que não assinaram seu código de conduta. Desse modo, os fornecedores devem atentar-se aos regulamentos estabelecidos como forma de reduzir o risco de desistência.

Apesar de não divulgarem de forma explícita os riscos de potencial conflito (PC) que advêm de relações interorganizacionais, as empresas apresentam informações específicas referentes a essa categoria de risco. Relatam que incertezas e riscos relacionados a potenciais conflitos podem ser mitigados por meio de engajamento contínuo entre partes relacionadas, pela construção de relações sólidas, próximas e estreitas, baseadas no diálogo, na transparência e na confiança, pela convergência de objetivos e interesses e pela adoção de práticas de governança alinhadas às diretrizes dos códigos de ética e demais regulamentos. Dessa forma, as empresas do estudo buscam estabelecer cláusulas de recomendações e orientações a serem seguidas pelos parceiros e realizam encontros estratégicos para compartilhar visões futuras.

A promoção de interesses próprios em detrimento de interesses coletivos, a omissão e a distorção de informações, assim como a ausência de comprometimento entre empresas parceiras são condutas que indicam comportamentos oportunistas (CO) (Delerue, 2004). Para reduzir esse risco, as empresas mencionam pautar suas ações em condutas éticas e transparentes na construção dos relacionamentos. De acordo com o RI da Petrobras, a empresa possui um canal de denúncias preparado para receber ocorrências relacionadas aos fornecedores, como violações ao exercício da liberdade de associação e da negociação coletiva. As denúncias confirmadas são repassadas ao setor responsável para mitigar riscos em novas contratações. A empresa ainda afirma dispor de um programa de integridade, “movido por ações contínuas de prevenção, detecção e correção de desvios éticos, incluindo fraude, corrupção e lavagem de dinheiro”. Ao considerar o risco de condutas oportunistas, a BRF menciona que conta com um programa de monitoramento da cadeia, que alcança diversos parceiros e dissemina um modelo de negócios ético e responsável.

O risco de não apropriação de competências (NAC), evidenciado por 6 empresas da amostra, está associado à capacidade de absorção e aceitação em compartilhar conhecimento com os demais integrantes da cadeia de valor (HAMEL, 1991). O Grupo CCR e a CPFL Energia expõem a importância da troca de conhecimentos em nível interorganizacional. Conforme RI da CPFL Energia, a comunicação intensa entre empresas “incentivou o compartilhamento de conhecimentos e experiências de ambos os lados, aumentou o entendimento e a confiança mútuos e melhorou a eficiência da gestão”. Para que essas informações não sejam violadas, a Mapfre considera a

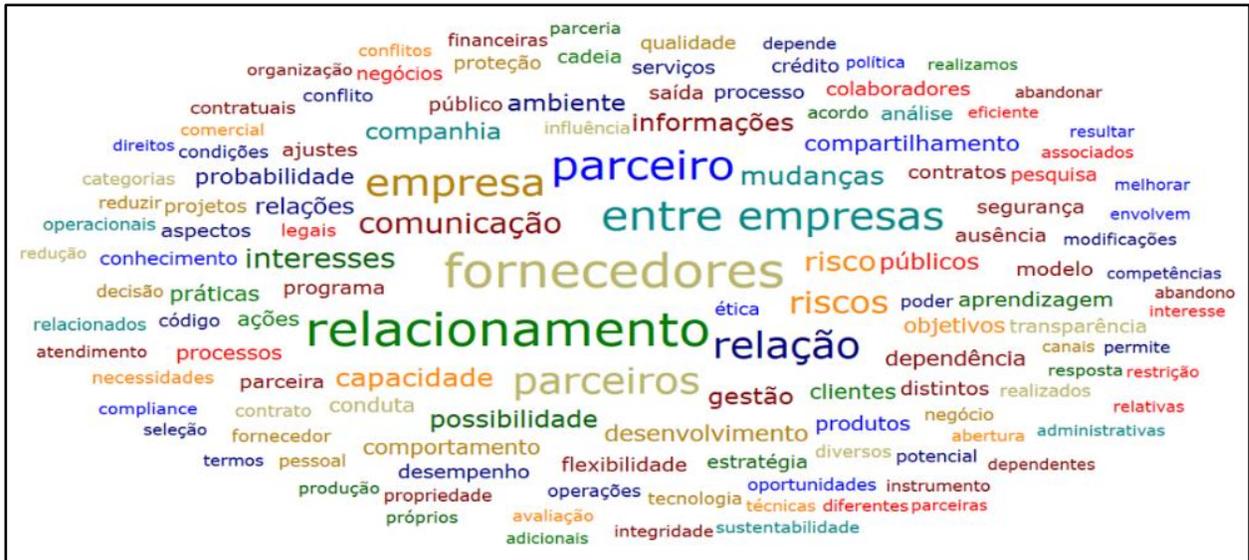
segurança cibernética um elemento crítico e prioritário, especificamente no que diz respeito à propriedade e aos sistemas tecnológicos da empresa e às informações de terceiros. A propriedade intelectual e industrial também é uma preocupação da Suzano Papel Celulose, que elaborou uma nova política de segurança no intuito de avaliar as melhores oportunidades para proteger a companhia e fornecer subsídios à tomada de decisão.

A restrição ao compartilhamento de tecnologias e *know-how* entre empresas corresponde ao risco de não aprendizagem (NAP), que é prejudicial à criação de vantagem competitiva (LING-YEE, 2006; LIU, 2012). As informações divulgadas indicam que as empresas da amostra buscam incentivar a troca de conhecimentos e experiências, como forma de promover integração e otimização de processos. O Grupo CCR, por exemplo, desenvolve projetos conjuntos com seus parceiros de negócio. A Mapfre fornece conhecimento sobre alterações na legislação e desenvolvimentos tecnológicos aos seus fornecedores por meio de treinamentos presenciais e virtuais, e a CPFL Energia qualifica seus fornecedores e dissemina a internalização de práticas gerenciais e operacionais, as quais consideram transformações do setor elétrico e tendências econômicas, sociais e ambientais.

O risco de incompreensão (INC) associa-se à comunicação interorganizacional, que deve ser eficiente para minimizar erros e melhorar a qualidade de resposta ao parceiro (CHEN; PAULRAJ, 2004). Informações relacionadas a esse risco foram divulgadas pela maioria das empresas, o que pode indicar a importância da comunicação no desenvolvimento de relações contínuas e de longo prazo. Para fortalecer a relação e a comunicação com empresas parceiras, a Mapfre relata disponibilizar plataformas para gerenciar o relacionamento com fornecedores. Segundo o RI da Petrobras (2019), o engajamento com partes relacionadas é realizado por meio de canais de comunicação “como *sites*, redes sociais, central de atendimento, *e-mail*, *chat*, eventos e reuniões presenciais e periódicas”, o que facilita a comunicação consistente e a compreensão entre as empresas.

A partir das informações referentes aos riscos relacionais disponibilizadas nos RIs das empresas participantes da pesquisa, elaborou-se uma nuvem de palavras com o auxílio do software Atlas TI® para verificar a frequência com que os termos são apresentados. A Figura 1 apresenta a nuvem de palavras com os termos associados aos riscos relacionais extraídos dos RIs das empresas da amostra.

Figura 1: Nuvem de palavras



Fonte: elaborado pelos autores (2020)

Com base na Figura 1, destacam-se os seguintes termos com mais de 50 ocorrências: *relacionamento, fornecedores, entre empresas, parceiros, relação, riscos e empresa*. Observa-se que tais termos possuem relação com o contexto investigado nos RIs. Outros termos com menor frequência também apresentam aspectos relevantes dos riscos relacionais: *interesses, mudanças, compartilhamento, capacidade, interesse, aprendizagem, contratos, dependente*, entre outros.

Os termos mencionados na Figura 1 refletem a postura das empresas que compõem a amostra acerca de riscos nas relações interorganizacionais. Aspectos de todas as categorias evidenciadas foram percebidos: ausência de flexibilidade (*mudanças, contratuais, modificações, restrição, flexibilidade, ajustes, permite*); dependência do relacionamento (*depende, dependência*); desistência ou abandono (*abandono, abandonar*); potencial conflito (*conflito, interesse*); comportamento oportunista (*ética, integridade, conduta*); não apropriação de competências (*proteção, propriedade*); não aprendizagem (*aprendizagem, informação*); e incompreensão (*comunicação*).

5.1 ANÁLISES ADICIONAIS

De maneira complementar, investigou-se a leitabilidade dos fragmentos que compreendem as categorias de riscos relacionais apresentados nos RIs das empresas investigadas.

Informações de difícil entendimento, divulgadas com altos níveis de complexidade, resultam em relatórios pouco legíveis. A baixa leiturabilidade nos relatórios divulgados pelas organizações é prejudicial aos usuários das informações, principalmente no que se refere à capacidade de processá-las, o que pode afetar o modo como os usuários realizam julgamentos e tomam decisões (Li, 2008; You & Zhang, 2009; Miller, 2010).

Para o IIRC (2014), a utilidade geral e a conectividade de informações aumentam em relatórios com linguagem clara, estrutura bem apresentada, livres de jargões e que apresentam seções bem definidas e interligadas. Apurou-se leiturabilidade de leiturabilidade de Flesch dos fragmentos que abordaram os riscos relacionais nos RIs das organizações. Inicialmente, observou-se o perfil de escrita das informações de cada empresa, como demonstra a Tabela 1.

Tabela 1: Leiturabilidade por empresa do projeto piloto

Empresa	Média índice de leiturabilidade de Flesch	Mediana índice de leiturabilidade de Flesch	Dificuldade de leitura
AES Brasil	22,00	22,00	Muito difícil
BRF	25,28	25,00	Muito difícil
Grupo CCR	18,28	23,00	Muito difícil
CPFL Energia	27,14	24,00	Muito difícil
Suzano Papel e Celulose	26,40	28,00	Muito difícil
Votorantim	27,80	29,00	Muito difícil
Natura	33,37	34,50	Difícil
Petrobras	20,12	19,50	Muito difícil
Itaú Unibanco	33,60	32,00	Difícil
BNDES	30,60	35,00	Difícil
Mapfre	19,40	14,00	Muito difícil

Fonte: elaborado pelos autores (2020)

O índice de leiturabilidade de Flesch mostrou que, das 11 empresas analisadas, 8 apresentaram leiturabilidade com médias entre 0 e 30 (muito difícil), nível mais baixo de leiturabilidade do conteúdo analisado. As demais empresas - Natura, Itaú Unibanco e BNDES - apresentaram médias de leiturabilidade entre 30 e 50 (difícil), ou seja, penúltimo nível de leiturabilidade. A Natura é a empresa com maior quantidade de riscos relacionais evidenciados no RI (junto com a Petrobras, com 8 das 9 categorias apresentadas), e é a única empresa do Novo Mercado que não apresentou leiturabilidade “muito difícil”. As empresas do setor bancário - Itaú Unibanco e BNDES - apresentaram leiturabilidade acima da média das empresas do projeto piloto, mas ainda no nível “difícil”.

Também foi analisada a leiturabilidade por categoria de risco relacional, ao utilizar os dados de todas as empresas do projeto piloto de forma conjunta. Os resultados por categoria são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2: Leiturabilidade por categoria de risco relacional

Categorias de risco	Média índice de leiturabilidade de Flesch	Mediana índice de leiturabilidade de Flesch	Dificuldade de leitura
1. Ausência de flexibilidade	30,87	30,50	Difícil
2. Dependência	23,50	21,50	Muito difícil
3. Desistência ou abandono	34,22	34,00	Difícil
4. Potencial conflito	17,60	15,00	Muito difícil
5. Comportamento oportunista	25,22	23,00	Muito difícil
6. Invasão	-	-	-
7. Não apropriação de competências	20,33	21,50	Muito difícil
8. Não aprendizagem	24,10	29,50	Muito difícil
9. Incompreensão	26,90	27,00	Muito difícil

Fonte: elaborado pelos autores (2020)

Observa-se que todas as categorias de riscos relacionais tiveram leiturabilidade difícil (ausência de flexibilidade; desistência ou abandono) ou muito difícil (dependência; potencial conflito; comportamento oportunista; não apropriação; não aprendizagem; incompreensão). A categoria invasão não obteve avaliação por não ter sido evidenciada nos RIs.

As categorias de riscos relacionadas a ausência de flexibilidade e desistência ou abandono foram as que apresentaram maior leiturabilidade, com médias entre 30 e 50 (difícil entendimento). Já a categoria de risco de potencial conflito foi a que apresentou menor leiturabilidade de acordo com o índice de facilidade de leitura de Flesch, com média de 17,60 e mediana de 15,00, assim, a categoria é classificada como muito difícil. Pesquisas apontam que os interesses dos gestores podem interferir na forma de redação das informações (DEMPSEY et al., 2012; LAKSMANA et al., 2012; LEE, 2012), mas pode estar relacionada a outros aspectos, inclusive alguns não intencionais.

De forma geral, os trechos que abordam riscos relacionais não seguem o princípio básico da concisão, como recomenda o IIRC (2013). O índice de facilidade de leitura de Flesch é realizado com base no número de palavras, sentenças e outras variáveis linguísticas. Como seus resultados apresentaram baixa leiturabilidade dos RIs das empresas da amostra, infere-se que se deixou de “expressar os conceitos de maneira clara e com o menor número possível de palavras” e de “preferir

linguagem simples à utilização de jargões ou terminologia altamente técnica”, como recomenda o IIRC (2013).

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve o objetivo de investigar como os riscos relacionais são evidenciados pelas empresas participantes do projeto piloto do RI no Brasil. O instrumento proposto para análise dos riscos relacionais foi adaptado de Delerue (2004) e envolve riscos de ausência de flexibilidade no relacionamento, dependência no relacionamento, desistência ou abandono, potencial conflito, comportamento oportunista, invasão, não apropriação de competências, não aprendizagem e incompreensão.

Os resultados evidenciaram que as empresas não divulgam de forma explícita os riscos relacionais a que estão expostas, mas apresentam informações relacionadas a riscos relacionais, bem como evidenciam controles adotados para mitigar seus efeitos. Apesar dos riscos relacionais possuírem representatividade nas relações comerciais, não possuem destaque nos relatórios e são divulgados de forma não padronizada e dispersa ao longo dos documentos. Ainda assim, ao classificar os riscos evidenciados nas categorias de riscos relacionais, observou-se predominância da evidenciação de riscos de potencial conflito e de não aprendizagem. No outro extremo, não foram identificadas ocorrências de riscos de invasão.

Com o auxílio do *software* Atlas TI, elaborou-se uma nuvem de palavras com os fragmentos que abordaram os riscos relacionais. Todos os termos evidenciados estão relacionados ao contexto interorganizacional. Os principais termos constantes na nuvem de palavras refletem a postura das organizações investigadas perante a divulgação dos riscos a que estão expostas. Como análise adicional, buscou-se verificar a legibilidade dos fragmentos que abordaram os riscos relacionais evidenciados pelas empresas. O índice de legibilidade de Flesch mostrou que das 11 empresas analisadas, 8 apresentaram legibilidade classificada como “muito difícil”. As demais empresas apresentaram fragmentos classificados como de “difícil leitura”. A baixa legibilidade verificada em tais fragmentos corrobora a ideia de que altos níveis de complexidade podem resultar em relatórios incompreensíveis.

Em vista do exposto na literatura acerca de riscos incorridos pelas organizações no contexto interorganizacional e ao considerar que riscos representam um elemento de conteúdo que deve ser

incluído no RI, seria desejável a elaboração de diretrizes sobre riscos relacionais por parte do IIRC às empresas que adotam esse relatório para uma evidenciação mais adequada, padronizada e com maior qualidade aos usuários. A padronização nas formas de divulgação desses riscos permitiria aos usuários maior comparabilidade das informações de riscos relacionais entre as empresas e maior transparência do relatório.

Esta pesquisa contribui com a literatura ao realizar uma análise qualitativa do RI, além de investigar informações repassadas às partes interessadas a respeito dos riscos relacionais. Do ponto de vista prático, as organizações poderão se apropriar das análises e resultados desta investigação para aprimorar o RI e também para mapear riscos relacionais de forma mais adequada, para prever e adotar medidas capazes de mitigá-los. Ademais, este estudo contribui com a sociedade ao fornecer a investidores, fornecedores, clientes e demais usuários da informação, uma análise da qualidade informacional do RI.

Os resultados deste estudo são baseados apenas no RI, porém, riscos relacionais podem ser evidenciados noutros relatórios divulgados pelas empresas. Outra delimitação refere-se à amostra de pesquisa, que abrange as empresas participantes do projeto piloto. Dessa forma, os resultados não podem ser extrapolados para empresas que não foram objeto de análise. O índice de leitabilidade também pode apresentar viés de interpretação dos fragmentos dos relatórios que apresentaram os riscos relacionais e, apesar de reconhecido pela literatura, este teste pode apresentar subjetividade quanto à dificuldade de leitura pelos diferentes usuários da informação. Ademais, o estudo apresenta como limitação de pesquisa, a análise pautada na percepção dos autores quanto à identificação de riscos relacionais. Portanto, a interpretação dos autores pode não refletir o real propósito de divulgação de determinados fragmentos dos RIs que abordaram riscos relacionais.

Como sugestão para pesquisas futuras, vislumbra-se a possibilidade de desenvolver investigações direcionadas aos aspectos positivos proporcionados pelos relacionamentos interorganizacionais, a partir das divulgações do RI, contrapondo a investigação de riscos relacionais realizada neste estudo. Alguns elementos que compõem a estrutura conceitual do RI propostos pelo IIRC são passíveis de investigação em pesquisas futuras, como desempenho, estratégias de alocação de recursos, governança corporativa, dentre outros. Tem-se ainda a possibilidade de investigar a aplicação de outras taxonomias de riscos relacionais propostas pela literatura no relato integrado, bem como, noutros relatórios organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Ana Cristina Silva et al. Governança corporativa na estrutura conceitual do relato integrado: divulgações das empresas brasileiras participantes do projeto piloto. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 6, n. 2, p. 31-49, 2016.
- ALDRICH, Howard E. **Organizations and environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- ALVES, Nadson Jaime Ferreira et al. Relato Integrado e o formato da informação financeira para evidenciar a criação de valor das empresas do Programa Piloto. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 5, n. 3, p. 99-122, 2017.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Persona. 1995.
- BAYKASOĞLU, Adil; GÖLCÜK, İlker. Development of a novel multiple-attribute decision making model via fuzzy cognitive maps and hierarchical fuzzy TOPSIS. **Information Sciences**, v. 301, p. 75-98, 2015.
- BODE, Christoph et al. Understanding responses to supply chain disruptions: Insights from information processing and resource dependence perspectives. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 4, p. 833-856, 2011.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas; 2001.
- CABEDO, J. David; TIRADO, José Miguel. The disclosure of risk in financial statements. **Accounting Forum**. No longer published by Elsevier, 2004. p. 181-200.
- CAGLIO, Ariela; DITILLO, Angelo. A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. **Accounting, Organizations and Society**, v. 33, n. 7-8, p. 865-898, 2008.
- CAO, Mei; ZHANG, Qingyu. Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of operations management**, v. 29, n. 3, p. 163-180, 2011.
- CAO, Zhi; LUMINEAU, Fabrice. Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. **Journal of Operations Management**, v. 33, p. 15-42, 2015.
- CHANG, Woojung; ELLINGER, Alexander E.; BLACKHURST, Jennifer. A contextual approach to supply chain risk mitigation. **The International Journal of Logistics Management**, 2015.
- CHEN, Injazz J.; PAULRAJ, Antony. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. **Journal of operations management**, v. 22, n. 2, p. 119-150, 2004.

- CHENG, Jao-Hong; CHEN, Mu-Chung. Influence of institutional and moral orientations on relational risk management in supply chains. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 22, n. 2, p. 110-119, 2016.
- CHRISTOPHER, Martin. The agile supply chain: competing in volatile markets. **Industrial marketing management**, v. 29, n. 1, p. 37-44, 2000.
- CHRISTOPHER, M. et al. Supply Chain Vulnerability: Final Report on Behalf of DTLR. **DTI and Home Office, School of Management, Certified University, Cranfield, Bedford**, p. 1-2, 2002.
- CHUNG, S. H.; TSE, Ying Kei; CHOI, Tsan-Ming. Managing disruption risk in express logistics via proactive planning. **Industrial Management & Data Systems**, 2015.
- COSTA, Benedito Manoel; LEAL, Paulo Henrique; PONTE, Vera Maria Rodrigues. Determinantes da divulgação de informações de risco de mercado por empresas não financeiras. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 16, n. 2, p. 729-756, 2017.
- CRISTOFARO, Matteo. Cognitive styles in dynamic decision making: a laboratory experiment. **International Journal of Management and Decision Making**, v. 15, n. 1, p. 53-82, 2016.
- CURRALL, Steven C.; INKPEN, Andrew C. Joint venture trust: Interpersonal, intergroup, and interfirm levels. Oxford University Press, 2000.
- DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. Risk types and inter-firm alliance structures. **Journal of management studies**, v. 33, n. 6, p. 827-843, 1996.
- DAS, Tarun K.; TENG, Bing-Sheng. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of management review**, v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998.
- DAS, Tushar Kanti; TENG, Bing-Sheng. Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. **Organization studies**, v. 22, n. 2, p. 251-283, 2001.
- DAS, Taposh K.; TENG, Bing-Sheng. Partner analysis and alliance performance. **Scandinavian journal of management**, v. 19, n. 3, p. 279-308, 2003.
- DAUB, Claus-Heinrich. Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 1, p. 75-85, 2007.
- DEKKER, Henri C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. **Accounting, organizations and society**, v. 29, n. 1, p. 27-49, 2004.
- DE VILLIERS, Charl; UNERMAN, Jeffrey; RINALDI, Leonardo. Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 2014.
- DELERUE, H el ene. Relational Risks Perception in European Biotechnology Alliances: The Effect of Contextual Factors. **European Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 546-556, 2004.

- DEMPSEY, Stephen J. et al. Financial opacity and firm performance: the readability of REIT annual reports. **The Journal of Real Estate Finance and Economics**, v. 45, n. 2, p. 450-470, 2012.
- DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- FAN, Yiyi; STEVENSON, Mark. A review of supply chain risk management: definition, theory, and research agenda. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 2018.
- FERNANDEZ, Anne-Sophie; LE ROY, Frédéric; GNYAWALI, Devi R. Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 222-235, 2014.
- FLESCH, Rudolph. A new readability yardstick. **Journal of applied psychology**, v. 32, n. 3, p. 221, 1948.
- FORMENTINI, Marco; TATICCHI, Paolo. Corporate sustainability approaches and governance mechanisms in sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 1920-1933, 2016.
- FREITAS, Betina França Gomes de; FREIRE, Fátima de Souza. Relato Integrado: Um estudo da aderência da estrutura conceitual proposta pelo IIRC no Relatório Socioambiental do Conselho Federal de Contabilidade. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 12, n. 1, 2017.
- FRIAS-ACEITUNO, José V.; RODRIGUEZ-ARIZA, Lazaro; GARCIA-SANCHEZ, Isabel M. The role of the board in the dissemination of integrated corporate social reporting. **Corporate social responsibility and environmental management**, v. 20, n. 4, p. 219-233, 2012.
- GEYSKENS, Inge; STEENKAMP, Jan-Benedict EM; KUMAR, Nirmalya. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. **Journal of marketing Research**, v. 36, n. 2, p. 223-238, 1999.
- GOMES, Matheus; FERREIRA, Rafael Ribas; MARTINS, Vinícius Aversari. O impacto da ocp 07 sobre o tamanho e a legibilidade das notas explicativas de companhias brasileiras. **Revista Universo Contábil**, v. 14, n. 2, p. 162-184, 2019.
- GRAFTON, Jennifer; MUNDY, Julia. Relational contracting and the myth of trust: Control in a co-opetitive setting. **Management Accounting Research**, v. 36, p. 24-42, 2017.
- HAGEDOORN, John; SADOWSKI, Bert. The transition from strategic technology alliances to mergers and acquisitions: an exploratory study. **Journal of management Studies**, v. 36, n. 1, p. 87-107, 1999.
- HAMEL, Gary. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. **Strategic management journal**, v. 12, n. S1, p. 83-103, 1991.

- HANDFIELD, Robert B.; MCCORMACK, KEVIN. Consumers of supply chain risk data. **Supply Chain Risk Management. Minimizing Disruptions in Global Sourcing**. New York/London: Auerbach Publications, p. 1-28, 2008.
- HIGGINS, Colin; STUBBS, Wendy; LOVE, Tyron. Walking the talk (s): Organisational narratives of integrated reporting. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 27, n. 7, p. 1090-1119, 2014.
- HITTLE, Brad; LEONARD, Karen Moustafa. Decision making in advance of a supply chain crisis. **Management Decision**, 2011.
- HUO, Liang'an et al. A new model for supply chain risk propagation considering herd mentality and risk preference under warning information on multiplex networks. **Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications**, v. 545, p. 123506, 2020.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). IIRC Pilot Programme Business Network. (2013). Disponível em: <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/11/IIRC-Pilot-Programme-Business-Network-background-October-2013.pdf>. Acesso em: 11/06/2020.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). A Estrutura Internacional para Relato Integrado. (2014). Disponível em: <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portugese-final-1.pdf>. Acesso em: 11/06/2020.
- INGRAM, Paul. Interorganizational learning. **The Blackwell companion to organizations**, p. 642-663, 2017.
- JAP, Sandy D.; ANDERSON, Erin. Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism. **Management science**, v. 49, n. 12, p. 1684-1701, 2003.
- JIA, Fu; RUTHERFORD, Christine. Mitigation of supply chain relational risk caused by cultural differences between China and the West. **The International Journal of Logistics Management**, 2010.
- JOHNSON, Eric. Learning from toys: Lessons in managing supply chain risk from the toy industry. **California management review**, v. 43, n. 3, p. 106-124, 2001.
- JONES, Candace; HESTERLY, William S.; BORGATTI, Stephen P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.
- JÜTTNER, Uta; PECK, Helen; CHRISTOPHER, Martin. Supply chain risk management: outlining an agenda for future research. **International Journal of Logistics: Research and Applications**, v. 6, n. 4, p. 197-210, 2003.

- KALE, Prashant; SINGH, Harbir; PERLMUTTER, Howard. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. **Strategic management journal**, v. 21, n. 3, p. 217-237, 2000.
- KRISHNAN, Rekha; MARTIN, Xavier; NOORDERHAVEN, Niels G. When does trust matter to alliance performance?. **Academy of Management journal**, v. 49, n. 5, p. 894-917, 2006.
- LAKSMANA, Indrarini; TIETZ, Wendy; YANG, Ya-Wen. Compensation discussion and analysis (CD&A): Readability and management obfuscation. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 31, n. 2, p. 185-203, 2012.
- LANE, Peter J.; LUBATKIN, Michael. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic management journal**, v. 19, n. 5, p. 461-477, 1998.
- LARSSON, Rikard et al. The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. **Organization science**, v. 9, n. 3, p. 285-305, 1998.
- LEE, Yen-Jung. The effect of quarterly report readability on information efficiency of stock prices. **Contemporary Accounting Research**, v. 29, n. 4, p. 1137-1170, 2012.
- LEE, Kin-Wai; YEO, Gillian Hian-Heng. The association between integrated reporting and firm valuation. **Review of Quantitative Finance and Accounting**, v. 47, n. 4, p. 1221-1250, 2016.
- LI, Feng. Annual report readability, current earnings, and earnings persistence. **Journal of Accounting and economics**, v. 45, n. 2-3, p. 221-247, 2008.
- LING-YEE, Li. Relationship learning at trade shows: Its antecedents and consequences. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 2, p. 166-177, 2006.
- LINSLEY, Philip M.; SHRIVES, Philip J. Risk reporting: A study of risk disclosures in the annual reports of UK companies. **The British Accounting Review**, v. 38, n. 4, p. 387-404, 2006.
- LIU, LE. An investigation of relationship learning in cross-border buyer-supplier relationships: The role of trust. **International business review**, v. 21, n. 3, p. 311-327, 2012.
- LUNARDI, Márcia S.; DE CASTRO, José Muanis F.; MONAT, André S. Visualização dos resultados do Yahoo em nuvens de texto: uma aplicação construída a partir de web services. **InfoDesign: Revista Brasileira de Design da Informação**, v. 5, n. 1, 2008.
- GILLER, Caroline; MATEAR, Sheelagh. The termination of inter-firm relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2001.
- MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. **La stratégie-réseau. Essai de stratégie**. 2000.
- MATTOS, M. G. *Gestão de Riscos em Cadeias de Suprimentos: Estudo exploratório sobre a experiência Brasileira*. 2011. Dissertação (Mestrado em Geotecnia e Transportes) - Escola de

Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais.

MBENGUE, Ababacar. Le fonctionnement dual des organisations. **Revue française de gestion**, n. 114, p. 27-38, 1997.

MIHKINEN, Antti. What drives quality of firm risk disclosure? The impact of a national disclosure standard and reporting incentives under IFRS. **The International Journal of Accounting**, v. 47, n. 4, p. 437-468, 2012.

MILLER, Brian P. The effects of reporting complexity on small and large investor trading. **The Accounting Review**, v. 85, n. 6, p. 2107-2143, 2010.

MUNIR, Manal et al. Supply chain risk management and operational performance: The enabling role of supply chain integration. **International Journal of Production Economics**, v. 227, p. 107667, 2020.

NORRMAN, Andreas; JANSSON, Ulf. Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident. **International journal of physical distribution & logistics management**, 2004.

PARKHE, Arvind. Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. **Academy of management journal**, v. 36, n. 4, p. 794-829, 1993.

PEIXOTO, Nathália Oliveira; MARTINS, Vidigal Fernandes. Relato integrado e a convergência com relatórios de sustentabilidade: Um estudo em empresas brasileiras. **RAGC**, v. 3, n. 7, 2015.

RING, Peter Smith; VAN DE VEN, Andrew H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic management journal**, v. 13, n. 7, p. 483-498, 1992.

RITCHIE, Bob; BRINDLEY, Clare. Risk characteristics of the supply chain - a contingency framework. **Supply chain risk**, p. 28-42, 2004.

RUNGTUSANATHAM, Manus et al. Supply-chain linkages and operational performance. **International Journal of Operations & Production Management**, 2003.

SAMBASIVAN, Murali et al. Factors influencing strategic alliance outcomes in a manufacturing supply chain: role of alliance motives, interdependence, asset specificity and relational capital. **International Journal of Production Economics**, v. 141, n. 1, p. 339-351, 2013.

SANTOS, Washington Romão; DE OLIVEIRA, Marcos Paulo Valadares. Gestão de Riscos Relacionais, Confiança, Custos de Transação e Relacionamentos Colaborativos: Proposta de Modelo. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 21, n. 2, p. 191-214, 2019.

SCHUHMAN, Ralph; EICHHORN, Bert. Reconsidering contact risk and contractual risk management. **International Journal of Law and Management**, 2017.

- SVENSSON, Göran. A conceptual framework for the analysis of vulnerability in supply chains. **International journal of physical distribution & logistics management**, v. 30, n. 9, p. 731-750, 2000.
- SEGGIE, Steven H.; KIM, Daekwan; CAVUSGIL, S. Tamer. Do supply chain IT alignment and supply chain interfirm system integration impact upon brand equity and firm performance? **Journal of business research**, v. 59, n. 8, p. 887-895, 2006.
- SHARMA, Dheeraj; PARIDA, Biswajita. Determinants of conflict in channel relationships: a meta-analytic review. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2018.
- TANG, Ou; MUSA, S. Nurmaya. Identifying risk issues and research advancements in supply chain risk management. **International journal of production economics**, v. 133, n. 1, p. 25-34, 2011.
- TRKMAN, Peter; DE OLIVEIRA, Marcos Paulo Valadares; MCCORMACK, Kevin. Value-oriented supply chain risk management: you get what you expect. **Industrial Management & Data Systems**, 2016.
- VOLBERDA, Henk W. Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. **Organization science**, v. 7, n. 4, p. 359-374, 1996.
- WEBER, Benjamin; HEIDENREICH, Sven. When and with whom to cooperate? Investigating effects of cooperation stage and type on innovation capabilities and success. **Long Range Planning**, v. 51, n. 2, p. 334-350, 2018.
- WHETTEN, David A.; LEUNG, Thomas K. The instrumental value of interorganizational relations: Antecedents and consequences of linkage formation. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 325-344, 1979.
- WILLIAMSON, Oliver E. **Markets and hierarchies**. New York, v. 2630, 1975.
- WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, Oliver E. Transaction cost economics and organization theory. **Industrial and corporate change**, v. 2, n. 2, p. 107-156, 1993a.
- WILLIAMSON, Oliver E. Calculativeness, trust, and economic organization. **The journal of law and economics**, v. 36, n. 1, Part 2, p. 453-486, 1993b.
- WILLIAMSON, James Matthew Lloyd; MARTIN, Alexandra G. Analysis of patient information leaflets provided by a district general hospital by the Flesch and Flesch-Kincaid method. **International journal of clinical practice**, v. 64, n. 13, p. 1824-1831, 2010.
- YANG, Pianpian; QIAN, Liping; ZHENG, Songyue. Improving performance and curtailing opportunism: the role of contractual issue inclusiveness and obligatoriness in channel relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

YOU, Haifeng; ZHANG, Xiao-jun. Financial reporting complexity and investor underreaction to 10-K information. **Review of Accounting studies**, v. 14, n. 4, p. 559-586, 2009.

YOUNG-YBARRA, Candace; WIERSEMA, Margarethe. Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory. **Organization science**, v. 10, n. 4, p. 439-459, 1999.

ZHOU, Kevin Zheng; XU, Dean. How foreign firms curtail local supplier opportunism in China: Detailed contracts, centralized control, and relational governance. **Journal of International Business Studies**, v. 43, n. 7, p. 677-692, 2012.