



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



## **Riscos Relacionais das Empresas Participantes do Projeto Piloto do Relato Integrado no Brasil**

**Eduardo Tramontin Castanha**

**Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**

*E-mail: eduardo\_tramontin@hotmail.com*

**Rodrigo Rengel**

**Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**

*E-mail: rengel.rodrigo@hotmail.com*

**Amanda Manes Koch**

**Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**

*E-mail: amandamaneskoch@hotmail.com*

**Valdirene Gasparetto**

**Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**

*E-mail: valdirenegasparetto@gmail.com*

### **Resumo**

O Relato Integrado (RI) surgiu com o objetivo de explicar aos provedores de capital financeiro como uma organização gera valor ao longo do tempo. O RI deve fornecer um panorama acerca da natureza e da qualidade das relações que estabelece com suas partes interessadas. Para o IIRC, entidade que regulamenta o RI, as relações com as partes interessadas deve ser um elemento abordado no RI, uma vez que pode fornecer uma visão útil sobre temas econômicos, ambientais e sociais que afetam a geração de valor organizacional. Esta visão contribui para a identificação de temas relevantes como riscos e oportunidades e também para o gerenciamento de riscos. Portanto, este estudo tem o objetivo de investigar como os riscos relacionais são divulgados nos RIs das empresas participantes do projeto piloto no Brasil. Realizou-se análise do RI de 11 empresas participantes do Projeto Piloto do RI no Brasil. Para a identificação dos riscos relacionais, foram consideradas 9 categorias de riscos relacionais propostos pela literatura. Os resultados indicam que as categorias de riscos relacionais com maior número de ocorrências são os riscos de potencial conflito e de não aprendizagem. Por outro lado, riscos de invasão não foram evidenciados nos relatórios analisados. O estudo contribui com a prática por demonstrar a ausência de uma orientação por parte do IIRC quanto a categorização e evidenciação dos riscos relacionais pelas empresas, o que poderia melhorar a padronização das informações divulgadas e o poder informativo, e contribui com a literatura ao analisar de forma qualitativa as informações acerca dos riscos relacionais divulgados pelas organizações aos usuários da informação.

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

**Linha Temática:** Contabilidade Gerencial

### **1 Introdução**

Devido à necessidade de interação com o ambiente para acessar recursos críticos, organizações estabelecem relacionamentos interorganizacionais (Aldrich, 1979) para alcançar seus objetivos (Whetten & Leung, 1979), e a exposição a riscos diversos (Huo, Guo, Cheng & Xie, 2020) é ampliada pela dinamicidade das cadeias de suprimentos e a instabilidade do mercado. Apesar de serem mais evidenciados pela literatura os riscos externos (Handfield & McCormack,



ORGANIZAÇÃO



APOIO





100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



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 e Teng, 1996; Ring e 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 globalização, 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, Jajja, Chatha & Farooq, 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, 2003).

A convergência às normas internacionais de contabilidade (*International Financial Reporting Standards - IFRS*) melhorou a qualidade das informações fornecidas aos *stakeholders* (Peixoto & Martins, 2015), no entanto, ainda há críticas quanto às limitações de informações para fins gerenciais divulgadas nos relatórios contábeis (Alves, Kassai, Lucas & Ferreira, 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), permitindo aos investidores avaliar 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, utilizando diversas fontes de informação para comunicar fatores que afetam a capacidade organizacional de gerar valor ao longo do tempo (IIRC, 2014).

Para o IIRC, a estrutura do RI deve retratar uma visão sobre a qualidade das relações que as organizações possuem. Cita que lidar com as partes interessadas é algo rotineiro no percurso dos negócios, por exemplo, no contato diário com clientes e fornecedores ou contato contínuo como parte do planejamento estratégico e da avaliação de riscos da organização, e também pode envolver contatos para finalidades específicas, como aquele com uma comunidade local ao planejar a ampliação de uma fábrica (IIRC, 2013).

Considerando os riscos incorridos pelas organizações no estabelecimento de relações com outras empresas (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, neste estudo, responder a seguinte questão de pesquisa: como riscos relacionais são evidenciados nos RIs das empresas participantes do projeto piloto no Brasil? O objetivo geral do estudo consiste em investigar como os riscos relacionais são divulgados nos RIs das empresas participantes do projeto piloto no Brasil.

O debate acerca de riscos inerentes às cadeias de suprimentos, contexto em que há riscos relacionais, adentraram a agenda de muitos pesquisadores nos últimos anos (Huo et al., 2020). Estudos defendem que o gerenciamento de riscos na cadeia de suprimentos pode solucionar diversos problemas de riscos enfrentados pelas organizações. Formentini e Taticchi (2016) afirmam que a temática tem sido debatida não somente por pesquisadores, mas também por profissionais da área de cadeias de suprimentos. Para Santos e Oliveira (2019), a gestão de riscos tem emergido como um campo de pesquisa promissor em gestão de operações, pelo fato de que as organizações estão cada vez mais expostas aos 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.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Relato Integrado



ORGANIZAÇÃO



APOIO





100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



O ambiente de negócios requer decisões assertivas para o sucesso (Baykasoğlu & Gölcük, 2015; Cristofaro, 2016). Com o aumento da complexidade 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). Em meio a este ambiente surgiu o RI, uma recente inovação referente aos relatórios organizacionais (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, a partir de um relatório abrangente de como a organização cria valor. Englobando informações financeiras e não financeiras, a empresa deve apresentar sua forma de gerenciando destes 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 financeiras).

Diferentemente das divulgações obrigatórias, o RI apresenta estratégias e processos de gestão dos recursos organizacionais, ações sociais e a criação de valor no curto, médio e longo prazo (IIRC, 2013). Sob este escopo, o IIRC (2013) determina às empresas que apresentem no RI os riscos e as oportunidades que envolvem a capacidade da organização de criar valor. Assim como explora sobre o capital social e de relacionamentos (IIRC, 2013).

Em vista dos potenciais benefícios do RI às partes interessadas (Frías-Aceituno et al., 2012), o relatório despertou interesse desde sua origem, em 2010 (Freitas & Freire, 2017; De Villiers, Rinaldi & Unerman, 2014). O projeto piloto do RI contou com a participação de mais de 100 organizações pelo mundo, distribuídas por diversos países e setores, além de 75 investidores de 23 países, todos comprometendo-se a 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.

Em 2013, foi lançada mundialmente a primeira versão da estrutura conceitual do RI. Os conteúdos que devem ser evidenciados no RI compreendem oito elementos, conforme as características da organização, de forma a estarem interligados como o processo de gestão: 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 determina princípios básicos que norteiam a elaboração e divulgação do RI, e informa o conteúdo e a maneira pela qual a informação deve ser apresentada. Dentre os princípios básicos destacados pela entidade, 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). Dos elementos a serem evidenciados no RI, os riscos referentes às relações estabelecidas entre empresas passam a ser objeto de análise deste estudo.

## 2.2 Riscos relacionais

Os relacionamentos interorganizacionais entre fornecedores e compradores podem alavancar a vantagem competitiva das organizações (Cao & Zhang, 2011; Rungtusanatham, Salvador, Forza & Choi, 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



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



significados diversos. Para efeitos deste 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 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 de empresas em 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 das cadeias de suprimentos, pois identifica, avalia e controla os riscos que podem ser prejudiciais à empresa (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. Riscos associados ao comportamento do parceiro resultam da assimetria de informações e estão 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, e 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 e estreitas (Cheng & Chen, 2016), bem como por meio de instrumentos formais. Contratos que estabelecem responsabilidades e obrigações de cada elo da cadeia de suprimentos (Cao & Lumineau, 2015). Excessos contratuais, entretanto, ampliam a possibilidade de ruptura da relação (Santos & Oliveira, 2019).

Segundo Santos e Oliveira (2019), instrumentos formais dificilmente incluem cláusulas de contingência adequadas que apoiem a flexibilidade dos relacionamentos entre empresas. 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 & Borgatti, 1997; Zhou e Xu, 2012). Nesse sentido, aprendizagem, colaboração e orientações institucionais e morais contribuem para gerenciar riscos relacionais (Bode, Wagner, Petersen & Ellram, 2011; Cheng & Chen, 2016; Yang, Qian & Zheng, 2017).

Enquanto alguns estudos apresentam maiores riscos em cadeias de suprimentos devido ao compartilhamento de informações em contextos competitivos (Caglio & Dittillo, 2008; Fernandez et al., 2014), outros fornecem uma visão alternativa fundamentada no pressuposto de que as relações são interdependentes (Das e Teng, 2003), e essa alta interdependência entre parceiros pode reduzir condutas oportunistas e, por conseguinte, riscos relacionais (Sambasivan, Siew-Phaik,





100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Mohamedd & Leong, 2013). Além disso, desenvolver e manter relacionamentos de longo prazo podem reduzir a probabilidade de oportunismo a curto prazo (Jap & Anderson, 2003).

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 relacionada a riscos e a comunicação adequada entre empresa e demais partes relacionadas reflete na IFRS (Costa, Leal & Ponte, 2017; Linsley & Shrivies, 2006). Observa-se, no entanto, que empresas propendem a não divulgar riscos de forma voluntária quando não há normas que as obriguem (Miihkinen, 2012). Dessa forma, normatização e regulamentação melhoram a qualidade das informações fornecidas aos *stakeholders* (Costa, Leal & Ponte, 2017).

### 3 Métodos e procedimentos da pesquisa

O estudo caracteriza-se como qualitativo, descritivo e realizado por meio de análise documental. A coleta dos dados foi realizada a partir do RI mais recente publicado por cada empresa participante do projeto piloto do RI no Brasil. Essas empresas, setores e outros dados constam na Tabela 1.

Tabela 1

#### Empresas participantes do Projeto Piloto do Relato Integrado no Brasil

Empresa	Setor de atuação	Segmento	Listada em bolsa de valores	Ano do relatório mais recente
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.

As 12 empresas da Tabela 1 foram consideradas neste estudo, porém, 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. O grupo segurador BB e MAPFRE passou por reestruturação no ano de 2018, assim foi empregado no estudo o RI da Mapfre, referente ao ano de 2019.

A etapa seguinte da pesquisa foi determinada pela busca dos relatórios nos sites eletrônicos das 12 empresas, que participaram voluntariamente do Projeto Piloto. Verificou-se



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



indisponibilidade do relatório da Via Gutenberg e, portanto a amostra da pesquisa foi constituída por 11 empresas. De posse dos relatórios, efetuou-se análise de conteúdo.

Para identificação dos riscos relacionais divulgados pelas empresas da amostra, adaptou-se o instrumento de pesquisa de Delerue (2004). Na Tabela 2 apresenta-se as categorias de risco, conceitos e aspectos considerados para a análise documental.

Tabela 2

**Instrumento de análise**

<b>Categorias de risco</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Aspectos</b>
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).	- 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).	- 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).	- 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).	- 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).	- 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).	- 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).	- 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).	- Restrição no compartilhamento de informações sobre tecnologia e/ou know-how
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	- Comunicação entre parceiros (idioma e interpretações)

**Fonte:** Adaptado de Delerue (2004).

O processo de identificação dos riscos relacionais no RI das organizações foi realizado de acordo com a averiguação dos eventos que impactaram o curso normal das atividades organizacionais a partir das categorias de riscos relacionais propostas por Delerue (2004).

Para obter uma perspectiva geral do conteúdo de riscos relacionais divulgados nos RIs, utilizou-se o *software* Atlas TI® para análise dos dados. Elaborou-se uma nuvem de palavras, que apresenta a frequência com que os termos referentes a riscos relacionais são apresentados, sendo o tamanho de cada palavra, na nuvem, 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 (1948) para calcular a legibilidade de fragmentos dos RIs que apresentam as categorias de riscos relacionais apresentadas por Delerue (2004). Utilizou-se o *Microsoft Word* 2007 para realização dos cálculos da legibilidade, método confiável e utilizado em outros estudos, como em Williamson e Martin (2010). O cálculo de legibilidade de Flesch se dá pela seguinte equação:

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

A classificação de legibilidade Flesch é dividida em 7 categorias considerando a escala de legibilidade: para resultados com valores entre 90 e 100 tem-se o nível de dificuldade (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 Descrição e análise dos dados

### 4.1 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. Como esses relatórios utilizam as orientações do IIRC para sua elaboração, 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). Como característica de governança, 6 das 8 empresas listadas na B3 são do Novo Mercado, o que as caracterizam como comprometidas a adotar práticas de governança corporativa além das exigidas por lei, de forma voluntária. Todas as empresas analisadas fazem parte do projeto piloto do RI e, dessa forma, realizam esta divulgação voluntária desde o início do piloto no Brasil.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



De forma predominante, as empresas analisadas não classificam seus riscos divulgados, tampouco destacam de forma explícita os riscos relacionais a que estão expostas. Contudo, divulgam eventos específicos e controles internos para mitigar riscos relacionais. Esses eventos permitiram a classificação nas categorias propostas por Delerue (2004), conforme a Tabela 3.

Tabela 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
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>-</b>

As 11 empresas investigadas evidenciaram informações referentes a alguma categoria de risco relacional em seus RIs. No entanto, nenhuma das empresas evidenciou todas as categorias de riscos. As empresas com maior evidenciação de riscos relacionais foram Natura e Petrobras, que não evidenciaram somente o risco de invasão (categoria 6). O risco de invasão foi a única categoria não evidenciada pelas empresas analisadas, 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 a baixa ocorrência de fusões e aquisições entre parceiros.

Observa-se que os riscos relacionais mais evidenciados pelas empresas pesquisadas são os de potencial conflito entre parceiros (categoria 4) e os riscos de não aprendizagem (categoria 8), com 10 ocorrências cada - apenas o BNDES (para potencial conflito) e a Votorantim (para não aprendizagem) não evidenciaram estes 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 evidenciação por parte das empresas pesquisadas.

Em relação aos riscos de não aprendizagem, à medida que o conhecimento passa a ser considerado indispensável, aumenta-se 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), fato que também justifica a maior presença desta categoria de risco no RI das companhias.

As empresas não listadas na B3 apresentam menor nível de evidenciação em relação às demais. Enquanto o BNDES apresentou 4 categorias de riscos relacionais em seu RI, Votorantim, Mapfre, Suzano Papel e Celulose e AES Brasil evidenciaram informações referentes a 5 categorias. Maior evidenciação das empresas listadas na B3 em relação aos riscos relacionais pode indicar maior preocupação e maior transparência com os parceiros de negócios e demais *stakeholders*. Quanto ao segmento de mercado, embora haja somente uma empresa dos segmentos N1 (Itaú





100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Unibanco) e N2 (AES Brasil), para efeitos de comparação, as empresas do Novo Mercado tiveram, em média, mais evidenciação de riscos: 7 categorias *versus* 6 e 5 categorias, respectivamente.

#### 4.2 Análise de conteúdo dos riscos relacionais

A ausência de flexibilidade no relacionamento (categoria 1) compreende atender às mudanças em um ambiente turbulento e dinâmico, o que 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 Natura afirma implementar ações que buscam reduzir perdas para a cadeia em meio a crises. De forma análoga, o Itaú Unibanco afirma proteger o bem-estar dos seus parceiros em situações adversas. Ainda, BNDES, Itaú Unibanco e Grupo CCR afirmam estar atentos 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 (categoria 2) representa um risco relacional às empresas parceiras sobretudo quando o nível de dependência é desequilibrado e desencadeia comportamentos oportunistas (Bowersox & Closs, 2001). Devido à menor evidenciação desse risco (6 ocorrências), observa-se que a maioria das empresas analisadas são líderes de mercado e, possivelmente, menos dependentes dos parceiros. Por outro lado, a BRF destaca a importância da interdependência para a gestão sustentável da cadeia. 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, e a BRF considera sua dependência em relação a insumos críticos na gestão de fornecedores. Já a Natura conta com auditoria de fornecedores, que inclui acompanhamento da situação financeira dos fornecedores e *due diligence* de integridade.

O risco de desistência ou abandono (categoria 3) refere-se à possibilidade de interrupção da relação. Informações referentes a esse risco foram evidenciadas pela maioria das empresas que compõem a amostra. Para mitigar o impacto dos eventos negativos que advêm desse risco, a Natura busca conhecer a satisfação dos seus parceiros, pois considera que empresas satisfeitas estão menos predispostas a encerrar o relacionamento. Votorantim e BRF citam possibilidade de desligamento quando 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, as empresas parceiras 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 (categoria 4) que advêm de relações interorganizacionais, as empresas apresentam informações específicas referentes a essa categoria de risco. Algumas organizações analisadas relatam que as incertezas e riscos relacionados a potenciais conflitos podem ser mitigados por meio de engajamento contínuo entre as partes, 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 que compõem a amostra buscam estabelecer cláusulas de recomendações e orientações a serem seguidas pelos parceiros e realizam encontros estratégicos para compartilhar visões futuras.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



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 (Delerue, 2004). Para reduzir esse risco (categoria 5), as empresas pautam suas ações em condutas éticas e transparentes na construção dos relacionamentos. A Petrobras cita que 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.” Considerando 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 (categoria 7), evidenciado por 6 empresas da amostra, está associado à capacidade de absorção e aceitação em compartilhar conhecimento com os demais integrantes da cadeia (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 entre empresas “incentivou o compartilhamento de conhecimentos e experiências a confiança mútua e melhorou a eficiência da gestão”. A Mapfre considera a segurança cibernética um elemento crítico e prioritário, especialmente no que diz respeito à propriedade e às informações de terceiros. A propriedade intelectual e industrial 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 para a tomada de decisão.

A restrição ao compartilhamento de tecnologias e *know-how* entre empresas corresponde ao risco de não aprendizagem (categoria 8), 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, para promover integração e otimização de processos. O Grupo CCR desenvolve projetos com seus parceiros de negócio. A Mapfre fornece conhecimento sobre alterações legislativas 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.

O risco de incompreensão (categoria 9) 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 parceiros, a Mapfre disponibiliza 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 onze RIs analisados, elaborou-se uma nuvem de palavras (Figura 1) para verificar a frequência com que os termos são apresentados.



**Figura 1.** Nuvem de palavras riscos relacionais nos RIs das empresas da amostra

Conforme a Figura 1, os termos em destaque possuem mais de 50 ocorrências no texto - *relacionamento, fornecedores, entre empresas, parceiros, relação, riscos e empresa* – e todos são termos relacionados ao contexto investigado nos RIs. Outros termos com menor frequência também se referem a 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 perante os riscos relacionais. 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*).

De maneira complementar, investigou-se a legibilidade dos fragmentos que compreendem as categorias de riscos relacionais apresentados nos RIs das empresas investigadas. As informações de difícil entendimento, divulgadas com altos níveis de complexidade, resultam em relatórios pouco legíveis. A falta de legibilidade nos relatórios divulgados pelas organizações são prejudiciais aos usuários da informação, principalmente no que se refere à capacidade de processamento de informações, podendo 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 quando o relatório é escrito em linguagem clara, estrutura bem apresentada, livre de jargões e apresenta seções bem definidas e interligadas. Portanto, realizou-se o teste de legibilidade de Flesch para avaliar se os fragmentos que abordaram riscos relacionais no RI das organizações apresentam legibilidade adequada. Inicialmente, observou-se o perfil de escrita das informações de cada empresa, como demonstra a Tabela 4.

Tabela 4

**Teste de Legibilidade por empresa do projeto piloto**

Empresa	Média Teste Flesch	Mediana Teste 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





100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



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

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

Também foi analisada a legibilidade por categoria de risco relacional, utilizando os dados de todas as empresas do projeto piloto de forma conjunta. Os resultados por categoria são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5

**Teste de Legibilidade por categoria de risco relacional**

Categorias de risco	Média Teste Flesch	Mediana Teste 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

Todas as categorias de riscos relacionais tiveram nível de dificuldade 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 em nenhum RI.

Ausência de flexibilidade e desistência foram as categorias que apresentaram maior nível de legibilidade, com médias entre 30 e 50 (difícil entendimento). Risco de potencial conflito foi a categoria que apresentou menor nível de legibilidade, com média de 17,60 e mediana de 15,00, assim é classificada como muito difícil. Pesquisas de legibilidade apontam que os interesses dos gestores podem interferir na forma de redação das informações (Dempsey et al., 2012; Laksmana et al., 2012; Lee, 2012), o que pode estar associado ao caso dos riscos de potencial conflito, porém, isso também pode decorrer de outros aspectos, inclusive alguns não intencionais.

O teste de Flesch é realizado com base no número de palavras, sentenças e outras variáveis linguísticas, e como seus resultados mostraram baixa legibilidade os RIs das empresas da amostra,





100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



infere-se que, nos relatórios, deixou-se de “expressar os conceitos de maneira clara e com o menor número possível de palavras” e “preferir linguagem simples à utilização de jargões ou terminologia altamente técnica”, como recomenda o IIRC (2013), mostrando que os trechos que abordam riscos relacionais não seguem o princípio básico da concisão, como recomenda o IIRC (2013).

## 5 Conclusões e recomendações

Esta pesquisa teve o objetivo de investigar como os riscos relacionais são divulgados nos RIs das empresas participantes do projeto piloto do RI no Brasil. Para a identificação dos riscos relacionais, foram consideradas 9 categorias de riscos relacionais propostos pela literatura. Observou-se que as empresas não divulgam de forma explícita seus riscos relacionais, mas apresentam informações relacionadas a esses riscos, bem como evidenciam controles que gerenciam seus efeitos.

Em vista do exposto pela literatura acerca dos riscos incorridos pelas organizações no contexto interorganizacional e considerando que riscos e oportunidades representam um elemento de conteúdo que deve ser incluído no RI, a proposição de um *framework* por parte do IIRC às empresas que adotam esse relatório permitiria uma evidenciação mais adequada, padronizada e com maior qualidade das informações acerca dos riscos relacionais. A padronização nas formas de divulgação desses riscos permitiria aos usuários maior comparabilidade das informações de riscos relacionais entre as empresas e maior transparência no relatório.

Esta pesquisa contribui com a literatura ao realizar uma análise qualitativa em relatórios organizacionais, além da investigação de informações repassadas às partes interessadas a respeito de riscos relacionais. Quanto à prática, contribui com a identificação das necessidades de transparência por parte da administração, bem como por apontar riscos relacionais a que as empresas estão expostas, para que possam monitorá-los. Para a sociedade, este estudo apresenta uma análise da qualidade informacional de relatórios de empresas, o que é proveitoso para investidores, fornecedores, clientes e demais interessados na gestão organizacional.

Uma limitação deste estudo decorre de as análises serem baseadas somente no RI, tendo em vista que os riscos relacionais também poderiam ser evidenciados noutros relatórios divulgados. Uma segunda limitação diz respeito aos resultados da pesquisa. Além das empresas participantes do projeto piloto no Brasil, outras organizações divulgam o RI, com isso os resultados da pesquisa não podem ser extrapolados para as empresas que não foram objeto de análise neste estudo. O teste de legibilidade de Flesch também pode apresentar viés de interpretação dos fragmentos do relatório que apresentaram os riscos relacionais e, apesar de reconhecido pela literatura, o teste pode apresentar subjetividade quanto à dificuldade de leitura pelos diferentes usuários da informação.

## Referências

- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and environments*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Alves, N. J. F., Kassai, J. R., Lucas, E. C., & Ferreira, H. M. G. (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), 99-122.
- Baykasoğlu, A., & Gölcük, İ. (2015). Development of a novel multiple-attribute decision making model via fuzzy cognitive maps and hierarchical fuzzy TOPSIS. *Information Sciences*, 301, 75-98.
- Bode, C., Wagner, S. M., Petersen, K. J., & Ellram, L. M. (2011). Understanding responses to supply chain disruptions: Insights from information processing and resource dependence perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(4), 833-856.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



- Bowersox, D., & Closs, D. (2001). Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas.
- Cabedo, J. D., & Tirado, J. M. (2003). The disclosure of risk in financial statements. In *Accounting Forum*, 28, 181-200.
- Caglio, A., & Ditillo, A. (2008). A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*.
- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of operations management*, 29(3), 163-180.
- Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33, 15-42.
- Chang, W., Ellinger, A. E., & Blackhurst, J. (2015). A contextual approach to supply chain risk mitigation. *The International Journal of Logistics Management*, 26(3), 603-626.
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of operations management*, 22(2), 119-150.
- Cheng, J., & Chen, M. (2016). Influence of institutional and moral orientations on relational risk management in supply chains. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(2), 110-119.
- Christopher, M. (2000). The agile supply chain: competing in volatile markets. *Industrial marketing management*, 29(1), 37-44.
- Christopher, M. (2002). Supply Chain Vulnerability: Final Report on Behalf of DTLR. *DTI and Home Office, School of Management, Certified University, Cranfield, Bedford*, 1-2.
- Chung, S. H., Tse, Y. K., & Choi, T. M. (2015). Managing disruption risk in express logistics via proactive planning. *Industrial Management & Data Systems*, 115(8), 1481-1509.
- Costa, B. M., Leal, P. H., & Ponte, V. M. R. (2017). Determinantes da divulgação de informações de risco de mercado por empresas não financeiras. *Race: revista de administração, contabilidade e economia*, 16(2), 729-756.
- Cristofaro, M. (2016). Cognitive styles in dynamic decision making: a laboratory experiment. *International Journal of Management and Decision Making*, 15(1), 53-82.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1996). Risk types and inter-firm alliance structures. *Journal of management studies*, 33(6), 827-843.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*, 23(3), 491-512.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), 251-283.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2003). Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian journal of management*, 19(3), 279-308.
- Daub, C. H. (2007). Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. *Journal of Cleaner Production*, 15(1), 75-85.
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, organizations and society*, 29(1), 27-49.
- De Villiers, C., Rinaldi, L., & Unerman, J. (2014). Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Delerue, H. (2004). Relational Risks Perception in European Biotechnology Alliances:: The Effect of Contextual Factors. *European Management Journal*, 22(5), 546-556.



100% ON-LINE

## A Contabilidade e as Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



- Dempsey, S. J., Harrison, D. M., Luchtenberg, K. F., & Seiler, M. J. (2012). Financial opacity and firm performance: the readability of REIT annual reports. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, 45(2), 450-470.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Fan, Y., & Stevenson, M. (2018). A review of supply chain risk management: definition, theory, and research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Fernandez, A. S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222-235.
- Flesch, R. (1948). A new readability yardstick. *Journal of applied psychology*, 32(3), 221.
- Formentini, M., & Taticchi, P. (2016). Corporate sustainability approaches and governance mechanisms in sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 112.
- Freitas, B. F. G. D., & Freire, F. D. S. (2017). Relato Integrado: Um estudo da aderência da estrutura conceitual proposta pelo IIRC no Relatório Socioambiental do Conselho Federal de Contabilidade. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 12(1).
- Frias-Aceituno, J. V., Rodriguez-Ariza, L., & Garcia-Sanchez, I. M. (2012). The role of the board in the dissemination of integrated corporate social reporting. *Corporate social responsibility and environmental management*, 20(4), 219-233.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., & Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of marketing Research*, 36(2), 223-238.
- Gomes, M. C.; Ferreira, R. R.; Martins, V. A. (2018). O impacto da OCPC 07 sobre o tamanho e a legibilidade das notas explicativas de companhias brasileiras. *Revista Universo Contábil*, 14(2).
- Grafton, J., & Mundy, J. (2017). Relational contracting and the myth of trust: Control in a co-opetitive setting. *Management Accounting Research*, 36, 24-42.
- Hagedoorn, J., & Sadowski, B. (1999). The transition from strategic technology alliances to mergers and acquisitions: an exploratory study. *Journal of management Studies*, 36(1), 87-107.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic management journal*, 12(S1), 83-103.
- Handfield, R. B., & McCormack, K. E. V. I. N. (2008). Consumers of supply chain risk data. *Supply Chain Risk Management. Minimizing Disruptions in Global Sourcing*. New York/London: Auerbach Publications, 1-28.
- Higgins, C., Stubbs, W., & Love, T. (2014). Walking the talk (s): Organisational narratives of integrated reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1090-1119.
- Hittle, B., & Leonard, K. M. (2011). Decision making in advance of a supply chain crisis. *Management Decision*.
- Huo, l., Guo, H., Cheng, Y., & Xie, X. (2020). 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*, 123506.
- International Integrated Reporting Council - IIRC. (2013). IIRC Pilot Programme Business Network. Disponível em: <<https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/11/IIRC-Pilot-Programme-Business-Network-background-October-2013.pdf>>.
- International Integrated Reporting Council - IIRC. (2014). Disponível em: <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portuguese-final-1.pdf>>. Acesso em: 11/06/2020.





100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



- Ingram, P. (2017). Interorganizational learning. *The Blackwell companion to organizations*, 642-663.
- Jap, S. D., & Anderson, E. (2003). Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism. *Management science*, 49(12), 1684-1701.
- Jia, F., & Rutherford, C. (2010). Mitigation of supply chain relational risk caused by cultural differences between China and the West. *The International Journal of Logistics Management*, 21(2), 251-270.
- Johnson, M. E. (2001). Learning from toys: Lessons in managing supply chain risk from the toy industry. *California Management Review*, 43(3), 106-124.
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of management review*, 22(4), 911-945.
- Jüttner, U., Peck, H., & Christopher, M. (2003). Supply chain risk management: outlining an agenda for future research. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 6(4), 197-210.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic management journal*, 21(3), 217-237.
- Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N. G. (2006). When does trust matter to alliance performance?. *Academy of Management journal*, 49(5), 894-917.
- Laksmana, I., Tietz, W., & Yang, Y. W. (2012). Compensation discussion and analysis (CD&A): Readability and management obfuscation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 31(2).
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 19(5), 461-477.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. (1998). The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science*, 9(3).
- Lee, Y. J. (2012). The effect of quarterly report readability on information efficiency of stock prices. *Contemporary Accounting Research*, 29(4), 1137-1170.
- Lee, K. W., & Yeo, G. H. H. (2016). The association between integrated reporting and firm valuation. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 47(4), 1221-1250.
- Li, F. (2008). Annual report readability, current earnings, and earnings persistence. *Journal of Accounting and economics*, 45(2-3), 221-247.
- Ling-yee, L. (2006). Relationship learning at trade shows: Its antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*, 35(2), 166-177.
- Linsley, P. M., & Shrivies, P. J. (2006). Risk reporting: A study of risk disclosures in the annual reports of UK companies. *The British Accounting Review*, 38(4), 387-404.
- Liu, C. L. (2012). An investigation of relationship learning in cross-border buyer-supplier relationships: The role of trust. *International business review*, 21(3), 311-327.
- Lunardi, M. S., de Castro, J. M. F., & Monat, A. S. (2008). Visualização dos resultados do Yahoo em nuvens de texto: uma aplicação construída a partir de web services. *InfoDesign: Revista Brasileira de Design da Informação*, 5(1).
- Giller, C., & Matear, S. (2001). The termination of inter-firm relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Mattos, M. G. (2011). Gestão de Riscos em Cadeias de Suprimentos: Estudo exploratório sobre a experiência Brasileira. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Mbengue, A. (1997). Le fonctionnement dual des organisations. *Revue française de gestion*, (114), 27-38.
- Miihkinen, A. (2012). What drives quality of firm risk disclosure?: the impact of a national





100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



- disclosure standard and reporting incentives under IFRS. *The International Journal of Accounting*, 47(4), 437-468.
- Miller, B. P. (2010). The effects of reporting complexity on small and large investor trading. *The Accounting Review*, 85(6), 2107-2143.
- Munir, M., Jajja, M. S. S., Chatha, K. A., & Farooq, S. (2020). Supply chain risk management and operational performance: The enabling role of supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 227, 107667.
- Norrman, A.; & Jansson, U. (2004). Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub supplier accident. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(5), 434-456.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of management journal*, 36(4), 794-829.
- Peixoto, N. O., & Martins, V. F. (2015). Relato integrado e a convergência com relatórios de sustentabilidade: Um estudo em empresas brasileiras. *RAGC*, 3(7).
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*, 13(7), 483-498.
- Ritchie, B., & Brindley, C. (2004). Risk characteristics of the supply chain-A contingency framework. *Supply chain risk*, 28-42.
- Rungtusanatham, M., Salvador, F., Forza, C., & Choi, T. Y. (2003). Supply-chain linkages and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(9), 1084-1099.
- Sambasivan, M., Siew-Phaik, L., Mohamed, Z. A., & Leong, Y. C. (2013). 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*, 141(1), 339-351.
- Santos, W. R., & Oliveira, M. P. V. (2019). Gestão de Riscos Relacionais, Confiança, Custos de Transação e Relacionamentos Colaborativos: Proposta de Modelo. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 21(2), 191-214.
- Schuhmann, R., & Eichhorn, B. (2017). Reconsidering contact risk and contractual risk management. *International Journal of Law and Management*, 59(4), 504-521.
- Svensson, G. (2000). A conceptual framework for the analysis of vulnerability in supply chains. *International journal of physical distribution & logistics management*.
- Seggie, S. H., Kim, D., & Cavusgil, S. T. (2006). Do supply chain IT alignment and supply chain interfirm system integration impact upon brand equity and firm performance?. *Journal of business research*, 59(8), 887-895.
- Sharma, D., & Parida, B. (2018). Determinants of conflict in channel relationships: a meta-analytic review. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Tang, O., & Musa, S. N. (2011). Identifying risk issues and research advancements in supply chain risk management. *International journal of production economics*, 133(1), 25-34.
- Trkman, P., de Oliveira, M. P. V., & McCormack, K. (2016). Value-oriented supply chain risk management: you get what you expect. *Industrial Management & Data Systems*, 116(5), 1061-1083.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization science*, 7(4), 359-374.
- Whetten, D. A., & Leung, T. K. (1979). The instrumental value of interorganizational relations: antecedents and consequences of linkage formation. *Academy of Management Journal*, 22(2).



100% ON-LINE

## A Contabilidade e as Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

  
7 a 9 de setembro



- Williamson, J. M. L., & Martin, A. G. (2010). Analysis of patient information leaflets provided by a district general hospital by the Flesch and Flesch–Kincaid method. *International journal of clinical practice*, 64(13), 1824-1831.
- Yang, P., Qian, L., & Zheng, S. (2017). Improving performance and curtailing opportunism: the role of contractual issue inclusiveness and obligatoriness in channel relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(3), 371–384.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman.
- You, H., & Zhang, X. J. (2009). Financial reporting complexity and investor underreaction to 10-K information. *Review of Accounting studies*, 14(4), 559-586.
- Young-Ybarra, C., & Wiersema, M. (1999). Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organization science*, 10(4), 439-459.
- Zhou, K. Z., & Xu, D. (2012). How foreign firms curtail local supplier opportunism in China: Detailed contracts, centralized control, and relational governance. *Journal of International Business Studies*, 43(7), 677-692.