

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTROLADORIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**MENSURAÇÃO E DEMONSTRAÇÃO DA GERAÇÃO DE VALOR, POR MEIO DE
KEY PERFORMANCE INDICATORS: REALIDADE NA PRÁTICA EMPRESARIAL?**

MONIQUE MORETTI BONADIO

MARINGÁ
2018

MONIQUE MORETTI BONADIO

**MENSURAÇÃO E DEMONSTRAÇÃO DA GERAÇÃO DE VALOR, POR MEIO DE
KEY PERFORMANCE INDICATORS: REALIDADE NA PRÁTICA EMPRESARIAL?**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade Estadual de Maringá, para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof^ª. Dr.^a Marguit Neumann

MARINGÁ
2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá, PR, Brasil)

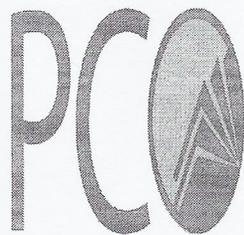
B697m Bonadio, Monique Moretti
Mensuração e demonstração da geração de valor,
por meio de *Key Performance Indicators*: realidade na
prática empresarial? / Monique Moretti Bonadio. --
Maringá, 2018.
117 f. : il., color., figs., tabs.

Orientador(a): Prof^a. Dr^a. Marguit Neumann.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de
Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas,
Departamento de Ciências Contábeis, Programa de Pós-
Graduação em Ciências Contábeis - Área de
Concentração: Controladoria, 2018.

1. Relato integrado. 2. Desempenho. 3. KPIs - *Key
Performance Indicators*. 4. Geração de valor. I.
Neumann, Marguit, orient. II. Universidade Estadual
de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas.
Departamento de Ciências Contábeis. Programa de Pós-
Graduação em Ciências Contábeis - Área de
Concentração: Controladoria. III. Título.

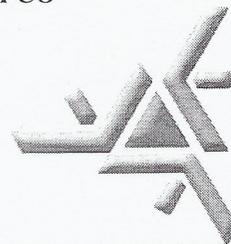
CDD 21.ed. 657.48

AHS-CRB-9/1065



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS – PCO
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM

Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Contábeis
Av. Colombo, 5.790 – Bloco C-23 – Sala 003
Zona 07 – CEP: 87020-900 – Maringá – Pr.
Telefone: (44) 3011-6025
e-mail: sec-pco@uem.br



ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos cinco dias do mês de setembro do ano de dois mil e dezoito, às dez horas, realizou-se nas dependências da Universidade Estadual de Maringá, a defesa pública da Dissertação de Mestrado, sob o título: “MENSURAÇÃO E DEMONSTRAÇÃO DA GERAÇÃO DE VALOR, POR MEIO DE KEY PERFORMANCE INDICATORS: REALIDADE NA PRÁTICA EMPRESARIAL?”, de autoria de **Monique Moretti Bonadio**, aluna do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Mestrado – Área de Concentração: Controladoria, linha de pesquisa: Contabilidade para Usuários Externos.

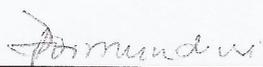
Nome do membro da banca	Função	IES
Profª Drª Marguit Neumann	Presidente	PCO/UEM
Profª Drª Simone Letícia Raimundini Sanches	Membro examinador	DCC/UEM
Profª Drª Yara Consuelo Cintra	Membro examinador	Externo/UFRJ

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a candidata foi **APROVADA** pela Banca Examinadora, devendo, em um prazo máximo de **30 dias**, encaminhar à coordenação do programa, dois CDs contendo cada um arquivo em fomato digital da dissertação completa, para serem distribuídos da seguinte forma: um na Secretaria do PCO e outro na Biblioteca Central da UEM. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo Coordenador do Programa e pelos membros da Banca Examinadora.

Maringá, 05 de setembro de 2018.



Profª Drª Marguit Neumann
(Presidente)



Profª Drª Simone Letícia Raimundini Sanches
(Membro examinador interno)

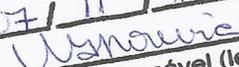


Profª Drª Yara Consuelo Cintra
(Membro examinador externo - UFRJ)

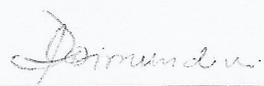
Universidade Estadual de Maringá
Programa de Pós-Graduação
em Ciências Contábeis

CONFERE COM O ORIGINAL

07/11/18


Nome do Responsável (legível)

Matricula: 71022 RG: 3327086-0



Profª Drª Simone Letícia Raimundini Sanches
Coordenadora do PCO

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me permitir vivenciar o mestrado, processo doloroso, angustiante, de muito esforço e dedicação, mas que vem me fortalecendo e contribuindo para meu amadurecimento profissional e, principalmente, pessoal.

Não posso deixar de agradecer aos meus pais Pedro e “Ica”, sem os quais eu não estaria aqui e nem teria chegado tão longe nos meus estudos, reconheço todos os seus esforços e renúncias para isso. Serei eternamente grata!

Também agradeço à minha orientadora Dr.^a Marguit Neumann por ter me acolhido como sua orientanda e às professoras Dr.^a Yara Consuelo Cintra e Dr.^a Simone Leticia Raimundini Sanches por aceitarem o convite para a qualificação e defesa desse estudo e por suas valiosas contribuições.

Aos meus colegas e amigos de mestrado agradeço pela companhia, pela parceria nos trabalhos, por dividirem um pouco de suas histórias, pelas conversas, incentivos e conselhos, enfim, por todos os momentos que compartilhamos. Em especial à Rosângela, Beatriz, Angélica, Aurélio, Gaspar, Filipe, Caio e Matheus.

Ressalto à Taiana, Diley e Rafael que os incentivos dados foram essenciais para que esse momento se concretizasse, muito obrigada!

*“We shall not cease from exploration.
And the end of all our exploring will be to arrive where we
started and know the place for the first time”.*

(Thomas Stearns Eliot)

RESUMO

Bonadio, M. M. (2018). Mensuração e demonstração da geração de valor, por meio de *Key Performance Indicators*: realidade na prática empresarial?. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, Brasil.

O presente estudo busca analisar como o Itaú Unibanco S.A. evidenciou os *Key Performance Indicators* (KPIs) em seus Relatos Integrados (RIs), para mensurar e demonstrar sua geração de valor. Para tanto, realizou-se uma pesquisa documental com a utilização da técnica de análise de conteúdo nos RIs de 2013 a 2016 da instituição. Os resultados demonstraram que, embora haja evolução e aprimoramento na forma de relatar, apenas 4 dos 385 KPIs divulgados foram capazes de demonstrar a geração de valor, mas não necessariamente de mensurá-la. Essa identificação só foi possível devido a informações qualitativas terem sido divulgadas juntamente com esses KPIs, como o impacto do Programa de Educação Financeira (capital social e de relacionamento) no acréscimo dos produtos utilizados pelos clientes (capital financeiro), pois isolados não possuem a mesma relevância informacional. Ressalta-se que, tanto as informações qualitativas quanto a coerência dos KPIs (características comuns recomendadas) contribuem para a identificação de como as mensurações foram realizadas, ou seja, os capitais envolvidos na geração de valor. Além disso, destaca-se o papel da etapa de avaliação do processo de determinação da materialidade, porquê a partir dos temas que influenciam, de forma expressiva, a geração de valor (capitais) poderiam ser estabelecidas métricas e KPIs que os representassem. Concluiu-se que a mensuração quantitativa da capacidade de geração de valor envolve o desenvolvimento de KPIs específicos para essa finalidade, pois a maioria dos divulgados até o momento pela instituição não permitem a identificação dos aumentos, diminuições e/ou inalterações dos capitais, seus fluxos e *trade-offs*. Para isso deve haver orientações por parte do *International Integrated Reporting Council* (IIRC) de como os KPIs podem ser elaborados, assim como a verificação de que os recursos – não apenas financeiros – demandados nesse processo trarão retornos. Por parte das empresas, uma avaliação da clareza desse conteúdo para os usuários, seus benefícios externos e, principalmente, internos, pois para fins de tomada de decisão precisam ser tempestivos, e não apenas elaborados para o reporte anual. Dentre as limitações do estudo tem-se o fato da pesquisa ter se restringido a análise documental, por não ter conseguido acesso a instituição.

Palavras-chave: Relato Integrado. Desempenho. KPIs. Geração de Valor.

ABSTRACT

The present study seeks to analyze how Itaú Unibanco S.A. evidenced Key Performance Indicators (KPIs) in its Integrated Reports (IRs), to measure and demonstrate its value generation. For that, a documentary research was conducted using the technique of content analysis in the IRs from 2013 to 2016 of the institution. The results demonstrated that, although there is evolution and improvement in reporting, only 4 of the 385 KPIs disclosed were able to demonstrate the generation of value, but not necessarily to measure it. This identification was only possible because qualitative information was disseminated together with these KPIs, such as the impact of the Financial Education Program (social and relationship capital) on the increase of the products used by the clients (financial capital), since isolated individuals do not have the same informational relevance. It should be emphasized that both the qualitative information and the coherence of the KPIs (common characteristics recommended) contribute to the identification of how the measurements were performed, that is, the capital involved in the generation of value. In addition, the role of the evaluation stage of the materiality determination process is highlighted, because from the themes that influence, in an expressive way, the generation of value (capitals) could be established metrics and KPIs that represent them. It was concluded that the quantitative measurement of the capacity to generate value involves the development of specific KPIs for this purpose, since the majority of those disclosed to date by the institution do not allow the identification of capital increases, decreases and/or unchanged, their flows and trade-offs. For this, there should be guidance from the International Integrated Reporting Council (IIRC) on how KPIs can be developed, as well as the verification that the resources – not just financial – demanded in this process will bring returns. On the part of the companies, an evaluation of the clarity of this content for the users, its external benefits and, mainly, internal, since for the purposes of decision making need to be timely, and not only elaborated for the annual report.

Keywords: Integrated Reporting; Performance; KPIs; Value Generation.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Princípios básicos orientadores do conteúdo e forma de apresentação das informações no RI	21
Tabela 2 – Questões dos elementos de conteúdo que determinam as informações do RI.....	21
Tabela 3 – Classificação e descrição dos capitais orientadas pelo <i>Framework 1.0</i>	22
Tabela 4 – Características comuns recomendadas pelo <i>Framework 1.0</i> aos KPIs.....	30
Tabela 5 – Operacionalização da etapa de pré-análise no estudo.....	35
Tabela 6 – Estabelecimento dos processos de categorização e codificação do objetivo específico i.....	36
Tabela 7 – Estabelecimento dos processos de categorização e codificação do objetivo específico ii.....	37
Tabela 8 – Processo de determinação da materialidade Itaú Unibanco S.A.	39
Tabela 9 – KPIs divulgados no RI 2013	49
Tabela 10 – KPIs divulgados no RI 2014	53
Tabela 11 – KPIs divulgados no RI 2015	60
Tabela 12 – KPIs divulgados no RI 2016.....	66
Tabela 13 – Análise longitudinal da evidenciação dos KPIs, de acordo com as características recomendadas pelo <i>Framework 1.0</i>	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema ilustrativo do processo de geração de valor ao longo do tempo.....	24
Figura 2 – Fluxograma ilustrativo do processo de determinação da materialidade no RI	27
Figura 3 – Matriz de priorização dos temas materiais.....	43
Figura 4 – Ícones de navegação da matriz de priorização dos temas materiais	44
Figura 5 – Frequência dos propósitos relacionados aos KPIs no RI 2013	50
Figura 6 – Frequência dos propósitos relacionados aos KPIs no RI 2014	57
Figura 7 – Frequência dos propósitos relacionados aos KPIs no RI 2015	64
Figura 8 – Frequência dos propósitos relacionados aos KPIs no RI 2016	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABPMP	<i>Association of Business Process Management Professionals</i>
AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i>
APA	<i>American Psychological Association</i>
B3	Brasil, Bolsa, Balcão
BACEN	Banco Central do Brasil
BSC	<i>Balanced ScoreCard</i>
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DFPs	Demonstrações Financeiras Padronizadas
EBR	<i>Enhanced Business Reporting</i>
ESG	<i>Environmental, Social and Corporate Governance</i>
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FSC	<i>Forest Stewardship Council</i>
GJ	Gigajoules
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
ICAEW	<i>Institute of Chartered Accountants in England and Wales</i>
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IIRC	<i>International Integrated Reporting Council</i>
IQEM	Índice de Qualidade de Exposição na Mídia
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
JCP	Juros sobre Capital Próprio
Kg	Quilograma
KPIs	<i>Key Performance Indicators</i>
LCR	<i>Liquidity Coverage Ratio</i>
m ³	Metro cúbico
m ³ / R\$ 1 milhão	Metro cúbico por Um Milhão de Reais
MD	Mensuração de Desempenho
MWh	Megawatt-hora
MWh/R\$ 1 milhão	Megawatt-hora por Um Milhão de Reais
NPL	<i>Non-Performing Loans</i>
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

p.p	Pontos percentuais
PCO	Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
PDD	Provisão de Devedores Duvidosos
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PEP	Planejamento Estratégico de Pessoas
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
PUE	Índice de Eficácia do Uso de Energia
PwC	<i>PricewaterhouseCoopers</i>
REEE/t	Resíduos de Equipamentos Eléctricos e Electrónicos por Tonelada
RI	Relato Integrado
ROE	<i>Return On Equity</i>
RS	Relatórios de Sustentabilidade
RWA	<i>Risk-Weighted Asset</i>
SASB	<i>Sustainability Accounting Standards Board</i>
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
tCO ₂ e	Toneladas de dióxido de carbono equivalente

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	13
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.3.1	Objetivo Geral	16
1.3.2	Objetivos Específicos	16
1.4	JUSTIFICATIVA	16
1.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	19
1.6	ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA.....	19
2	REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1	RELATO INTEGRADO	20
2.1.1	Definições, Princípios Básicos e Elementos de Conteúdo	20
2.1.2	A Geração de Valor e os Capitais	22
2.1.3	A Determinação da Materialidade	25
2.2	MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO	27
2.2.1	KPIs no âmbito do Relato Integrado	29
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1	QUANTO À ESTRATÉGIA DE PESQUISA	34
3.1.1	Análise Documental	34
3.2	TRATAMENTO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	35
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
4.1	PROCESSO DE DETERMINAÇÃO DA MATERIALIDADE.....	38
4.2	DIVULGAÇÃO DE KPIs	47
4.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	73
5	CONCLUSÃO	77
	REFERÊNCIAS	80
	APÊNDICES	88

1 INTRODUÇÃO¹

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A decisão dos usuários das informações empresariais tem sido tomada com base em informações financeiras e não financeiras, devido às suas diferentes necessidades (Rupley, Brown & Marshall, 2017). Tendo em vista que o conteúdo das Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFPs) carece em divulgar informações sobre a estratégia, governança, processo de geração de valor, gerenciamento de riscos e recursos humanos (*International Federation of Accountants - IFAC*, 2017), há um incentivo de investidores, fornecedores, credores, bancos e reguladores para a divulgação de relatórios não financeiros, que permitam a avaliação do desempenho e conformidade para com as regulamentações.

A premissa básica dos relatórios não financeiros é, portanto, o fornecimento de informações relevantes para a tomada de decisões de um amplo grupo de usuários (Tschopp & Huefner, 2015). O desenvolvimento desses relatórios iniciou entre as décadas de 1970 e 1980, quando as empresas começaram a divulgar relatórios isolados de informações ambientais ou sociais. Na década de 1990, relatórios especializados em sustentabilidade² passaram a ser utilizados e, posteriormente, por volta 2000, foram criadas iniciativas³ para integrar informações financeiras e de sustentabilidade (Rivera-Arrubla, Zorio-Grima & García-Benau, 2016).

No entanto, essas iniciativas proporcionaram uma comparabilidade limitada entre as empresas, que podem não optar pela oferta de asseguarção às informações divulgadas, gerando questionamentos acerca de sua confiabilidade (Eccles & Krzuz, 2010), tempestividade e materialidade (Serafeim, 2014). Quanto à tempestividade, as DFPs e os relatórios não financeiros possuem por natureza uma apresentação retrospectiva (Eccles & Krzuz, 2010; Jensen & Berg, 2012) e, por suas informações não serem integradas, dificultam a descrição do processo de geração de valor das empresas (Serafeim, 2014), a clareza

¹ O presente estudo seguiu as normas da *American Psychological Association* (APA) para a estruturação e formatação das citações, referenciais, tabelas e figuras e as da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) para as demais, conforme orientação do Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis (PCO).

² Destaca-se no Brasil a utilização da metodologia internacional da *Global Reporting Initiative* (GRI).

³ Como o *Enhanced Business Reporting* (EBR) da *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) e o *Connected Information Framework* da A4S (Rivera-Arrubla, Zorio-Grima, García-Benau, 2016).

informacional e o entendimento de interdependências críticas (Bartolini, Santini & Silvi, 2013).

Diante desse contexto, o Relato Integrado (RI) ganhou atenção por desenvolver uma estrutura que orienta a integração das informações financeiras e não financeiras em uma única divulgação (Rivera-Arrubla, Zorio-Grima & García-Benau, 2016). Ele foi desenvolvido a partir de 2010 pelo *International Integrated Reporting Council* (IIRC), como resultado de um processo de harmonização e convergência entre os sistemas de gestão empresariais e a comunicação corporativa. Carvalho e Kassai (2014) afirmam que se trata de uma resposta às críticas e demandas dos *stakeholders* e não deve se limitar a junção das DFPs com os Relatórios de Sustentabilidade (RS), mas buscar uma integração funcional do negócio, ou seja, o que a empresa faz, como faz e como reporta suas informações (Rivera-Arrubla, Zorio-Grima & García-Benau, 2017).

O RI é definido como “um documento conciso sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas de uma organização, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor em curto, médio e longo prazo” (IIRC, 2013a, p. 7). Seu principal objetivo consiste em fornecer informações materiais, financeiras e não financeiras, sobre como uma empresa gera valor ao longo do tempo (IIRC, 2013a) e como essas informações se relacionam com suas estratégias de longo prazo (Rensburg & Botha, 2014). Para permitir a comparabilidade informacional, a Estrutura Internacional para Relato Integrado⁴, citada neste estudo como *Framework* 1.0 estabelece princípios básicos e elementos de conteúdo, para guiar e explicar seus principais conceitos.

Um dos elementos de conteúdo é o desempenho, que abrange a divulgação de informações qualitativas e quantitativas, em inglês *Key Performance Indicators (KPIs)*, acerca dos objetivos estratégicos e efeitos de uma empresa sobre os capitais (recursos e relacionamentos) que utiliza ou afeta. Esses efeitos dizem respeito à geração de valor, que consiste no resultado de suas atividades e produtos em termos de acréscimos, decréscimos, transformações ou inalteração nos capitais (IIRC, 2013a).

Em relação à divulgação de KPIs para essa finalidade, nota-se na literatura um retrato da complexidade que o processo apresenta (Coulson, Adams, Nugent & Haynes, 2015; Eccles, Krzus & Ribot, 2015; IIRC, 2015; Roxana-Ioana, 2016; Mio, 2016; Smith & van der Heijden, 2017), que justifica a investigação de sua realidade na prática empresarial. Portanto, embora a divulgação dos KPIs seja recomendada pelo *Framework* 1.0, não existem

⁴ Originalmente publicada como *The International <IR> Framework* 1.0 pelo IIRC, em dezembro de 2013.

orientações quanto à sua mensuração e demonstração para retratar a geração de valor, sendo essa uma questão de evolução e, principalmente, um desafio que o IIRC deve levar em consideração em suas próximas publicações (Fasan, 2013).

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

No Brasil, a elaboração e divulgação do RI ainda é voluntária, mas incentivada pela empresa de infraestrutura de mercado financeiro Brasil, Bolsa, Balcão (B3), que de 2012 a 2016 recomendou às empresas listadas, por meio da iniciativa ‘relate ou explique’⁵, a indicação da divulgação e disponibilidade dos RS, RI e similares no item 7.8 do Formulário de Referência e que, em casos negativos, apresentassem uma explicação por não terem divulgado. Essa iniciativa foi realizada para incentivar a adesão progressiva das empresas à prática de divulgação de informações sociais, ambientais e de governança e facilitar o acesso dos investidores a elas (B3, 2018).

Além disso, pelo fato da Comissão de Valores Monetários (CVM) ter tornado a divulgação dessas informações compulsória para as empresas a partir de 2016, em 2017 a B3 passou a recomendar a indicação de que os relatórios acima mencionados fossem elaborados levando em consideração os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, com a iniciativa ‘Relate ou Explique para os ODS’. Em caso de não reporte, também deve constar uma explicação, de acordo com as alternativas fornecidas (B3, 2018).

Uma instituição brasileira que tem se destacado em relação à elaboração e divulgação do RI é o Itaú Unibanco S.A.. Sua trajetória foi iniciada com a constituição de um grupo de trabalho dois anos antes da publicação oficial do *Framework* 1.0, formado por colaboradores da área de controle financeiro, relação com investidores, sustentabilidade e comunicação corporativa, por conta das sinergias e informações essenciais que continham para iniciar o processo. A criação do grupo antecedeu, inclusive, à sua participação no programa piloto do IIRC, desenvolvido entre 2010 e 2014⁶, para a realização de um estudo de viabilidade interna (Da Silva & Fonseca, 2014).

Além disso, destaca-se que a instituição realiza atividades no setor bancário, financeiro e de seguros, que possuem características que impulsionam a adoção do RI, pois representam a maior parte dos ativos do sistema financeiro, estão inseridos em um ambiente institucional

⁵ A iniciativa foi realizada em parceria com a *Global Reporting Initiative* e em apoio ao IIRC (B3, 2018).

⁶ O programa piloto do IIRC contou com a participação de 140 organizações de 26 países, que apoiaram o desenvolvimento do *Framework* 1.0 testando os princípios, elementos e questões práticas propostas pelo IIRC.

governado e possuem visibilidade pública (Gunarathne & Senaratne, 2017). Por conta desses destaques, investigar a mensuração e demonstração da geração de valor, por meio de KPIs torna-se pertinente no contexto da instituição. Para tanto, o seguinte problema de pesquisa foi estabelecido:

Como o Itaú Unibanco S.A. evidenciou os *Key Performance Indicators* em seus Relatos Integrados, para mensurar e demonstrar sua geração de valor?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como o Itaú Unibanco S.A. evidenciou os *Key Performance Indicators* em seus Relatos Integrados, para mensurar e demonstrar sua geração de valor.

1.3.2 Objetivos Específicos

(i) Analisar o processo de determinação da materialidade do Itaú Unibanco S.A. em seus Relatos Integrados, de acordo com o *Framework 1.0*;

(ii) Identificar quais *Key Performance Indicators* e como o Itaú Unibanco S.A. os evidenciou em seus Relatos Integrados, de acordo com as características comuns do *Framework 1.0*;

(iii) Verificar se os KPIs evidenciados pelo Itaú Unibanco S.A. mensuraram e demonstraram sua geração de valor, levando em consideração o conceito apresentado pelo *Framework 1.0*.

1.4 JUSTIFICATIVA

O RI tem atraído a atenção de profissionais e estudiosos (Mio, 2016), além de organizações profissionais de contabilidade, órgãos consultivos e líderes empresariais de vários países estarem impulsionando e apoiando a iniciativa (KPMG, 2011; IFAC, 2017), o que pode gerar implicações significativas até mesmo para o ensino contábil, isto é, para o currículo, educadores e qualificações profissionais exigidas. Dessa forma, uma compreensão holística dos negócios empresariais, incluindo abordagens táticas e estratégicas nos relatórios

corporativos, ênfase nas perspectivas de longo prazo e análises prospectivas poderão ser exigidas (Owen, 2013).

As pesquisas sobre o tema ainda são incipientes e limitadas e se apresentam, principalmente, por documentos teóricos e estudos de casos isolados (Rivera-Arrubla et al., 2017), que carecem em estabelecer de forma robusta os benefícios do RI (Dumay, Bernardi, Guthrie & Demartini, 2016; Zhou, Simnett & Green, 2017), devido a falta de estudos longitudinais (Haji & Anifowose, 2017) e voltados para a dimensão interna do RI (Mio, Marco & Pauluzzo, 2016). Existem lacunas de pesquisa em relação ao impacto da adoção do RI nos sistemas de mensuração de desempenho e no reporte e comunicação das empresas (Perego, Kennedy & Whiteman, 2016), bem como a análise descritiva de seus elementos de conteúdo (Abreu, Zaro, Luiz, Van Bellen & Vicente, 2016⁷).

Nota-se ainda, que a abstração presente em algumas definições de conceitos fornecidas pelo IIRC, aliada à falta de referências, faz emergir diferentes interpretações, por meio das experiências e contexto das partes interessadas (Feng, Cummings & Tweedie, 2017). Diante disso, o presente estudo se volta para a análise longitudinal tanto do processo de determinação da materialidade quanto da evidenciação dos KPIs pelo Itaú Unibanco S.A., centrando-se na dimensão interna e prática do RI.

A partir de um levantamento bibliográfico⁸, nota-se que as pesquisas nacionais se concentram na investigação da adoção do *Framework* 1.0 (De Freitas & Freire, 2017) e de seus elementos de conteúdo, como governança (Abreu et al., 2016) e fatores que determinam sua divulgação (Ricardo, Barcellos & Bortolon, 2017). A divulgação da geração de valor nos RIs das empresas brasileiras que participam do programa piloto (Alves, Kassai, Lucas & Ferreira, 2017) foi investigada, mas com foco nas informações financeiras. No presente estudo o foco se dá nas informações quantitativas (KPIs) financeiras e não financeiras.

Quanto às pesquisas internacionais, observam-se publicações relacionadas à aderência (Sofian & Dumitru, 2017; Macias & Farfan-Lievano, 2017) e incorporação do *Framework* 1.0 (Mmako & Van Rensburg, 2017; Zappettini & Unerman, 2016; Ruiz-Lozano & Tirado-Valencia, 2016); a associação da qualidade da divulgação do RI e atributos internos, como os mecanismos de governança corporativa (Pavlopoulos, Magnis & Iatridis, 2017) e as características empresariais (Buitendag, Fortuin & De Laan, 2017). Seu desenvolvimento

⁷ No estudo evidencia os RIs das empresas pioneiras.

⁸ O levantamento foi realizado pela busca das palavras-chave “relato integrado” e “*integrated reporting*” no título de artigos científicos, publicados de 2015 a 2017 nas bases de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e *Web of Science*⁸ até 03/11/2017. Optou-se por retirar o ano de 2013 e 2014 da busca pelo fato dos primeiros anos pós-publicação do *Framework* 1.0 em 2013 tenderem a análise de seu desenvolvimento e diretrizes, e não, a prática empresarial.

(Rivera-Arrubla, Zorio-Grima & Garcia-Benau, 2016; Adams, Potter, Singh & York, 2016⁹; Alexander & Blum, 2016¹⁰); impacto da divulgação (Pavlopoulos, Magnis & Iatridis, 2017¹¹; Maniora, 2017¹²; Lee & Yeo, 2016¹³); e a qualidade ao longo dos anos (Du Toit, Van Zyl & Schutte, 2017) também foram investigados.

Outras pesquisas concentraram-se nos benefícios de seus princípios básicos nos sistemas de controle e gestão (Mio, Marco e Pauluzzo, 2017); em questões acerca do princípio da materialidade (Fasan & Mio, 2017; Lai, Melloi, Stacchezzini, 2017); de *value relevance* (Baboukardos & Rimmel, 2016); e de comunicação sobre aspectos gerenciais de sustentabilidade corporativa (Stacchezzini, Melloni e Lai, 2016). Nota-se ainda, investigações sob a lente de teorias, como da assimetria da informação (García-Sánchez & Noguera-Gámez, 2017); legitimidade (Lai, Melloni & Stacchezzini, 2016; Beck, Dumay & Frost, 2017; Haji & Anifowose, 2017); bem como legitimidade e sinalização (Van Zijl, Wöstmann & Maroun, 2017).

Os temas específicos incluem utilização do RI para a análise da eficiência estratégica (Kaspina & Molotov, 2017), importância para o mercado de capitais (Zhou, Simnett & Green, 2017) e difusão como tecnologia gerencial (Gunarathne & Senaratne, 2017), além do papel potencial das tecnologias de comunicação da *internet* em sua preparação e divulgação (Lodhia & Stone, 2017; Rivera-Arrubla & Zorio-Grima, 2016¹⁴) e o desenvolvimento de metodologias conceituais para analisar seu desenvolvimento (De Villiers, Hsiao & Maroun, 2017). Ademais, identificam-se pesquisas sobre os mecanismos internos de mudança que favorecem sua adoção no setor público (Guthrie, Manes-Rossi & Orelli, 2017), a compreensão do pensamento integrado por principais *stakeholders* (Feng, Cummings & Tweedie, 2017) e revisões da literatura e *insights* para pesquisas futuras (Simnett & Huggins, 2015; Perego, Kennedy & Whiteman, 2016; Dumay, Bernardi, Guthrie & La Torre, 2017).

Mesmo que o estudo de Haji e Hossain (2016) tenha verificado como as empresas sul-africanas informaram e integraram os capitais em suas divulgações e de Oshika e Saka (2017) proposto KPIs relacionados ao valor adicionado e a estabilidade financeira para o RI, existe uma lacuna de pesquisa que busque descrever se os KPIs estão mensurando e demonstrando a geração de valor das empresas, que o presente estudo busca avançar. Como ressaltado por

⁹ Analisa a evolução dos relatórios corporativos a partir da incorporação das diretrizes do RI, com foco nas divulgações de investimentos sociais.

¹⁰ Centra-se em seu desenvolvimento e relevância para a sustentabilidade e ecologia.

¹¹ Investiga o impacto das informações contábeis divulgadas no RI na qualidade dos ganhos e custos de agência.

¹² Investiga o impacto do RI na integração de informações ESG no modelo de negócios e na mudança do desempenho econômico e de ESG.

¹³ Investiga a associação entre as variações nas divulgações de RIs e as avaliações das empresas.

¹⁴ O artigo utiliza essa abordagem juntamente com o princípio da conectividade da informação.

Dumay et al. (2016), deve haver uma aproximação das pesquisas acadêmicas à prática e desenvolvimento do RI, visto que, a maioria não investiga organizações específicas ou envolvem a perspectiva de profissionais. Deste modo, um círculo vicioso de RIs que não atende aos objetivos do IIRC pode ser criado, uma vez que seus argumentos foram aceitos como norma, sem que a prática fosse contestada.

Portanto, o estudo visa contribuir com a literatura, devido à lacuna de pesquisa nacional e internacional sobre a temática, bem como para a prática, pois a identificação de pontos negativos e positivos na divulgação de KPIs para mensurar e demonstrar a geração de valor pode auxiliar as empresas na aplicação do *Framework* 1.0, assim como fornecer *feedbacks* e apontar avanços à estrutura. Ressalta-se que o problema de pesquisa foi abordado de forma qualitativa, no contexto específico e único do Itaú Unibanco S.A., por isso existem limitações quanto à generalização de seus resultados.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O Itaú Unibanco S.A foi delimitado como o caso a ser investigado e seus RIs de 2013 a 2016 como os objetos de análise. O processo de determinação da materialidade, as características comuns dos KPIs e o conceito de geração de valor e de capitais foram analisados de acordo com orientações fornecidas pelo *Framework* 1.0 do IIRC (2013a). Quanto à plataforma teórica a respeito do RI, as publicações do IIRC e evidências teórico-empíricas da literatura acadêmica foram utilizadas para explicar sua estrutura, contribuições e desafios a serem alcançados.

1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo está organizado em cinco capítulos, o primeiro apresentou o tema, problema e objetivos da pesquisa, bem como as evidências que justificam sua realização e delimitações. Já o segundo, contém a revisão da literatura sobre o RI; o terceiro os métodos e procedimentos de pesquisa utilizados para alcançar os objetivos propostos; e no quarto os dados coletados são descritos, analisados e interpretados. Por fim, no quinto capítulo as conclusões são apresentadas, assim como, as limitações e sugestões para estudos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Essa seção contém a revisão da literatura sobre o RI, para explicar sua estrutura, oportunidades e desafios a serem alcançados. Além disso, trata sobre o desempenho, KPIs e sua finalidade no RI.

2.1 RELATO INTEGRADO

Os relatórios corporativos fornecem informações financeiras e não financeiras para a alocação de capital dos investidores e para demais *stakeholders* (Baron, 2014). Apesar disso, as DFPs são focadas no desempenho passado, dificultando a previsão da capacidade de geração de valor em longo prazo das empresas, já que as informações de desempenho futuro, incluídas em uma das seções dos comentários da administração são escassas e limitadas (Mio, 2016). O RI, por sua vez, visa demonstrar como o desempenho financeiro e não financeiro das empresas está conectado a suas estratégias, resultados e visão prospectiva de médio e longo prazo, informações manifestadas como necessárias por credores e investidores, de acordo com a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2012).

Ressalta-se que o RI tem sido reconhecido como um meio para alcançar relatórios corporativos coerentes, que forneçam uma imagem completa da capacidade de geração de valor das empresas, permitindo o diálogo entre os diversos relatórios existentes (IFAC, 2017) e/ou aprimorando seus valores (KPMG, 2011). Apesar disso, a adoção do RI é complexa (Maniora, 2017) e seu êxito depende de mudanças internas, como a incorporação e compartilhamento do pensamento integrado pela gestão (Mio, Marco & Pauluzzo, 2016).

2.1.1 Definições, Princípios Básicos e Elementos de Conteúdo

O RI é definido como “um documento conciso sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas de uma organização, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor em curto, médio e longo prazo” (IIRC, 2013a, p. 7). Essa definição contém alguns dos princípios básicos e elementos de conteúdo que guiam seu conteúdo geral e explicam os conceitos fundamentais que o sustenta. Os princípios básicos são responsáveis por orientar o conteúdo e a forma de apresentação de divulgação das informações no RI, como se pode observar na Tabela 1.

Tabela 1 – Princípios básicos orientadores do conteúdo e forma de apresentação das informações no RI

Categoria	Princípio	Finalidade
Conteúdo da divulgação	Materialidade	Determina o conteúdo divulgado no RI, isto é, apenas informações que afetem de maneira significativa a capacidade de geração de valor
	Foco estratégico e orientação para o futuro	Estabelece a divulgação de uma perspectiva da estratégia empresarial e de seu relacionamento com a capacidade de geração de valor
	Conectividade da informação	Estabelece a divulgação, de forma holística, da combinação, inter-relacionamento e dependências entre os fatores que afetam a capacidade de geração de valor
	Relação com partes interessadas	Estabelece a divulgação da natureza e qualidade do relacionamento com as principais partes interessadas e o entendimento/consideração/resposta de seus legítimos interesses e necessidades
Forma de apresentação da divulgação	Confiabilidade e completude	Apresentação de informações positivas e negativas de forma equilibrada e sem erros materiais
	Coerência e comparabilidade	Apresentação em bases coerentes de tempo, permitindo comparação entre empresas
	Concisão	Apresentação de um contexto suficiente e relevante para o entendimento das estratégias, governança, desempenho e perspectivas

Fonte: Elaborado a partir de IIRC (2013a).

Os elementos de conteúdo são responsáveis por fornecer orientações por meio de questões, para que as empresas determinem as informações a serem divulgadas baseadas em circunstâncias individuais e nos princípios básicos. Eles são fundamentalmente vinculados entre si, sem serem mutuamente excludentes (IIRC, 2013a). Suas respectivas questões estão dispostas na Tabela 2.

Tabela 2 – Questões dos elementos de conteúdo que determinam as informações do RI

Elementos de Conteúdo	Questões
Visão geral empresarial e ambiente externo	O que a organização faz e sob quais circunstâncias ela atua?
Governança	Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?
Modelo de negócios	Qual é o modelo de negócios da organização?
Riscos e oportunidades	Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade da organização de gerar valor em curto, médio e longo prazo, e como a organização lida com eles?
Estratégia de alocação de recursos	Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?

Desempenho	Até que ponto a organização já alcançou seus objetivos estratégicos para o período e quais são os impactos no tocante aos efeitos sobre os capitais?
Perspectiva	Quais são os desafios e as incertezas que a organização provavelmente enfrentará ao perseguir sua estratégia e quais são as potenciais implicações para seu modelo de negócios e seu desempenho futuro?
Base de preparação	Como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório integrado e como estes temas são quantificados ou avaliados?

Fonte: Elaborado a partir de IIRC (2013a, p. 5).

O RI também deve conter uma declaração dos responsáveis pela governança, que reconheça a responsabilidade pela sua integridade e aplicação do pensamento integrado em sua preparação e divulgação, além de uma opinião ou conclusão quanto ao atendimento do *Framework* 1.0. Na ausência dessa declaração deve ser apresentado o papel desempenhado por esse grupo, bem como, as medidas efetuadas e o prazo para a inclusão da declaração nas próximas divulgações, que não deve ultrapassar a terceira divulgação do RI (IIRC, 2013a). O envolvimento desses responsáveis, além de oferecer garantia interna e externa, endossa que o RI está conectado às supervisões e decisões, resultando no aprimoramento de decisões e em comportamentos consistentes com os objetivos de longo prazo e o desempenho empresarial (IFAC, 2017).

2.1.2 A Geração de Valor e os Capitais

A geração de valor é o resultado das atividades e produtos das empresas em termos de acréscimos, decréscimos, transformações ou inalteração nos capitais, que representam os recursos e relacionamentos por elas utilizados ou afetados (IIRC, 2013a). Conforme evidenciado por Haji e Anifowose (2017) e Mio, Marco e Pauluzzo (2016), a principal diferença do RI, se comparado aos demais relatórios corporativos é sua proposta de comunicar a história de geração de valor das empresas por meio de uma lente de múltiplos capitais. A classificação e descrição de cada capital estão dispostas na Tabela 3.

Tabela 3 – Classificação e descrição dos capitais orientadas pelo *Framework* 1.0

Capital	Descrição
Financeiro	Conjunto de recursos disponível à organização para a utilização em suas atividades, que pode ser obtido por meio de financiamentos ou gerado por investimentos
Manufaturado	Objetos físicos manufaturados, adquiridos ou fabricados, para uso ou venda da organização
Intelectual	Intangíveis organizacionais baseados no conhecimento, como a propriedade intelectual (patentes, direitos autorais, <i>software</i> , direitos e licenças) e o capital organizacional

(conhecimento tácito, sistemas, procedimentos e protocolos)

Humano	Competências, habilidades, experiência e as motivações dos indivíduos para inovar, como o alinhamento e o apoio à estrutura de governança, e, o entendimento, desenvolvimento e execução das estratégias
Social e de Relacionamento	Relacionamentos e compromissos da organização com as partes interessadas, as marcas e reputação desenvolvidas, a licença social para operar, dentro outros
Natural	Recursos ambientais, renováveis ou não, que fornecem os bens e serviços para a organização ou contribuem para sua prosperidade

Fonte: Elaborado a partir de IIRC (2013a, p. 11-12).

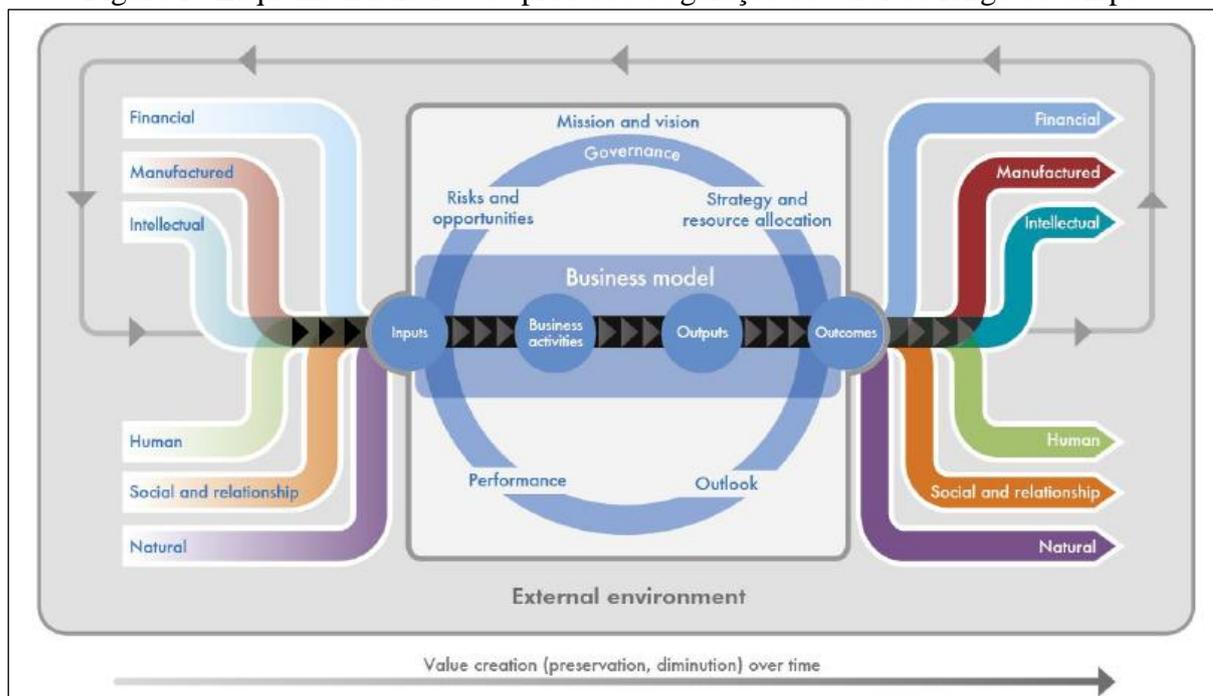
Ressalta-se que as empresas não precisam adotar como regra essa classificação, mas utilizá-la como direcionamento para levar em consideração todos os capitais que utilizam ou afetam. Eles podem ser compreendidos como estoques de valor, que apresentam fluxos constantes dentro e entre si, dos quais as empresas dependem como *inputs* em seus modelos de negócios. Por meio das atividades empresariais, os capitais são transformados em *outputs*, ou seja, produtos, serviços, subprodutos e resíduos que, por sua vez, acarretam impactos sobre os capitais (IIRC, 2013a). Os impactos incluem a satisfação dos clientes, o retorno dos acionistas, a perda de lucros, o consumo de ativos, a criação de empregos, a licença de operar, os impactos ambientais, o desenvolvimento e engajamento com colaboradores e o pagamento de impostos (IIRC, 2013d).

O estudo de Haji e Anifowose (2017) evidenciou que entre os RIs de 2011 a 2013 das grandes empresas listadas na bolsa de valores de Joanesburgo, não houveram divulgações significativas sobre as interdependências e *trade-offs* entre os capitais. Uma explicação para isso pode estar relacionada ao fato de as relações causais entre os capitais serem, somente até certo ponto lineares e mensuráveis; ou complexas, indiretas e não lineares. Se uma instituição financeira impactar indiretamente o meio ambiente, por meio das ações de seus mutuários, por exemplo, seu capital financeiro terá aumentado no curto prazo, mas o capital social e de relacionamento diminuirá no longo prazo. Além disso, se clientes existentes ou potenciais reagirem negativamente ao impacto, possivelmente, o financeiro também diminuirá (IIRC, 2015).

A partir desse exemplo, fica evidente que, dependendo da perspectiva adotada, o valor pode ser gerado internamente, permitindo o retorno financeiro aos provedores de capital financeiro ou externamente, para os demais *stakeholders* (IIRC, 2013a). A Figura 1 ilustra o processo de geração de valor, sendo possível notar como as informações dos elementos de conteúdo (com exceção da base de preparação) e dos capitais se relacionam com a dinâmica do processo. De acordo com Coulson et al. (2015), o RI é uma oportunidade para as empresas

realizarem uma análise profunda da conectividade entre seus capitais, suas interdependências, *trade-offs* e como suas disponibilidades afetam sua capacidade de gerar valor, apesar de poucas divulgarem tais informações de forma completa e criteriosa.

Figura 1– Esquema ilustrativo do processo de geração de valor ao longo do tempo



Fonte: IIRC (2013a, p. 14).

Nota-se que o modelo de negócios está no centro do processo, interagindo com os riscos e oportunidades, governança, estratégia e alocação dos recursos, perspectivas e desempenho das empresas e que todos esses elementos são guiados pela missão e visão. Além disso, todo o processo está inserido no ambiente externo e, por isso, sujeito às condições econômicas, mudanças tecnológicas, desafios ambientais e aos capitais, que permitem e mantêm os fluxos de *inputs* e *outputs* (IIRC, 2013a). Sua divulgação auxilia os provedores de capital financeiro na avaliação da capacidade de geração e manutenção de valor ao longo do tempo (Mio, 2016; Mio, Marco & Pauluzzo, 2016) e como requer uma revisão e acompanhamento constantes, contribui para a comunicação interna e, conseqüentemente, para a motivação dos colaboradores e suas tomadas de decisões (Mio, 2016).

Para Busco, Frigo, Quattrone e Riccaboni (2014), tanto o pensamento integrado quanto o RI originam-se no núcleo das empresas, isto é, em seus respectivos modelos de negócios. De acordo com esse entendimento, os *inputs*, *outputs*, *outcomes* e atividades empresariais são à base do modelo de negócios e a formulação de estratégias, o planejamento de ações, a governança e o gerenciamento de riscos responsáveis por movimentá-lo. Nesse

sentido, os contadores gerenciais, principais conhecedores do modelo de negócios e detentores de uma perspectiva holística de seus pontos fracos e fortes se encontram à frente do processo de impulsionar o RI, alavancar o pensamento integrado e gerenciar a geração de valor, o que demonstra os desafios e oportunidades emergentes para os profissionais da área.

Como evidenciado por Mio (2016), o princípio da materialidade, assim como o foco estratégico e orientação para o futuro e a conectividade da informação estão intimamente ligados com o modelo de negócios, visto que, para determinar quais temas são materiais as empresas devem considerar seus modelos de negócios, bem como, a evolução futura do ambiente interno e externo. Desse modo, por meio da conectividade da informação as inter-relações entre os temas materiais e como eles influenciam o desempenho futuro são evidenciadas, questões essas, condicionadas ao modelo de negócios.

Nos últimos anos, a divulgação do modelo de negócio empresarial para o aprimoramento da compreensão dos *stakeholders*, seja em relatórios financeiros ou não financeiros ganhou atenção e aceitação. Ressalta-se que as divulgações concentradas nas mudanças internas e externas que afetam as empresas podem ser incompletas e se tornarem desatualizadas rapidamente, pois nem sempre os gestores irão compreender todos os efeitos e as mudanças que ocorrem constantemente nessas relações. Desse modo, existe um entendimento que sua divulgação deve estar focada na realização e organização das atividades empresariais, em suas transações e mercados e na natureza dessas relações, focando apenas no que é material, para evitar o excesso de volume e complexidade (*Institute of Chartered Accountants in England and Wales – ICAEW, 2010*).

2.1.3 A Determinação da Materialidade

Para atingir o principal objetivo do RI, devem ser determinados os temas materiais e sua forma de divulgação. Isso ocorre por meio do princípio da materialidade, que está relacionado aos temas que afetam de forma significativa a capacidade de geração de valor das empresas (IIRC, 2013a). Por se tratar de um princípio, a divulgação de informações sobre esse processo permite variações significativas entre as empresas (Fasan & Mio, 2016; Lai, Melloni & Stacchezzini, 2017). Mas, basicamente, envolve a identificação de temas relevantes, a avaliação de suas importâncias (já que nem todo tema relevante é material), a priorização deles e a determinação das informações a serem divulgadas (IIRC, 2013a).

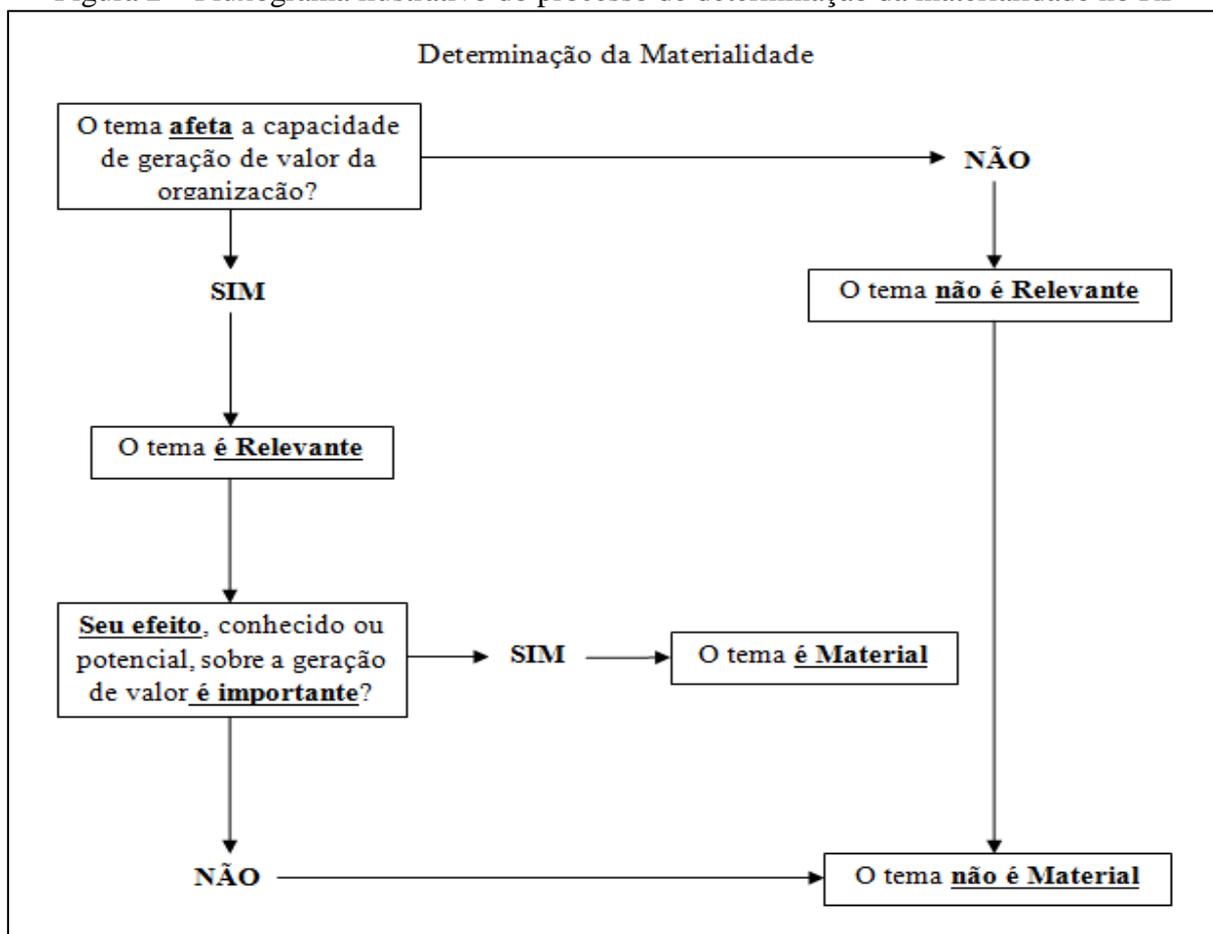
Além da capacidade de geração de valor, a identificação dos temas relevantes considera seus efeitos na estratégia, governança, desempenho e/ou nas perspectivas da

empresa e são, geralmente, discutidos pelos responsáveis da governança (IIRC, 2013a). O envolvimento desses responsáveis está relacionado ao alto grau de julgamento e consideração estratégica exercidos no processo, além disso, atende ao conceito de pensamento integrado, visando o fornecimento de informações relevantes da empresa como um todo, e não, como diferentes departamentos, por vezes referenciados como silos (Fasan & Mio, 2016).

Ademais, a consideração de perspectivas dos *stakeholders* nessa etapa (IIRC, 2013a) demonstra um aspecto dinâmico do RI, que demanda um diálogo e engajamento constantes com tais partes (Mio, 2016). Os temas que podem ser tratados com facilidade e menos danos no curto prazo também são considerados relevantes, não devendo ser excluídos pelo fato das empresas não desejarem ou souberem lidar com eles. Quanto à avaliação dos temas relevantes, seu efeito conhecido ou potencial na geração de valor deve ser importante, para isso leva-se em consideração a magnitude, isto é, se seu efeito na estratégia, governança, desempenho e/ou nas perspectivas da empresa é capaz de influenciar, de forma expressiva, a geração de valor (IIRC, 2013a).

Desse modo, a área interna ou externa impactada, o tempo do impacto e as perspectivas financeiras, operacionais, estratégicas, de reputação e regulatórias são consideradas. Ressalta-se que a avaliação da magnitude não implica, necessariamente, na quantificação do efeito, pois em certos casos uma avaliação qualitativa pode ser mais apropriada e, no caso de incertezas em relação à ocorrência do efeito, sua probabilidade deve ser estimada (IIRC, 2013a). Ademais, como as informações não financeiras abrangem um conceito amplo da geração de valor, mesmo que o efeito de um evento possa ser quantificado, torna-se crítico estabelecer um limite único, já que tende a impactar mais de um capital (Mio, 2013). A identificação e avaliação dos temas relevantes são as etapas centrais do processo determinação da materialidade no RI, como se pode observar na Figura 2.

Figura 2 – Fluxograma ilustrativo do processo de determinação da materialidade no RI



Fonte: Elaborada a partir de IIRC (2013a, p. 19).

Posteriormente, os temas são priorizados de acordo com sua magnitude, para as empresas manterem foco e determinarem como eles serão divulgados, etapa que deve ser realizada com bom senso, considerando as perspectivas internas e externas e os *stakeholders* (IIRC, 2013a). A esse respeito, o estudo de Fasan e Mio (2016) evidenciou que a variável setor, bem como as características tamanho e diversidade do conselho de governança impactaram a divulgação de informações sobre o processo de determinação da materialidade das empresas participantes do programa piloto, enquanto o ambiente legal não teve impacto significativo, evidenciando que o RI é uma ferramenta voltada para o negócio e moldada pelo ambiente, e não, legalista.

2.2 MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Lebas (1995, p. 23), a mensuração está intrínseca nas atividades de gestão, sendo o ato de medir responsável por transformar uma realidade complexa em

símbolos limitados, comunicáveis e reproduzíveis, até certo ponto, em circunstâncias semelhantes. Para isso, os objetivos da mensuração devem ser estabelecidos de acordo com seus usuários e considerando o desempenho como a capacidade de atingir objetivos, composto por metas, prazos e ações.

Durante a década de 1950 a mensuração de desempenho incorporava aspectos de gerenciamento da produtividade, mas baseavam-se apenas em KPIs financeiros. No período de 1960 a 1980, aspectos como a qualidade, o tempo, a flexibilidade e a satisfação dos clientes passaram a ser considerados e, conseqüentemente, surgiram abordagens mais integradas e equilibradas. Posteriormente, ela passou a ser discutida no âmbito do controle estratégico, da gestão do desempenho organizacional e em outros campos e sub-campos específicos (Bititci, Garengo, Dörfler & Nudurupati, 2012).

O interesse crescente pela mensuração do desempenho empresarial está relacionado às dinâmicas que vem ocorrendo no ambiente dos negócios, fazendo com que os gestores lidem com questões de satisfação de clientes, gerenciamento da cadeia de suprimentos, diminuição do ciclo de vida dos produtos e com a quantidade cada vez maior de dados (Melnik, Stewart & Swink, 2004). Esses desafios, entre outros advindos da rápida mudança da sociedade e da tecnologia a partir da década de 1990 impulsionaram a necessidade de modelos de mensuração de desempenho equilibrados e integrados, que antes possuíam um foco puramente financeiro (Van Looy e Shafagatova, 2016).

A necessidade das abordagens mais integradas e equilibradas para a MD está relacionada ao fato dos métodos tradicionais, que se baseiam apenas em KPIs financeiros, serem incapazes de identificar/captar os diversos fatores que influenciam o desempenho empresarial (Prieto & Revilla, 2006; Bartz, Siluk & Barth, 2011; Kotane & Kuzmina-Merlino, 2011). Como o desempenho financeiro é influenciado ao longo do tempo por inúmeros fatores, tais como as práticas contábeis, o ambiente econômico e o lançamento de novos produtos e serviços no mercado, o desempenho não financeiro passou a ser utilizado como um indicador do desempenho financeiro, inclusive o futuro, o que reforça a utilização de medidas de desempenho financeiras e não financeiras de forma complementar, e não preferencial (Uyar, 2010).

As demais mudanças se deram em resposta as tendências globais e comerciais, demonstrando que a MD é um fenômeno social, no qual o comportamento dos indivíduos e das organizações é moldado pelos valores e percepções dos indivíduos e comunidades em que operam (Bititci, Garengo, Dörfler & Nudurupati, 2012). Dessa forma, os KPIs utilizados internamente para indicar ações que aumentem o desempenho, já que são focados em aspectos

críticos de sucesso atual e futuro (Eckerson, 2006; Parmenter, 2007), passam a auxiliar os *stakeholders* a avaliarem o desempenho e as atividades das empresas (Bartolini, Santini & Silvi, 2013; ICAEW, 2014; Roxana-Ioana, 2016). Um KPI é uma métrica que foi vinculada a uma meta/objetivo, para que os responsáveis avaliem seu desempenho (favorável ou desfavorável) (Eckerson, 2006; Kerzner, 2011; *Association of Business Process Management Professionals* [ABPMP], 2013, p. 199).

Entre outras características, os KPIs devem atribuir responsabilidades a um indivíduo ou pequeno grupo (que pode ser compensado ou incentivado); indicar o desempenho desejado pela empresa, permitir que ações sejam aplicadas em tempo oportuno; serem pequenos em quantidade e focados em tarefas de alto valor; facilmente compreendidos pelos usuários; equilibrados e vinculados uns aos outros; e revisados e atualizados periodicamente (Eckerson, 2006). A seguir são apresentados os conceitos de medidas e métricas e suas relações com os KPIs.

Uma medida é a forma quantitativa de determinado dado que é expressa em um padrão e qualidade aceitáveis – exatidão, completude, consistência e temporalidade – como o valor monetário de vendas, o metro quadrado e as unidades de saída de uma produção (Choong, 2013; ABPMP, 2013). As métricas são obtidas por meio de frações, isto é, elas deflacionam as medidas mediante um denominador comum consistente, que não é alterado facilmente e que, por isso são mais precisas do que as medidas (Choong, 2013). Por retratarem informações, quando bem elaboradas servem de suporte para a criação dos KPIs, por exemplo, uma métrica é determinada pela divisão entre a duração real de um projeto (medida) e sua duração estimada (medida), o resultado dessa métrica, transforma-se em um KPI quando representado em porcentagem, servindo de suporte para a interpretação e tomada de decisões (ABPMP, 2013).

2.2.1 KPIs no âmbito do Relato Integrado

No âmbito do RI, as informações de desempenho são obtidas por meio de sistemas de mensuração e monitoramento de informações, visando à tomada de decisões. Elas devem fornecer subsídios para que o seguinte questionamento seja respondido: “até que ponto a organização já alcançou seus objetivos estratégicos para o período e quais são os impactos no tocante aos efeitos sobre os capitais?” (IIRC, 2013a, p. 28), portanto, além de possuir foco no controle estratégico, agrega aspectos da mensuração dos impactos de uma empresa sobre os capitais que utiliza e/ou afeta.

Essas informações também abrangem o estado do relacionamento da empresa com os *stakeholders* e a forma de atendimento de seus legítimos interesses e necessidades, além do vínculo entre seu desempenho passado, presente e perspectivas futuras. A existência de leis e regulamentações que causam efeito significativo em seu desempenho ou restrinjam sua operacionalidade, significativamente, em casos de não conformidade também são consideradas. Tais informações podem ser qualitativas e/ou quantitativas (IIRC, 2013a), a utilização dos KPIs contorna as críticas relacionadas à falta de confiabilidade, comparabilidade e capacidade de influenciar decisões que as informações não financeiras, divulgadas de forma voluntária, recebem (Bartolini, Santini & Silvi, 2013).

Os KPIs fazem parte do desenvolvimento dos relatórios corporativos recentes (Smith & van der Heijden, 2017). O IIRC considera que sua utilização proporciona comparabilidade e auxilia as empresas a explicarem sua geração de valor, recomendando divulgações qualitativas quando a quantificação entre os fluxos dos capitais não for viável ou sensata. Eles podem refletir informações sobre metas, riscos e oportunidades, mas serem divulgados juntamente com sua relevância, implicações, métodos e premissas utilizadas (IIRC, 2013a). No Tabela 4 as características comuns recomendadas aos KPIs podem ser observadas.

Tabela 4 – Características comuns recomendadas pelo *Framework 1.0* aos KPIs

Descrição das características comuns dos KPIs	
i.	Relevantes às circunstâncias da organização
ii.	Coerentes com os KPIs utilizados internamente pelos responsáveis pela governança
iii.	Conectado (com informações não financeiras e outras, por exemplo)
iv.	Focados nos temas materiais
v.	Apresentados com as correspondentes metas, previsões e projeções para dois ou mais períodos futuros
vi.	Apresentados por vários períodos para fornecer a apreciação de tendências (três ou mais períodos, por exemplo)
vii.	Apresentados com as correspondentes metas, provisões e projeções para a prestação de contas
viii.	Coerentes com marcos de referências setoriais ou regionais, geralmente, aceitos, para fornecer base para a comparação
ix.	Relatados consistentemente em períodos sucessivos, independentemente das tendências e comparações resultantes serem favoráveis ou desfavoráveis
x.	Apresentados com informações qualitativas para fornecer contexto e melhorar sua significância, sendo que as informações qualitativas relevantes incluem métodos de mensuração e premissas subjacentes, assim como, as razões para variações significantes das metas, tendências e <i>benchmarks</i> e porque se espera ou não que elas se repitam

Fonte: Elaborado a partir de IIRC (2013a, p. 31)

Mesmo estabelecendo tais características, a determinação de KPIs relevantes e a forma de calculá-los ainda são significativamente flexíveis (Smith & van der Heidjen, 2017). Para Mio (2016), a possibilidade de medir os estoques e fluxos de capitais é um dos principais fatores que determinará o sucesso do RI futuramente. Nesse sentido, o próprio IIRC concluiu após as questões técnicas apresentadas pelos respondentes do *Consultation Draft of the International <IR> Framework*, emitido em abril de 2013, que sua orientação baseada em princípios não é capaz de prescrever métodos de mensuração e KPIs específicos para essa finalidade (IIRC, 2013b).

A experiência das empresas da África do Sul na divulgação de RIs, por exemplo, têm mostrado uma tendência de divulgação de KPIs em seções avulsas, sem considerar sua relevância para o contexto, estratégia e modelo de negócio, ocasionando divulgações pouco holísticas das interdependências entre os KPIs e o desempenho, limitação também percebida na divulgação de informações sobre os capitais e os riscos não financeiros (Eccles, Krzus & Ribot, 2015). Dessa forma, Roxana-Ioana (2016) discorre que fornecer uma visão holística do desempenho para os *stakeholders*, por meio da conectividade entre a estratégia, riscos e KPIs é um desafio para as empresas, assim como, a escolha de KPIs para retratar os capitais, visto que eles refletem, geralmente, o desempenho da empresa como um todo e se sobrepõem em mais de um capital.

Um estudo realizado no Sri Lanka, cuja divulgação do RI é voluntária relevou mediante as perspectivas da Teoria da Difusão da Inovação, que no primeiro estágio de adoção do RI, de 2010 a 2012, as empresas que o divulgaram foram impulsionadas pela obtenção de benefícios internos e externos de mercado e que, além disso, mecanismos como os Relatórios de Sustentabilidade foram facilitadores do processo. No entanto, no estágio de difusão, a partir de 2013, houve um aumento de sua divulgação, mas como um novo tipo de relatório corporativo e para fins retóricos, sem que seu real significado fosse percebido (Gunarathne & Senaratne, 2017).

Ademais, uma pesquisa realizada pela <IR> *Banking Network* (IIRC, 2015) com uma amostra de vinte instituições financeiras relacionadas ao IIRC demonstrou que os KPIs divulgados nos RIs não são conclusivos e bem definidos, que a definição de medidas quantitativas para determinados capitais é uma tarefa complexa e que KPIs para os *outputs* e resultados são fornecidos, mas não, para os *inputs* e *net contribution*¹⁵. Além disso, a

¹⁵ Diz respeito ao impacto líquido em cada capital e reflete os compromissos estratégicos e táticos de uma empresa durante um período (*ex-post*), por meio da diminuição de determinados capitais para o aprimoramento e expansão de outros (IIRC, 2015).

consistência é maior para aqueles que refletem o capital financeiro, devido a sua familiaridade, facilidade de mensuração e relevância direta para os provedores de capital financeiro.

De acordo com McElroy e Thomas (2015), o RI propõe medidas de desempenho baseadas em capitais, mas é orientado por princípios e não prescritivo a este respeito, deixando as empresas sem respaldo para realizar tal mensuração. Ressalta-se que a aplicação do conceito de múltiplos capitais é nova tanto para os relatórios corporativos quanto para a contabilidade e o pensamento empresarial, existindo uma chamada por pesquisas que investiguem sua influência no comportamento das empresas e o exame e desenvolvimento de abordagens para medir a geração de valor, se e como os *trade-offs* entre capitais são divulgados (Coulson, Adams, Nugent & Haynes, 2015).

Outros autores (Mio, Marco e Pauluzzo, 2016) evidenciam os benefícios internos do RI para os desafios e/ou limitações dos sistemas de controle e gestão¹⁶, tendo em vista que permite a extensão de ferramentas e *frameworks* para os relatórios internos, como a utilização dos KPIs advindos do RI internamente e a simplificação dos mesmos, inclusive dos procedimentos e processos empresariais (por meio da concisão e da materialidade), a determinação de informações condicionadas à estratégia empresarial (mediante a materialidade), a disponibilidade de visão holística e informações multifuncionais (por intermédio do pensamento integrado) e adoção de perspectivas não financeiras e de longo prazo (ao considerar a capacidade de geração de valor).

Isso porque o RI depende de uma estrita integração entre os sistemas de informações, planejamento e controle, para que a comunicação e o pensamento integrado sejam favorecidos, desse modo, tais sistemas são frequentemente submetidos à avaliação e redefinições (Busco et al., 2014). Nesse sentido, três especialistas-chave¹⁷ que afetam as práticas globais de RI a nível empresarial relatam um aumento da clareza organizacional, simplificação da tomada de decisões e aumento da transparência, devido à articulação da estratégia e do modelo de negócios e da consolidação de informações a partir do RI (Perego et al., 2016). Apesar disso, existe uma lacuna a ser investigada que trata da capacidade dos KPIs divulgados nos RIs de mensurarem e retratarem a geração de valor.

No caso das instituições financeiras, nota-se que os *stakeholders* se interessam pelas tomadas de decisões e gestão de capitais, visto que nelas a geração de valor pode depender de

¹⁶ Os desafios e/ou limitações apresentados são os altos custos, a falta de alinhamento estratégico, a incompreensão dos processos de causa e efeito (relações entre as estratégias e as operações na cadeia de valor) e a ausência de foco nos KPIs não financeiros e em suas coexistências.

¹⁷ Demais informações sobre os especialistas foram mantidas em sigilo por Perego et al. (2016).

sacrifícios no curto prazo para a viabilidade no longo prazo. Por isso, é preciso que desenvolvam estrategicamente a execução dos capitais, buscando otimizar e/ou ajustar seus modelos de negócios, para refletir a qualidade e disponibilidade futura de seus capitais. Ademais, diante do processo de digitalização e da desintermediação¹⁸ que vêm enfrentando, além do capital financeiro e humano, tradicionalmente divulgados, os demais capitais utilizados ou afetados e seus papéis na geração de valor devem ser considerados. Sendo assim, o RI torna-se um meio para refletirem sobre a articulação e quantificação (por meio dos KPIs) das relações causais entre os seus capitais e seus potenciais *trade-offs* (IIRC, 2015).

¹⁸ A desintermediação é um fenômeno que no âmbito financeiro ocorre pela retirada de fundos de investimento de instituições financeiras intermediárias, para o investimento direto em instrumentos que, geralmente, possuem um maior retorno (Investopedia, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é qualitativo e caracterizado como interpretativo, experiencial e situacional (Stake, 2011), pois busca como o Itaú Unibanco S.A. evidenciou os KPIs em seus RIs, para mensurar e demonstrar sua geração de valor..

3.1 QUANTO À ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia de pesquisa, responsável por definir como os dados serão coletados e analisados foi de pesquisa documental, levando em consideração a capacidade operacional da coleta, o entendimento do fenômeno¹⁹, isto é, a capacidade do caso em responder a pergunta de pesquisa e, por fim, a acessibilidade e o tempo disponíveis para a coleta (Poupart et al., 2008; Sampieri et al., 2013).

3.1.1 Análise Documental

Na análise documental os documentos foram submetidos a uma avaliação crítica, composta por cinco dimensões: o contexto; o(s) autor(es); a autenticidade e confiabilidade; a natureza; e os conceitos-chave e a lógica interna (Poupart et al., 2008). De acordo com os autores, o contexto permite identificar aspectos que propiciaram o desenvolvimento do documento, fornecendo uma visão global para as interpretações e explicações. Em relação ao(s) autor(es), identificar em nome de quem fala(m), seus interesses, motivos que levaram a produção do documento e a quem se destina possibilitam a avaliação de sua confiabilidade, além das interpretações, posições e deformações tomadas pelo(s) autor(es).

A autenticidade e confiabilidade do documento referem-se à verificação de sua procedência e assecuração da qualidade de suas informações, já sua natureza (ou suporte) à variação da estrutura do texto e liberdade do(s) autor(es), por exemplo. Por fim, os conceitos-chave e a lógica interna dizem respeito à demilitação e avaliação da importância dos sentidos das palavras e conceitos apresentados no documento e ao exame de sua contextualização, como o desenvolvimento dos argumentos (Poupart et al., 2008).

Como o estudo analisou os RIs de 2013 a 2016 do Itaú Unibanco S.A., o contexto levou em consideração a instituição financeira, sua experiência na elaboração do RI, a versão

¹⁹ Procedimento também ressaltado por Chizzotti (1991) e Flick (2009).

da divulgação e os principais *stakeholders* a que se destina. Os autores são os colaboradores da instituição que participam da elaboração do RI, sua autenticidade e confiabilidade estão sustentadas pelo fato de ser elaborado internamente por um grupo de trabalho específico e assegurado, mesmo que de forma limitada, por auditores independentes. A natureza, conceitos-chave e lógicas internas do texto são orientadas pelo *Framework 1.0*.

O objetivo da análise documental é transformar o documento em um material secundário, para facilitar o acesso ao máximo de informação (aspecto quantitativo), com o máximo de pertinência (aspecto qualitativo), por meio de categorizações. De acordo com Bardin (2011), esse procedimento realizado na análise documental é semelhante ao da análise de conteúdo, a diferença consiste no fato da primeira se restringir a ele, enquanto a segunda realiza inferências para atribuir significados ao seu conteúdo. Desse modo, a análise documental foi utilizada para a coleta de informações acerca do processo de determinação da materialidade e a divulgação e características dos KPIs, sendo a análise de conteúdo utilizada para interpretação e significação de seu conteúdo.

3.2 TRATAMENTO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados foram submetidos à técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011), cujas etapas consistem na pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados e inferência e interpretação. A primeira etapa, de organização é caracterizada como flexível, pois mesmo que os procedimentos estabelecidos sejam precisos, permite alterações em seu decorrer. As atividades dessa etapa não são estruturadas e não seguem uma ordem cronológica, mesmo estando estritamente ligadas umas as outras. A Tabela 5 contém sua operacionalização no estudo.

Tabela 5 – Operacionalização da etapa de pré-análise no estudo

Atividades	Operacionalização
Escolha dos documentos	Relato Integrado 2013, 2014, 2015 e 2016 do Itaú Unibanco S.A.
Preparação do material	Adição dos RIs no <i>software</i> Atlas.TI
Leitura flutuante	Contato inicial com os documentos a partir do <i>software</i> Atlas.TI
Recorte do texto	Estabelecimento dos processos de categorização e codificação

Fonte: Elaborada a partir de Bardin (2011).

Os documentos foram escolhidos a partir dos objetivos específicos, isto é, para alcançar os objetivos (i) e (ii) os RIs de 2013, 2014, 2015 e 2016 do Itaú Unibanco S.A. foram

coletados, por meio dos endereços de rede <http://www.itaubr.com.br/relatorio-anual/relatorios-antigos> e <http://www.itaubr.com.br/relatorio-anual/relato-integrado>. Após a constituição desse *corpus* de análise, foi realizada a preparação do material com a inserção dos RIs no *software Atlas.TI*.

Para organizar a codificação (tratamento do *corpus*), foram estabelecidas unidades de registro, em consonância com os objetivos específicos e com o *Framework 1.0*. Como se pode observar na Tabela 6 o objetivo (i) leva em consideração as etapas do processo de determinação da materialidade, para identificar aspectos que possam ter influenciado a mensuração e demonstração da geração de valor, por meio dos KPIs. Pelo fato do *software Atlas.TI* ter sido utilizado como ferramenta de apoio na análise, os procedimentos de codificação foram realizados por meio do comando ‘*quotations*’ e os de categorização pelo ‘*codes*’.

Tabela 6 – Estabelecimento dos processos de categorização e codificação do objetivo específico i.

Categorias (<i>codes</i>)	Unidades de registro (<i>quotations</i>)
Identificação	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores considerados • Fontes de informação • Responsáveis (internos) envolvidos • Partes interessadas consultadas • Efeitos (capacidade de geração de valor, estratégia, governança, desempenho e perspectivas) considerados
Avaliação	Metodologias para avaliação dos efeitos
Priorização	Fatores considerados
Divulgação	Informações materiais

Fonte: Elaborada pela autora

Em relação ao objetivo específico ii., levou-se em consideração as características comuns recomendadas aos KPIs pelo *Framework 1.0*, que foram apresentadas na Tabela 4 do capítulo de revisão da literatura. Ressalta-se que uma dessas características diz respeito ao foco dos KPIs nos temas materiais, por isso, os resultados do objetivo específico i., principalmente da etapa de divulgação são utilizados. Para facilitar o processo de análise e memorização dos resultados foram atribuídos mnemônicos às características comuns, como se pode observar na segunda coluna da Tabela 7.

Tabela 7 – Estabelecimento dos processos de categorização e codificação do objetivo específico ii.

Categorias (<i>codes</i>)		Unidades de registro (<i>quotations</i>)
iii.	Conectividade	Conectados com informações não financeiras
iv.	Foco	Focados nos temas materiais
v. e vii.	Apresentação com propósitos	Apresentados com os correspondentes propósitos
vi.	Apresentação por vários períodos	Apresentados por vários períodos (retrospectivamente e prospectivamente)
viii.	Coerência	Coerentes com marcos setoriais ou regionais, geralmente, aceitos
ix.	Consistência	Relatados em períodos sucessivos
x.	Informações qualitativas	Apresentados com informações qualitativas

Fonte: Elaborada pela autora

Para contornar as limitações da coleta, mais especificadamente, o que considerar como um KPI, visto que no RI podem ser encontradas diversas métricas, índices e indicadores, mas não serem considerados como KPIs internamente, verificou-se quais desafios, metas e estratégias (denominados propósitos no estudo) a instituição divulgou e apenas as mensurações que apresentaram relações com eles foram consideradas como KPIs e coletadas. Por isso, a característica i. “relevantes às circunstâncias da organização” (IIRCa, p. 31) não faz parte das categorias de análise, tendo em vista que, se o KPI está relacionado aos propósitos e, portanto considerado como ‘chave’ é relevante para a instituição.

Além disso, a característica ii. “Coerentes com os KPIs utilizados internamente pelos responsáveis pela governança” (IIRCa, p. 31) não foi analisada, pelo fato de a análise documental não ser capaz de averiguar-la. As características v. e vii., que tratam da **apresentação com propósitos** foram analisadas concomitantemente, já que a última acrescenta apenas o atributo de prestação de contas. Como 2013 trata-se do primeiro exercício social da divulgação do RI, a **consistência** só foi observada a partir de 2014.

Dando sequência as etapas da análise de conteúdo (Bardin, 2011), tem-se a exploração do material, que diz respeito à operacionalização dos processos apresentados nas Tabelas 6 e 7. Posteriormente, para tratar os resultados foram atribuídas porcentagens, que visam compilar e facilitar a apresentação dos mesmos, as inferências e interpretações constam na subseção 4.3.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados do estudo, a subseção 4.1 diz respeito ao objetivo específico (i) e a 4.2 ao (ii), posteriormente, na 4.3 são apresentados os resultados do objetivo (iii) e as inferências e interpretações realizadas.

4.1 PROCESSO DE DETERMINAÇÃO DA MATERIALIDADE

O processo de determinação da materialidade delimita as informações a serem divulgadas no RI, por meio da identificação dos temas relevantes, da avaliação deles em relação a seu efeito conhecido ou potencial sobre a geração de valor, da priorização de acordo com suas importâncias e, por fim, da determinação dos temas a serem divulgados (IIRC, 2013a). Conseqüentemente, tem-se que a elaboração dos KPIs é influenciada pelo processo como um todo e, principalmente, pelo fato de apenas os efeitos materiais sobre os capitais (geração de valor) serem quantificados ou evidenciados qualitativamente (IIRC, 2013c).

As etapas do processo foram analisadas para identificar aspectos que possam ter influenciado a mensuração e demonstração da geração de valor, por meio dos KPIs. Além disso, o resultado desse processo – temas materiais – é analisado no objetivo ‘ii’, por meio do **foco** dos KPIs. Na Tabela 8, são apresentadas as etapas realizadas pela instituição por exercício social da divulgação, para demonstrar seu desenvolvimento.

Tabela 8 – Processo de determinação da materialidade Itaú Unibanco S.A.

	2013	2014	2015	2016
Identificação	<p>a) Principais diretrizes anunciadas pela liderança no Encontro entre Líderes de 2013;</p> <p>b) Estudo de validação desenvolvido por consultoria externa;</p> <p>c) Estudo setorial financeiro da GRI (<i>Sector Publication Financial Services</i> – G4);</p> <p>d) Estratégia de sustentabilidade definida em 2011;</p> <p>e) Destaques da mídia em 2013, por meio da ferramenta Índice de Qualidade de Exposição na Mídia (IQEM).</p>	<p>a) Visão de colaboradores e sindicato – Pesquisa de clima organizacional realizada anualmente e principais reivindicações do sindicato;</p> <p>b) Visão de investidores – Principais comunicações de resultado voltadas para investidores: teleconferências, reuniões da APIMEC e relatórios;</p> <p>c) Visão de clientes e sociedade – Boletim da ouvidoria e Índice de Qualidade de Exposição na Mídia (IQEM);</p> <p>d) Sustentabilidade no setor financeiro – Estudos setoriais financeiros da GRI (<i>Sector Publication Financial Services</i> – G4) e do SASB (<i>Sustainability Accounting Standards Board</i>);</p> <p>e) Índices de Sustentabilidade – Questionários do Índice de Sustentabilidade <i>Dow Jones</i> e Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA;</p> <p>f) Referências do mercado financeiro – Análise da materialidade de instituições financeiras nacionais e internacionais consideradas referência.</p>	<p>a) Gestão de pessoas: pesquisa de clima organizacional e reivindicações sindicais;</p> <p>b) Desempenho financeiro e operacional: divulgação de resultados e relatórios corporativos;</p> <p>c) Sustentabilidade nos negócios: Estudos setoriais do GRI e questionários DJSI e ISE;</p> <p>d) Análise de cenários e mercado: relatórios de ouvidoria, reuniões com investidores, análise da materialidade setorial e mídias setoriais.</p>	<p>a) Gestão de pessoas: pesquisa de clima organizacional e reivindicações sindicais;</p> <p>b) Desempenho financeiro e operacional: divulgação de resultados e relatórios corporativos;</p> <p>c) Sustentabilidade nos negócios: Estudos setoriais do GRI e questionários DJSI e ISE;</p> <p>d) Análise de cenários e mercado: relatórios de ouvidoria, reuniões com investidores, análise da materialidade setorial e mídias setoriais.</p>
Avaliação	Não	Não	<p>a) Análise individual dos temas materiais;</p> <p>b) Análise dos temas materiais nos capitais e principais públicos.</p>	<p>a) Análise individual dos temas materiais;</p> <p>b) Análise dos temas materiais nos capitais e principais públicos.</p>

Priorização	<ul style="list-style-type: none"> a) Influência na avaliação dos <i>stakeholders</i>; b) Relevância para a tomada de decisão; c) Impactos econômico, social e ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Influência na avaliação dos <i>stakeholders</i> (colaboradores, clientes, investidores e sociedade); b) Relevância para a gestão (continuidade dos negócios, imagem e reputação, estratégia, impactos regulatórios e visão de longo prazo). 	Relevância e influência para a gestão	Relevância e influência para a gestão
Asseguração/ Validação	<ul style="list-style-type: none"> a) Comitê de divulgação; b) Alta administração; c) Consultorias parceiras. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Grupo de Trabalho de Relatórios; b) Comitê de Reporte; c) PwC (<i>PricewaterhouseCoopers</i>) – considerando o escopo da AA1000 (<i>AccountAbility Principles Standard</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> a) Grupo de Trabalho; b) Comitê de Reporte; c) Apresentação a outros três Comitês (incluindo o de auditoria), d) PwC, considerando o escopo da AA1000. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Comitê de Reporte; b) Comitê de Auditoria, de Divulgação e de Sustentabilidade; c) PwC, considerando o escopo da AA1000.
Divulgação	5 categorias em forma de lista	23 categorias em forma de matriz	22 categorias em forma de tabela	22 categorias em forma de tabela

Fonte: Elaborada pela autora

O processo de determinação da materialidade foi denominado pela instituição como ‘gestão das questões materiais’. A partir da Tabela 8 verifica-se que nos dois primeiros exercícios sociais analisados a etapa de avaliação – determinante para constatar se o efeito de um tema é conhecido ou potencial sobre a capacidade de geração – não foi realizada pela instituição. Além disso, ressalta-se que a etapa de asseguarção/validação realizada não faz parte do processo de determinação da materialidade do *Framework* 1.0. Os resultados detalhados das etapas realizadas pela instituição são apresentados a seguir, por exercício social.

a) Determinação da Materialidade em 2013

Tendo em vista que a identificação dos temas relevantes é responsável por considerar os efeitos de um tema sobre a capacidade de geração de valor, estratégia, governança, desempenho e/ou perspectivas de uma organização (IIRC, 2013a), nota-se que a forma de divulgação dos conteúdos dessa etapa não demonstra como eles afetam os aspectos acima mencionados. Ademais, os itens ‘b’ e ‘e’ não mencionam as variáveis investigadas no estudo de validação e no IQEM, sendo que no primeiro também não fica claro qual conteúdo está sendo validado, se é o resultado da etapa de identificação ou outro(s).

No caso dos itens ‘a’, ‘c’ e ‘d’ não foram divulgadas as diretrizes anunciadas no Encontro entre Líderes de 2013²⁰, se o estudo setorial financeiro da GRI foi aplicado na instituição ou apenas sua diretriz levada em consideração e qual foi à estratégia de sustentabilidade definida em 2011, respectivamente. Sendo assim, fornece apenas ‘pistas’ aos usuários do que foi considerado na identificação dos temas relevantes, mas não o conteúdo e o efeito deles para a geração de valor, estratégia, governança, desempenho e/ou perspectivas da instituição.

Isso faz com que os usuários, interessados em uma maior compreensão dos temas identificadas como relevantes necessitem buscar tais informações, quando disponíveis, nos demais relatórios corporativos da instituição. Mesmo assim, o RI 2013 contém a afirmação de que o processo de gestão das questões materiais “permite identificar assuntos que afetam, ou tem potencial para afetar, nossas estratégias e nosso modelo de negócios e capitais” (Itaú Unibanco S.A., 2013, p. 27) e que por meio dele correlaciona seus riscos e oportunidades com

²⁰ Trata-se de um encontro anual de líderes, no qual ocorre à apresentação dos resultados da instituição, compartilhamento de experiências e revisão das estratégias futuras, informações que posteriormente são repassadas aos demais colaboradores por meio do Programa Portas Abertas (Itaú Unibanco S.A., 2013, p. 7).

os fatores internos e externos que podem influenciar seu desempenho (Itaú Unibanco S.A., 2013, p. 3).

As perspectivas dos *stakeholders* que, segundo Mio (2016) demonstra um aspecto dinâmico do RI, aparentemente só foram consultadas externamente nos destaques da mídia, por meio do IQEM, já que os itens ‘a’ e ‘d’, ao que tudo indica são debatidos internamente. Além disso, não apresenta qual grupo foi responsável pela identificação dos temas que, como ressaltado pelo IIRC (2013a) são, geralmente, discutidos pela governança, por ser um processo que demanda alto grau de julgamento e consideração estratégica, além de favorecer o exercício do pensamento integrado (Fasan & Mio, 2016).

Posteriormente é apresentada a etapa de priorização, que no *Framework 1.0* só ocorre após a avaliação das questões materiais, para que sejam priorizadas de acordo com a magnitude – efeitos sobre as estratégias, governança, desempenho e perspectivas capazes de influenciar, expressivamente, a capacidade de geração de valor (IIRC, 2013a). No entanto, a etapa de avaliação não foi contemplada pela instituição. A esse respeito, a instituição declara que utilizou como limite a noção de quais temas eram relevantes e abrangentes o suficiente para a representação de todas as operações, devido à heterogeneidade de seu modelo de negócios (Itaú Unibanco S.A., 2013, p. 27).

Para priorizar os temas materiais, no lugar da magnitude foi levada em consideração a influência na avaliação dos *stakeholders*, a relevância para a tomada de decisão e os impactos econômicos, sociais e ambientais dos temas. Por fim, a instituição apresenta a etapa de asseguuração (não condizente com o *Framework 1.0*) realizada, internamente, pelo conselho de divulgação e a alta administração e, externamente, por consultorias parceiras (não especificadas). A divulgação dos temas resultantes do processo foi realizada por 5 categorias genéricas, sendo elas: relação com clientes e colaboradores; riscos e oportunidades socioambientais; governança; eficiência; e retorno financeiro (Itaú Unibanco S.A., 2013, p. 27).

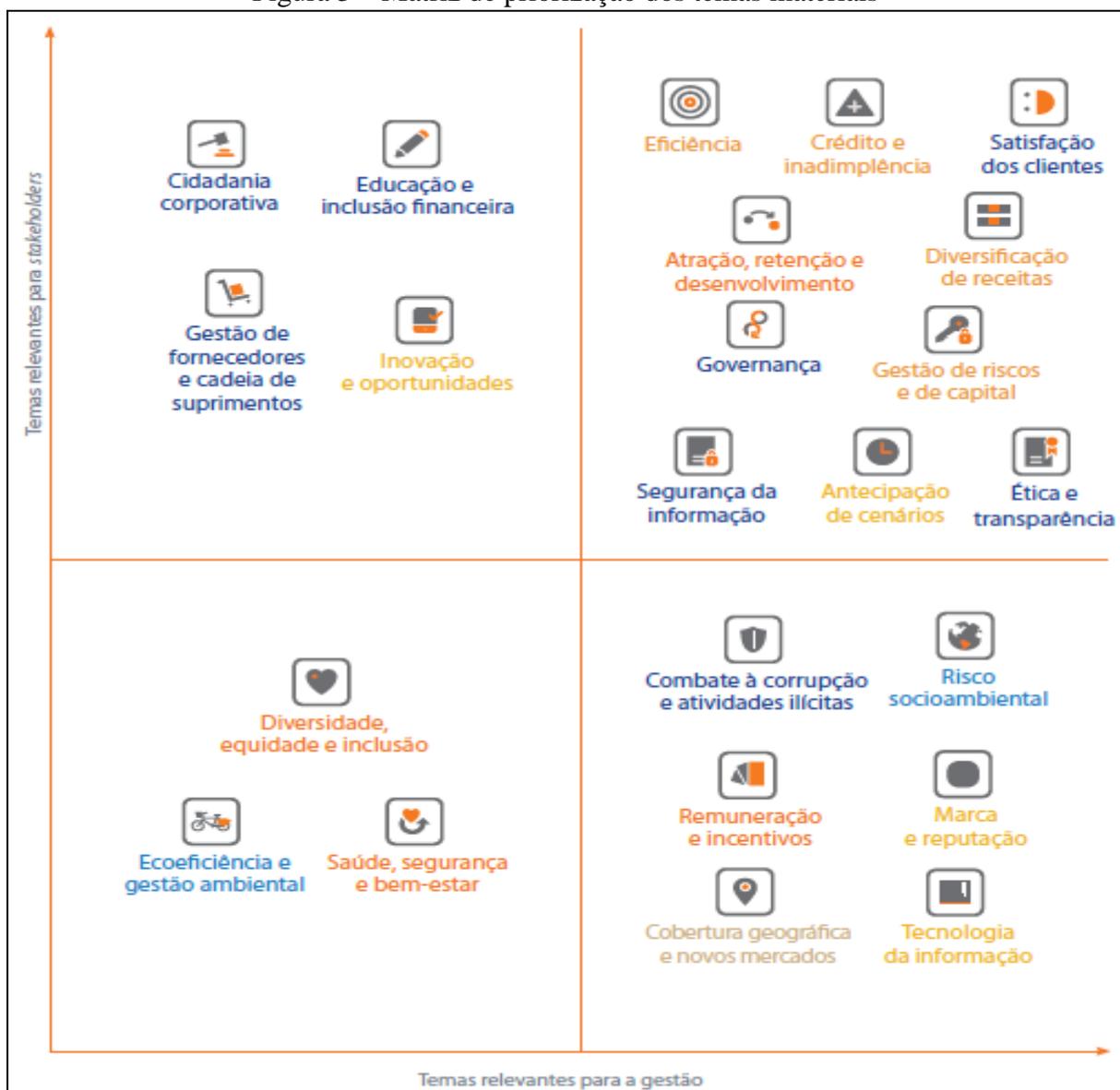
b) Determinação da Materialidade em 2014

Nesse exercício social, na etapa da identificação, a instituição afirma ter se concentrado nas visões dos *stakeholders* internos e externos e evoluído no que diz respeito à contemplação de aspectos sociais, ambientais, econômicos e de governança em uma mesma matriz (Itaú Unibanco S.A., 2014, p. 16). Em determinada seção é informado que os *stakeholders* são identificados pela Espiral de *Performance Sustentável*, ao considerar as questões que têm capacidade de impactar a capacidade de geração de valor (Itaú Unibanco

S.A., 2014, p. 3), apesar disso, essa metodologia não foi mencionada na seção da gestão de questões materiais.

Em comparação a 2013, apenas dois conteúdos foram semelhantes na etapa de identificação, o IQEM e o estudo setorial financeiro da GRI e, como nesse exercício social, não contemplou a etapa de avaliação. Quanto à priorização, passou-se a utilizar como critério a frequência dos temas entre as fontes e sua relevância para os negócios, resultando em uma ‘matriz de priorização’ (Figura 3), contendo dois eixos, a influência na avaliação dos *stakeholders* (colaboradores, clientes, investidores e sociedade) e a relevância para a gestão (continuidade nos negócios, imagem e reputação, impactos regulatórios e visão de longo prazo) (Itaú Unibanco S.A., 2014, p. 16).

Figura 3 – Matriz de priorização dos temas materiais



Fonte: Itaú Unibanco S.A. (2014, p. 16).

Além da apresentação da matriz, as categorias temas materiais podem ser consultadas pelos capitais, por meio de ícones de navegação divulgados (Figura 4). Conclui-se que o critério utilizado pela instituição para relacionar as categorias apresentadas na matriz com os capitais são as cores laranja escuro (capital humano), laranja claro (capital financeiro), amarelo (capital intelectual), bege (capital manufaturado), azul claro (capital natural) e azul escuro (capital social e de relacionamento).

Figura 4 – Ícones de navegação da matriz de priorização dos temas materiais



Fonte: Itaú Unibanco S.A. (2014, p. 16).

Na etapa de validação, os temas priorizados foram debatidos e validados, internamente, pelo Grupo de Trabalho de Relatórios e pelo Comitê de Reporte (um fórum da governança de sustentabilidade dedicado à implementação de melhores práticas de reporte e transparência) e, externamente, pela PwC de acordo com o escopo da AA1000. Os 23 temas divulgados na matriz de priorização foram submetidos a essa validação interna e externa e extraídos de um total de 76 temas, por conta da relevância, como informa a instituição (Itaú Unibanco S.A., 2014, p. 16).

c) **Determinação da Materialidade em 2015**

No exercício social de 2015 a instituição divulga que um estudo abrangente contemplando aspectos sociais, ambientais, econômicos e de governança para a definição dos temas materiais foi realizado em 2014, por um grupo de trabalho específico das áreas de comunicação corporativa, finanças, relação com investidores e sustentabilidade. No entanto, além das etapas identificação, priorização e validação, a avaliação foi incorporada no processo (Itaú Unibanco S.A., 2015, p. 45).

Foram atribuídos como os principais objetivos da etapa de identificação a determinação dos *stakeholders* e os canais de comunicação para consultá-los, sendo que nesse RI a Espiral de *Performance* Sustentável é destacada na seção da gestão das questões materiais como o meio para o alcance do primeiro objetivo, diferentemente do RI 2014, e os

canais de comunicação que abordavam os conteúdos ‘a’, ‘b’, ‘c’ e ‘d’ (apresentados na Tabela 8) para o segundo. Os conteúdos da etapa de identificação mantiveram-se os mesmos em relação ao RI 2014, com exceção do estudo do SASB que não foi informado e da alteração no título de algumas categorias, como ‘visão de colaboradores e sindicato’ para ‘gestão de pessoas’.

Uma particularidade do RI 2015 é a divulgação dos questionamentos responsáveis por captar a relevância do tema internamente, sendo eles: qual o impacto econômico e financeiro deste tema para a continuidade dos negócios de forma sustentável?; qual o impacto deste tema em nossa imagem e reputação?; qual o impacto deste tema nas estratégias de negócios?; qual o impacto legal e regulatório deste tema?; e qual o impacto deste tema em nossa visão de futuro? (Itaú Unibanco S.A., 2015, p. 45).

Ainda na etapa de identificação, a instituição declara que selecionou ao todo 500 questões relevantes (Itaú Unibanco S.A., 2015, p. 45). Posteriormente, tem-se a etapa de priorização na qual os temas foram consolidados em categorias de natureza específicas e, posteriormente, submetidos a uma metodologia para a avaliação de suas relevâncias para a gestão e sua influência. A etapa de validação permaneceu inalterada em comparação a 2014 e a etapa de avaliação foi iniciada em 2015, com a finalidade de identificar ajustes pontuais na ‘matriz de priorização’, para adequá-la ao contexto do negócio e avaliar o impacto dos temas nos capitais e principais públicos (Itaú Unibanco S.A., 2015, p. 45).

Como resultado dessa avaliação a instituição destacou a necessidade de integrar o tema ‘risco socioambiental’ ao tema ‘gestão de riscos e de capital’ em consonância com a orientação normativa número 4.327 do Banco Central do Brasil (BACEN)²¹. Ademais, a categoria ‘cobertura geográfica e novos mercados’ foi retirada e inserida a ‘atuação internacional’ e a ‘inovação e oportunidades’ passou a ser descrita apenas como ‘inovação’. Nesse RI é informado que a metodologia completa de identificação dos temas materiais será reaplicada a cada 2 anos (Itaú Unibanco S.A., 2015, p. 45).

A divulgação dos 22 temas nesse exercício social foi realizada por meio de uma tabela que classifica os temas por capitais e pela relevância, sendo essa dividida em 4 níveis de relevância: para a gestão e principais públicos; para a gestão; para os principais públicos; e outros. Além disso, permite a navegação em cada tema para a verificação dos capitais mais

²¹ Instituída em 2014, a resolução 4.327 do BACEN dispõe sobre as diretrizes que devem ser observadas no estabelecimento e implementação da Política de Responsabilidade Socioambiental pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar por essa autarquia federal (BACEN, 2014)

expostos, públicos mais afetados, descrição do tema e redirecionamento para a seção das DFPs que trata sobre cada um deles.

d) Determinação da Materialidade em 2016

O processo de determinação da materialidade em 2016 não apresentou modificações significativas em relação a 2015, apenas os questionamentos responsáveis por captar a relevância do tema internamente, que faziam parte da etapa de identificação passaram a ser divulgados na etapa da priorização (Itaú Unibanco S.A., 2015, p. 45). Além disso, na etapa de validação deixou de mencionar o Grupo de Trabalho, mas especificou que os três Comitês envolvidos são de Auditoria, Divulgação e de Sustentabilidade, salienta-se que em 2015 tais Comitês foram descritos como ‘outros’.

Os *links* de navegação do RI 2015 não foram mantidos, sendo os 22 temas classificados pelo nível de relevância para os principais públicos (muito alta, alta e moderada), pelos capitais e a relação com os 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável. Ou seja, seguiu a recomendação da B3 de que os relatórios sejam elaborados levando em consideração tais objetivos.

e) Análise Longitudinal da Determinação da Materialidade

Analisando os RIs 2013, 2014, 2015 e 2016 conjuntamente, nota-se que na etapa de identificação dois conteúdos foram mantidos de 2013 para 2014, o IQEM e os estudos setoriais financeiros da GRI e de 2014 para 2015 e 2016 a ‘visão de colaboradores e sindicatos’ (denominada de ‘gestão de pessoas’ em 2015 e 2016) e a sustentabilidade nos negócios (que fundiu os itens ‘d’ e ‘e’ de 2014). Além disso, a ‘análise de investidores’ (denominada ‘análise de cenários e mercado’ em 2015 e 2016) incorporou a ouvidoria, análise da materialidade e mídias setoriais, além desses conteúdos, em 2015 e 2016 tem-se, particularmente, o ‘desempenho financeiro e operacional’.

A etapa de avaliação não foi contemplada no processo de determinação da materialidade do RI 2013 e 2014, sendo inserida apenas em 2015 para ajustar a matriz de materialidade definida em 2014 e avaliar o impacto dos temas materiais nos capitais e principais públicos, em 2016 foi mantida para a mesma finalidade. Pelo fato da etapa de avaliação não ter sido realizada após a identificação, mas ao final do processo, apura-se que sua finalidade não é separar temas relevantes dos materiais, como orientado pelo *Framework* 1.0 e demonstrado na Figura 2, mas avaliar e classificar temas que foram definidos em 2014 e que não passaram por esse ‘filtro’.

Na priorização dos temas, apenas em 2013 o impacto econômico, social e ambiental foi considerado, sendo que nos demais exercícios sociais manteve-se o foco na influência do tema para a gestão e para os principais públicos. Quanto à asseguarção, em 2013 a alta administração era evidenciada, juntamente com o Comitê de divulgação e consultorias parceiras (não especificadas), nos demais exercícios sociais ela não é divulgada, apenas o Grupo de trabalho (em 2014), o Comitê de reporte (2014, 2015 e 2016) e a PwC (2014, 2015 e 2016).

Por fim, conclui-se que a divulgação dos temas materiais evoluiu, principalmente, de 2013 a 2015, já que no primeiro exercício social apresentou apenas categorias genéricas, em 2014 uma matriz de priorização, que considerava a relevância dos temas para a gestão e para os *stakeholders* e, em 2015, uma tabela que permitia a consulta dos temas por relevância e capital e contava com *links* de navegação nas seções das DFPs. No entanto, a interatividade com as DFPs não foi mantida em 2016, apenas a consulta por relevância e capitais, nesse exercício social foi acrescentada à relação dos temas com os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

4.2 DIVULGAÇÃO DE KPIs

Os KPIs divulgados no RI são utilizados para expressar informações sobre o alcance de propósitos e efeitos nos capitais, ou seja, a geração de valor. Nessa subseção eles são analisados de acordo com as características comuns recomendadas no *Framework 1.0* (IIRC, 2013a). Como estabelecido nos procedimentos metodológicos (capítulo 3), os propósitos que o Itaú Unibanco S.A. divulgou ao longo de seus RIs foram coletados e categorizados, para que apenas as divulgações de métricas, índices e indicadores relacionados a eles fossem consideradas como KPIs.

Tais propósitos encontram-se disponíveis nos Apêndices A, C, E e G. Eles estão classificados por categorias, nas quais ‘C’ equivale a capital, ‘F’ a financeiro, ‘M’ a manufaturado, ‘I’ a intelectual, ‘H’ a humano, ‘SR’ a social e de relacionamento e ‘N’ e natural, além disso, contêm o ano do RI em que se encontram, isto é, 2013, 2014, 2015 e 2016.

a) **Divulgação de KPIs em 2013**

No RI 2013 a instituição divulgou seus propósitos por capitais em uma seção destacada como “Metas e desafios” (Itaú Unibanco S.A., 2013, p. 52-53), cujos conteúdos

estão apresentados no Apêndice A. Além disso, divulgou CHg 2013, CIf 2013 e CMe 2013 (Itaú Unibanco S.A., 2013, p. 15 e 41) e CFg 2013, CSRf 2013, CFh 2013, CNf 2013, CSRg 2013 CIg 2013, CSRh 2013 e CSRi 2013 (Itaú Unibanco S.A., 2013, p. 50-51) ao longo do RI, que foram categorizados de acordo com critérios adotados.

Tanto a classificação quanto a quantidade de capitais adotada pela instituição foram semelhantes às propostas pelo *Framework* 1.0, isto é, capital financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento e natural. Os capitais com mais propósitos foram o social e de relacionamento (9), seguindo do financeiro (8), intelectual (7) e humano (7), natural (6) e manufaturado (5). Na Tabela 9 são apresentados os KPIs coletados, os propósitos relacionados a eles, suas mensurações e a página de localização no RI.

Tabela 9 – KPIs divulgados no RI 2013

N.º	KPI	Propósitos relacionados	Mensuração	Pg.
1	Índice de inadimplência (acima 90 dias) – Pessoa física	CFe 2013 e CFh 2013	6,7% (ma), 6,4% (jun), 6% (set) e 5,8% (dez)	19
2	Índice de inadimplência (acima 90 dias) - Total	CFe 2013 e CFh 2013	4,5% (mar), 4,2% (jun), 3,9% (set) e 3,7% (dez)	19
3	Índice de inadimplência (acima 90 dias) – Pessoa jurídica	CFe 2013 e CFh 2013	2,9% (mar), 2,5% (jun), 2,3% (set) e 2% (dez)	19
4	Provisão para Devedores Duvidosos (PDD) Específica e Genérica e Carteira de Crédito	CFe 2013 e CFh 2013	6% (mar), 5,6% (jun), 5,3% (set) e 5,1% (dez)	20
5	Provisão para Devedores Duvidosos (PDD) Específica, Genérica e Adicional e Carteira de Crédito	CFe 2013 e CFh 2013	7,3% (ma), 7% (jun), 6,6% (set) e 6,4% (dez)	20
6	Índice <i>Non-Performing Loans</i> ¹ (NPL) 60 dias	CFe 2013 e CFh 2013	4,6% (set) 4,4% (dez)	20
7	NPL 60 dias	CFe 2013 e CFh 2013	143% (set) e 149% (dez)	20
8	NPL 90 dias	CFe 2013 e CFh 2013	170% (set) e 174% (dez)	20
9	<i>Return On Equity</i> (ROE)	CSRc 2013	20,9%	21
10	Índice de eficiência	CSRd 2013 e CSRf 2013	48% (1º tri), 49,1% (2º tri), 48,2% (3º tri) e 48,7% (4º tri)	22
11	(Aumento) de salários, encargos e benefícios	CHd 2013	7,6%	32
12	Variação da participação dos colaboradores nos resultados (Participação nos Lucros e Resultados – PLR)	CHc 2013 e CHd 2013	11%	32
13	Colaboradores sujeitos a méritos e promoções	CHc 2013 e CHd 2013	14,2%	32
14	Variação dos dividendos/Juros sobre Capital Próprio (JCP) líquidos por ação	CSRc 2013	3,4%	34
15	Índice de Basileia	CSRa 2013	16,6%	34
16	Índice de Basileia – Nível I	CSRa 2013	11,6%	34
17	Representação da rede no território nacional	CFg 2013	89%	36
18	Conclusão da instalação da primeira fase do <i>data center</i>	CMc 2013	83%	40
19	Ecoeficiência – redução em viagens e transporte	CNd 2013	5,8%	42
20	Economia com despesas de energia, água e gás	CNb 2013, CNd 2013 e CSRf 2013	14,28%	42
21	Emissões evitadas com o uso de transporte compartilhado	CNd 2013	65.584 quilogramas (kg) de dióxido de carbono (CO ₂)	42

¹NPL são empréstimos em que o devedor não efetuou os pagamentos de capital e juros programados e por isso não chamados de créditos não produtivos.

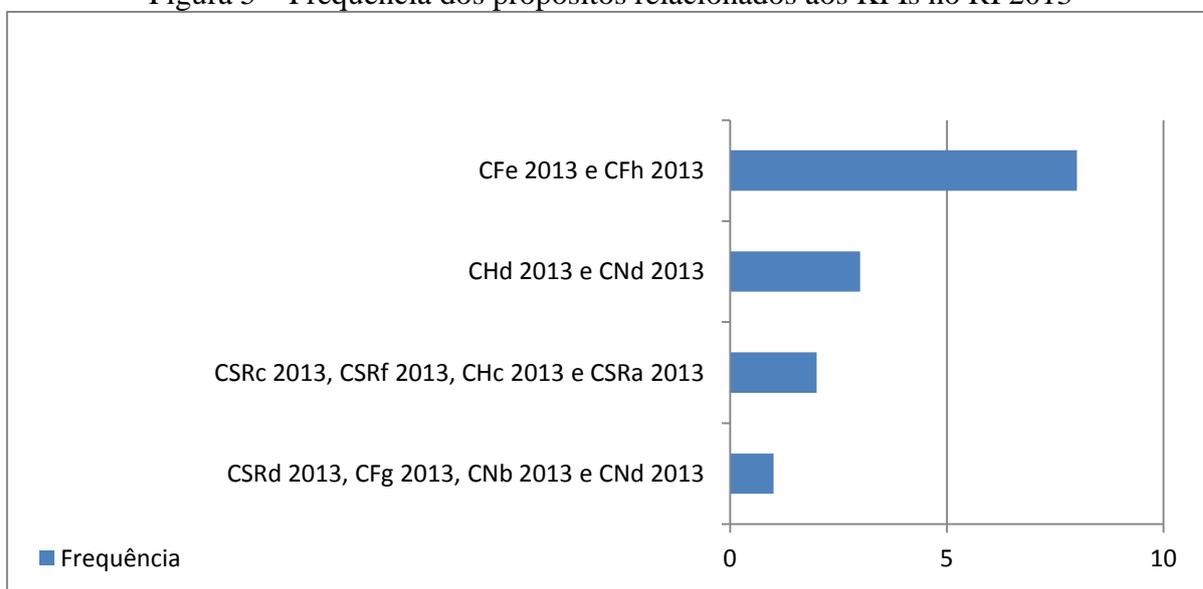
Fonte: Elaborada pela autora

Ao todo foram divulgados 21 KPIs no RI 2013, que apresentaram relação com 12 dos 42 propósitos divulgados em 2013, cujos focos são:

- Expansão das operações no Brasil e no mundo (CFg 2013) e da carteira de crédito, com redução do perfil de risco e PDD (CFe 2013) e a manutenção de sua qualidade (CFh 2013);
- Maximização do retorno aos acionistas (CSRc 2013);
- Melhoramento do índice de eficiência (CSRd 2013) e foco contínuo em eficiência (CSRf 2013);
- Revisão de benefícios oferecidos aos colaboradores (CHd 2013) e a liderança com base na meritocracia (CHc 2013);
- Aumento da confiança do público, visando à redução do risco de imagem (CSRa 2013);
- Conclusão de novas instalações (CMc 2013);
- Redução de energia (CNb 2013); e
- Mitigação de riscos socioambientais e fomento de oportunidades desse cunho (CNd 2013).

Na Figura 13 pode-se observar a frequência dos propósitos relacionados aos KPIs do RI 2013.

Figura 5 – Frequência dos propósitos relacionados aos KPIs no RI 2013



Fonte: Elaborado pela autora

A partir da Figura 5, nota-se que a maior frequência se deu nos propósitos CFe 2013 e o CFh 2013, demonstrando que os KPIs da instituição no RI 2013 se voltaram, principalmente, para o capital financeiro com foco nas operações de crédito, sua expansão, redução do perfil de risco e PDD, assim como a manutenção de sua qualidade. A

mensuração dos KPIs, exposta na Tabela 9 foi representada por porcentagem, exceto no n.º 21 que foi em Kg de CO₂.

Em relação à **conectividade**, nota-se que 52% dos KPIs apresentam conexões com informações não financeiras, sendo que em 14% deles não foi possível essa constatação pelo fato das medidas utilizadas para mensurar o índice de eficiência, o aumento de salários, encargos e benefícios e a economia com despesas de energia, água e gás não foram apresentadas, podendo ser financeiras ou não. Os 33% restantes foram mensurados apenas com medidas financeiras.

Quanto ao **foco** dos KPIs, considerou-se o propósito CSRc 2013 com o tema material ‘retorno financeiro’, assim como, CSRd 2013 e CSRf 2013 com ‘eficiência’, CHc 2013 e CHd 2013 com ‘relação com clientes e colaboradores’, CSRa 2013 com ‘governança’ e CNb 2013 e CNd 2013 com ‘riscos e oportunidades socioambientais’. Portanto, os 11 KPIs relacionados a esses propósitos foram considerados focados nos temas materiais, ou seja, 52%.

A **apresentação com propósitos** foi identificada em apenas 1 KPI (5%), cujos propósitos foram CMc 2013 e CMd 2013 (projeção para períodos futuros). Na **apresentação por vários períodos**, notou-se que 62% dos KPIs foram acompanhados por informações retrospectivas (trimestral ou anual), que facilitam o acompanhamento de tendências, mas também evidencia uma falta de visão de futuro, ou seja, a prospecção de desempenho para os KPIs.

Por fim, não foram apresentadas informações sobre a **coerência** dos KPIs com os marcos setoriais ou regionais, geralmente, aceitos. Ademais, 52% dos KPIs continham **informações qualitativas** sobre as métricas utilizadas, informações monetárias, períodos e montantes utilizados nas mensurações, por exemplo. A análise completa e individual das características dos KPIs divulgados em 2013 encontra-se no Apêndice B.

b) Divulgação de KPIs em 2014

No RI 2013 a maioria dos propósitos foi divulgada em uma seção avulsa, enquanto que em 2014 passaram a ser divulgados ao longo do RI, sem serem classificadas pelos capitais. Em decorrência disso, a categorização por capital foi realizada de acordo com a localização da divulgação, isto é, se estavam divulgados na seção que tratava do respectivo capital ou por apresentar relação com ele, seguindo os parâmetros do *Framework 1.0* e a classificação dos propósitos realizada pelo Itaú Unibanco S.A. no RI 2013.

Assim como em 2013, os capitais com mais propósitos foram o financeiro (13) e o social e de relacionamento (12), posteriormente tem-se o intelectual (6), o humano (5) e o manufaturado (1), nota-se que nesse RI não foram apresentados propósitos para o capital natural. A lista completa dos propósitos desse exercício social e suas categorias encontram-se no Apêndice C e os KPIs divulgados em 2014 estão dispostos na Tabela 10.

Tabela 10 – KPIs divulgados no RI 2014

N.º	KPI	Propósitos relacionados	Mensuração	Pg.
1	Retorno sobre o Patrimônio Líquido Médio atribuído aos acionistas controladores	CSRc 2013, CSRg 2014 e CFa 2014	24,1%	5
2	Bonificação de ações	CSRc 2013 e CSRg 2014	10%	5
3	Payout líquido	CSRc 2013 e CSRg 2014	30,8%	5
4	Obtenção da parcela restante da Redecard de acionistas minoritários	CFg 2013	49,9%	8
5	(Aumento) do produto bancário líquido - Banco comercial varejo	CFe 2014	19,6%	11
6	Índice de eficiência – Banco comercial varejo	CSRd 2013, CSRf 2013 e CFe 2014	52%	11
7	(Aumento) do produto bancário líquido - Banco atacado	CFe 2014	0,1%	11
8	Índice de eficiência – Banco atacado	CSRd 2013, CSRf 2013 e CFe 2014	34,6%	11
9	(Aumento) do produto bancário líquido – Crédito ao consumidor varejo	CFe 2014	37,6%	11
10	Índice de eficiência – Crédito ao consumidor varejo	CSRd 2013, CSRf 2013 e CFe 2014	46,5%	11
11	(Aumento) do produto bancário líquido – Mercado e corporação	CFe 2014	22,6%	11
12	Índice de eficiência – Mercado e corporação	CSRd 2013, CSRf 2013 e CFe 2014	25,1%	11
13	(Aumento) do índice de eficiência	CSRd 2013, CSRf 2013 e CFe 2014	1,9 pontos percentuais (p.p.)	17
14	Índice de eficiência	CSRd 2013, CSRf 2013 e CFe 2014	46,6%	17
15	Índice de eficiência - Ajustado ao risco	CSRd 2013, CSRf 2013 e CFe 2014	64,3%	17
16	(Aumento) no total de operações de crédito	CFe 2013 e CFf 2014	9,9%	17
17	(Aumento) na carteira de crédito – América Latina	CFg 2013, CFh 2013, CSRg 2013 e CSRc 2014	14,9%	17
18	(Diminuição) na carteira de crédito – Micro, pequenas e médias empresas	CFg 2013, CFh 2013, CSRg 2013 e CSRc 2014	2,1%	17
19	(Aumento) na carteira de crédito – Grandes empresas	CFg 2013, CFh 2013, CSRg 2013 e CSRc 2014	14,6%	17
20	(Diminuição) na carteira de crédito – Veículos	CFg 2013, CFh 2013, CSRg 2013, CSRc 2014 e CFg 2014	28,4%	17
21	(Aumento) na carteira de crédito – Imobiliário	CFg 2013, CFh 2013, CSRg 2013, CSRc 2014 e CFg 2014	18,8%	17
22	(Aumento) na carteira de crédito – Pessoal	CFg 2013, CFh 2013, CSRg 2013, CSRc 2014	4,9%	17
23	(Aumento) na carteira de crédito – Consignado	CFc 2013, CFg 2013, CFh 2013, CSRg 2013 CSRc 2014 e CFg 2014	79,2%	17
24	(Aumento) na carteira de crédito – Cartão de crédito	CFg 2013, CFh 2013, CSRg 2013, CSRc 2014	11,6%	17
25	Operações de crédito vencidas	CFe 2013 e CFh 2013	2,9%	17
26	Operações de crédito vencidas até 3 meses	CFe 2013 e CFh 2013	28,4%	17
27	Operações de crédito vencidas entre 3 e 12 meses	CFe 2013 e CFh 2013	24,5%	17
28	Operações de crédito vencidas acima de 12 meses	CFe 2013 e CFh 2013	44,2%	17
29	Operações de crédito por setor da economia – Setor público	CSRg 2013 e CSRc 2014	1%	17
30	Operações de crédito por setor da economia – Pessoa física	CSRg 2013 e CSRc 2014	45,5%	17

31	Operações de crédito por setor da economia – Outros setores	CSRg 2013 e CSRc 2014	0,5%	17
32	Operações de crédito por setor da economia – Serviços	CSRg 2013 e CSRc 2014	22,1%	17
33	Operações de crédito por setor da economia – Indústria e comércio	CSRg 2013 e CSRc 2014	25,7%	17
34	Operações de crédito por setor da economia – Setor primário	CSRg 2013 e CSRc 2014	5,2%	17
35	Operações de crédito por maiores devedores – Principal devedor	CFe 2013 e CFh 2013	0,9%	17
36	Operações de crédito por maiores devedores – 10 maiores devedores	CFe 2013 e CFh 2013	5,2%	17
37	Operações de crédito por maiores devedores – 20 maiores devedores	CFe 2013 e CFh 2013	7,8%	17
38	Operações de crédito por maiores devedores – 50 maiores devedores	CFe 2013 e CFh 2013	12,9%	17
39	Operações de crédito por maiores devedores – 100 maiores devedores	CFe 2013 e CFh 2013	17,6%	17
40	Índice de inadimplência (acima 90 dias) – Pessoa jurídica	CFe 2013 e CFh 2013	1,7%	17
41	Índice de inadimplência (acima 90 dias) – Total	CFe 2013 e CFh 2013	3,1%	17
42	Índice de inadimplência (acima 90 dias) – Pessoa física	CFe 2013 e CFh 2013	4,7%	17
43	(Aumento) na carteira de crédito	CFe 2013 e CFh 2013	9,8%	18
44	(Aumento) nas operações de microcrédito	CFe 2013, CFh 2013 e CFk 2014	35%	18
45	Risco de crédito (composição do <i>Risk-Weighted Asset - RWA</i>)	CFe 2013 e CFh 2013	3,3%	18
46	Composição da exposição ao risco de crédito – Títulos e valores mobiliários	CFe 2013 e CFh 2013	5,3%	18
47	Composição da exposição ao risco de crédito – Outras	CFe 2013 e CFh 2013	29,4%	18
48	Composição da exposição ao risco de crédito – Varejo	CFe 2013 e CFh 2013	20,8%	18
49	Composição da exposição ao risco de crédito – Não varejo	CFe 2013 e CFh 2013	44,5%	18
50	Índice de Basileia	CSRa 2013	16,9%	18
51	Capital principal	CSRa 2013	12,5%	18
52	Basileia nível II	CSRa 2013	4,4%	18
53	(Aumento) receitas de prestação de serviços	CFf 2013 e CFh 2014	16%	19
54	Composição das receitas de serviços – Crédito e garantias prestadas	CFh 2014 e CFj 2014	5%	19
55	Composição das receitas de serviços – Comissões/ Corretagem	CFh 2014 e CFj 2014	1%	19
56	Composição das receitas de serviços – Contas correntes	CFh 2014 e CFj 2014	29%	19
57	Composição das receitas de serviços – Taxas administrativas	CFh 2014 e CFj 2014	10%	19
58	Composição das receitas de serviços – Comissões/ Cobrança	CFh 2014 e CFj 2014	5%	19
59	Composição das receitas de serviços – Comissões/ Cartões de crédito	CFh 2014 e CFj 2014	44%	19
60	Composição das receitas de serviços – Outros	CFh 2014 e CFj 2014	6%	19
61	Participação de mercado – Gestão de ativos de terceiros (Itaú <i>Asset Management</i>)	CFg 2013	14,5%	19
62	Participação de mercado no total de ativos sob custódia local	CFg 2013	26%	19
63	Participação de mercado no total de ativos sob custódia internacional	CFg 2013	14,3%	19
64	Representação de serviços prestados a empresas listadas na BM&FBovespa	CFg 2013	62,5%	19
65	Participação no mercado brasileiro em prêmios de seguros ganhos	CFg 2013	12%	19
66	Participação no mercado de atividades próprias de seguros	CFg 2013	14,2%	19
67	Participação no mercado brasileiro de capitalização	CFg 2013	11,1%	19

68	Satisfação dos colaboradores (Pesquisa Fale Francamente)	CHg 2013, CNd 2013, CSRg 2014 e CSRi 2014	80%	20
69	Índice geral de satisfação de clientes	CFb 2013, CSRc 2013, CId 2014, CId 2014 e CSRg 2014	8,11	22
70	Clientes ouvidos pela ouvidoria que não recorrem a órgãos externos	CSRa 2013	97,5%	22
71	Reclamações solucionadas no prazo regulamentar de 15 dias	CSRa 2013 e CSRg 2014	89%	22
72	Reclamações solucionadas no prazo regulamentar de até 5 dias úteis	CSRa 2013 e CSRg 2014	53,4%	22
73	(Redução) do tempo de resposta em redes sociais	CSRa 2013 e CSRg 2014	95%	22
74	(Aumento) dos clientes com investimento em previdência privada	CFh 2014, CFj 2014 e CSRd 2014	52%	25
75	(Aumento) dos clientes que aplicaram em fundos de investimento	CFh 2014, CFj 2014 e CSRd 2014	47,5%	25
76	Educação financeira nas escolas de ensino médio – Educadores e professores cadastrados nas plataformas <i>online</i>	CSRh 2013, CSRf 2014 e CSRg 2014	60%	25
77	Compras de fornecedores aprovados	CNd 2013, Cib 2014 e CSRg 2014	99%	25
78	Compras no Brasil realizadas com fornecedores locais	CNd 2013, Cib 2014 e CSRg 2014	77%	25
79	Recursos gastos anualmente com fornecedores homologados	CNd 2013, CIa 2014 e Cib 2014	99,2%	26
80	Treinamento presencial em sustentabilidade na cadeia de suprimentos – Departamento de compras	CNd 2013, Cib 2014, CIa 2014 e CSRg 2014	100%	26
81	Colaboradores avaliados pelo Planejamento Estratégico de Pessoas (PEP) em 2013	CHc 2013, CHg 2013 e CSRi 2014	53%	27
82	Índice de rotatividade total entre colaboradores contratados e desligados	CHf 2013 e CSRi 2014	10,9%	27
83	Índice de rotatividade entre colaboradores contratados e desligados involuntariamente	CHf 2013 e CSRi 2014	8%	27
84	Índice de rotatividade entre colaboradores contratados e desligados voluntário	CHf 2013 e CSRi 2014	2,9%	27
85	Média de efetivação de estagiários do Programa de Estágio	CHb 2013 e CHf 2013	58%	28
86	Colaboradores com plano de previdência privada complementar	CHd 2013	63%	28
87	Taxa de lesões – Mulheres	CNd 2013	1,69%	29
88	Taxa de lesões – Homens	CNd 2013	1,15%	29
89	Taxa de dias perdidos – Mulheres	CNd 2013	400,04%	29
90	Taxa de dias perdidos – Homens	CNd 2013	247,01%	29
91	Taxa de doenças ocupacionais – Mulheres	CNd 2013	1,59%	29
92	Taxa de doenças ocupacionais – Homens	CNd 2013	1,10%	29
93	Taxa de Absenteísmo – Mulheres	CNd 2013	1,34%	29
94	Taxa de Absenteísmo – Homens	CNd 2013	0,83%	29
95	(Aumento) da percepção em relação à consideração (para se relacionar)	CSRa 2014 e CSRg 2014	27%	30
96	(Aumento) da percepção em prestígio (melhor banco)	CSRa 2014 e CSRg 2014	50%	30
97	Comentários positivos ou neutros nas redes sociais	CSRa 2014	68%	30
98	Representação dos investimentos em tecnologia da informação	CIf 2013	78%	31
99	Volume de transações de clientes em canais tradicionais (terminal de caixas,	CSRc 2014	40%	31

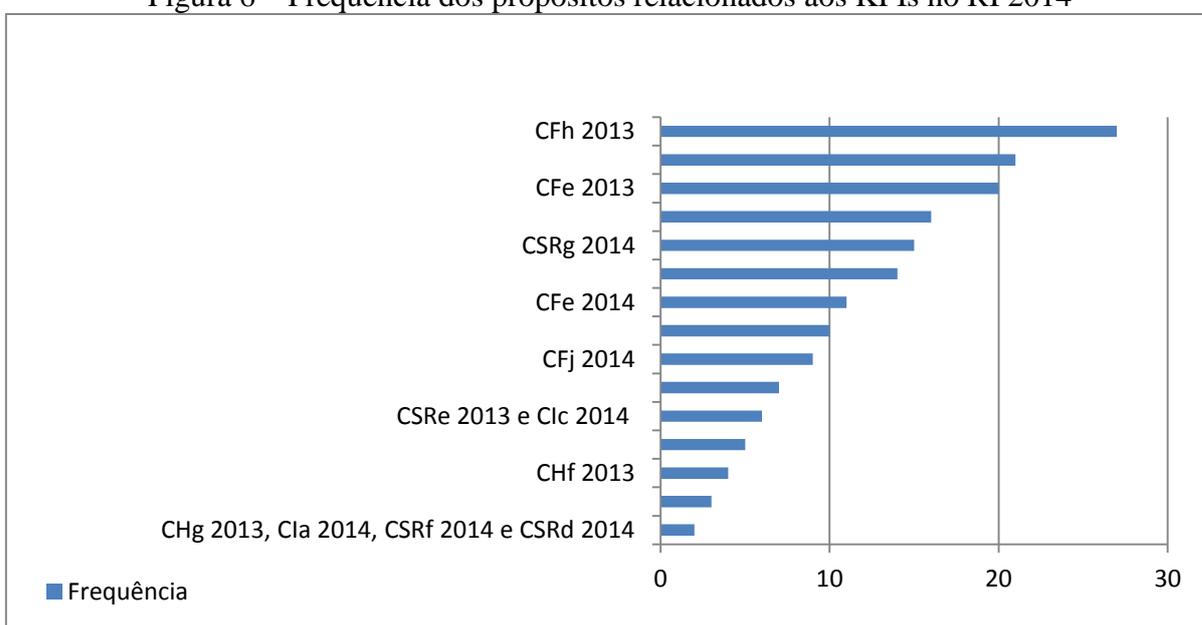
	caixas eletrônicos e telefone)			
100	Volume de transações de clientes em canais eletrônicos (<i>mobile e internet</i>)	CSRe 2013 e CSRc 2014	60%	31
101	<i>Share</i> de transações – Terminal caixa	CSRc 2014	13%	31
102	<i>Share</i> de transações – Caixa eletrônico	CSRc 2014	23%	31
103	<i>Share</i> de transações – Telefone	CSRc 2014	4%	31
104	<i>Share</i> de transações – <i>Internet</i>	CSRe 2013 e CSRc 2014	49%	31
105	<i>Share</i> de transações – Celular	CSRe 2013 e CSRc 2014	11%	32
106	Transações remotizadas	CSRe 2013 e CSRc 2014	58%	32
107	Transações com base biometrizável	CSRe 2013	64%	32
108	(Aumento) transferências por <i>Tokpag</i>	CId 2013 e CSRe 2013	393%	32
109	Resíduos eletroeletrônicos destinados para o descarte sustentável	CNd 2013, CIb 2014 e CSRg 2014	100%	34
110	Títulos corporativos de renda fixa cobertos pela metodologia desenvolvida pela Itáú <i>Asset Management</i>	CIb 2014	50%	34

Fonte: Elaborada pela autora

No RI 2014 o número de KPIs aumentou, substancialmente, de 21 para 110. Como ressaltado nos procedimentos metodológicos, os propósitos foram considerados de forma cumulativa a cada RI, pelo fato de nem todos os apresentados em 2013 possuírem prazos específicos para alcance e os que sim – CFa 2013, CMd 2013, CMe 2013 e CNb 2013 – serem, respectivamente, 2014/2015, 2020 e 2023, 2014 e 2014/2015 e, portanto, poderem apresentar mensurações nos RIs 2014 e 2015 e, até mesmo, no RI 2016 no caso de CMd 2013.

Além disso, no RI 2014 a instituição reforça alguns propósitos de 2013, como CIf 2013, CSRg 2013 e CFg 2013, evidenciando que mensurações de 2014 podem estar relacionadas aos propósitos de 2013. Dessa maneira, o número total de propósitos analisados foi de 79 (42 de 2013 e 37 de 2014), dos quais 38 se relacionaram com os KPIs divulgados em 2014. Poranto, o aumento dos KPIs no RI 2014 pode ser explicado pelo fato de uma quantidade maior de propósitos ter sido considerada e, conseqüentemente, mais mensurações puderam ser relacionadas a eles e serem coletadas como KPIs. A Figura 6 contém o gráfico da frequência dos propósitos nos KPIs.

Figura 6 – Frequência dos propósitos relacionados aos KPIs no RI 2014



Fonte: Elaborado pela autora

A partir da Figura 6 verifica-se que os três propósitos com maior frequência foram correspondentes ao capital financeiro e ao social e de relacionamento, no primeiro às mensurações se voltaram, novamente, para a expansão da carteira de crédito, com redução do perfil de risco e PDD e a manutenção de sua qualidade e no segundo para a segmentação, isto é, a oferta de uma ampla variedade de produtos e canais, almejando à satisfação das

necessidades dos clientes. Entre eles o propósito com a maior frequência foi à manutenção da qualidade da carteira de crédito (CFh 2013). Além disso, as mensurações foram, novamente, demonstradas por porcentagens, exceto a utilização de 1 índice e 1 p.p..

Quanto à análise das características dos KPIs (Apêndice D), verifica-se na **conectividade** que 20% dos KPIs se referiram apenas a informações financeiras, em 8% deles não foi possível identificar e os 72% restante a informações não financeiras. Quanto ao **foco**, nota-se que 89% dos KPIs apresentou possíveis relações com as categorias de temas materiais de 2014 e na **apresentação com propósitos** 14% foram acompanhados por essa informação, sendo que desses, 24% dos propósitos foram divulgado de forma parcial e 7% contextual, além de 7% dizer respeito a uma projeção para 2015.

A **apresentação por vários períodos** foi realizada em sua totalidade de forma retrospectiva (trimestral ou anual) e evidenciada em 27% dos KPIs, sobre a **coerência** nenhum KPI foi acompanhado por essa informação, como em 2013. No tocante a **consistência** dos KPIs, 5% deles foram relatados em 2013 e 2014 e, por fim, 61% continha **informações qualitativas**, que incluem informações monetárias, períodos e fontes das informações considerados, principalmente, dos *rankings* e pesquisas que envolveram a instituição.

Ressalta-se que nos KPIs n.º 74 e 75 a instituição divulga que o aumento dos clientes com investimento em previdência privada e em fundos de investimento é resultado do Programa de Educação Financeira, o que demonstra o impacto de um capital sobre o outro, ou seja, a criação/investimento em um determinado programa gerou um acréscimo nos produtos utilizados pelos clientes (capital financeiro). Apesar disso, ao considerar apenas os KPIs, sem as informações qualitativas, a geração de valor não fica evidente apenas com o título e a mensuração dos KPIs, pois não é possível identificar se os capitais envolvidos na geração de valor foram mensurados.

c) **Divulgação de KPIs em 2015**

Assim como no RI 2014, os propósitos de 2015 foram divulgados ao longo do relato, no entanto, uma particularidade é que 27% deles foram apresentados no RI 2014. Como nesses casos o exercício social de 2015 foi destacado como prazo específico dos propósitos, a verificação das mensurações que estivessem relacionadas a eles só foi considerada nos RI 2015 e 2016 (quando não se restringia apenas a 2015). Os critérios de categorizações por capitais foram semelhantes aos dois RIs anteriores, sua lista completa encontra-se no Apêndice E.

Quanto à concentração dos propósitos, a maioria foi no capital natural (21), seguindo do social e de relacionamento (6), financeiro (4), intelectual (1) e humano (1). Evidencia-se nesse RI o aumento de propósitos do capital natural, que abordaram o consumo/redução de água, energia e emissões, a destinação de resíduos a aterros, entre outros fatores. Os demais capitais tiveram redução de propósitos e seus focos se assemelharam aos apresentados nos RIs 2013 e 2014. Os KPIs divulgados em 2015 estão dispostos na Tabela 11.

Tabela 11 – KPIs divulgados no RI 2015

N.º	KPI	Propósitos relacionados	Mensuração	Pg.
1	Volume de transações de clientes em canais físicos	CSRc 2014	33%	3
2	Volume de transações de clientes em canais digitais	CSRc 2013 e CSRc 2014	67%	3
3	Rentabilidade recorrente atualizada sobre o PL médio	CSRc 2013, CFa 2014 e CSRg 2014	24,8%	3
4	(Aumento) do lucro por ação	CSRc 2013 e CSRg 2014	2,3%	3
5	Índice de eficiência	CSRd 2013, CSRf 2013 e CFe 2014	44%	3
6	(Aumento) no índice de eficiência	CSRd 2013, CSRf 2013 e CFe 2014	3 p.p.	3
7	Índice de Basileia	CSRa 2013	17,8%	3
8	Representação no total de ativos do setor bancário brasileiro	CFg 2013	15,6%	6
9	(Aumento) das operações de crédito líquidas	CFe 2013 e CFh 2013	4%	9
10	Operações de crédito – Pessoa física	CSRg 2013 e CSRc 2014	45%	10
11	Operações de crédito – Indústria e comércio	CSRg 2013 e CSRc 2014	27%	10
12	Operações de crédito – Serviços	CSRg 2013 e CSRc 2014	22%	10
13	Operações de crédito – Setor público, primário e outros	CSRg 2013 e CSRc 2014	6%	10
14	PDD das operações de crédito – Pessoa física	CFe 2013 e CFh 2013	58%	10
15	PDD das operações de crédito – Indústria e comércio	CFe 2013 e CFh 2013	16%	10
16	PDD das operações de crédito – Serviços	CFe 2013 e CFh 2013	22%	10
17	PDD das operações de crédito – Setor público, primário e outros	CFe 2013 e CFh 2013	4%	10
18	Operações de crédito por <i>Rating</i> interno – Evento de perda	CFe 2013 e CFh 2013	5,7%	10
19	Operações de crédito por <i>Rating</i> interno – Risco alto	CFe 2013 e CFh 2013	4,1%	10
20	Operações de crédito por <i>Rating</i> interno – Risco médio	CFe 2013 e CFh 2013	17,6%	10
21	Operações de crédito por <i>Rating</i> interno – Risco baixo	CFe 2013 e CFh 2013	72,6%	10
22	Índice de inadimplência – Pessoas físicas	CFe 2013 e CFh 2013	5,4%	10
23	Índice de inadimplência – Pessoas jurídicas	CFe 2013 e CFh 2013	1,9%	10
24	Índice de inadimplência – Total	CFe 2013 e CFh 2013	3,5%	10
25	Índice de cobertura da carteira com atraso acima de 90 dias	CIa 2014	164%	10
26	Operações de crédito por concentração dos valores devidos por clientes – Maior devedor	CFe 2013 e CFh 2013	1%	10
27	Operações de crédito por concentração dos valores devidos por clientes – 10 maiores devedores	CFe 2013 e CFh 2013	5,7%	10
28	Operações de crédito por concentração dos valores devidos por clientes – 100 maiores devedores	CFe 2013 e CFh 2013	18%	10
29	Operações de crédito por qualidade da carteira – Vencidas, com evento de perda	CFe 2013 e CFh 2013	5,7 %	10
30	Operações de crédito por qualidade da carteira – Vencidas	CFe 2013 e CFh 2013	3,6%	10
31	Operações de crédito por qualidade da carteira – Não vencidas	CFe 2013 e CFh 2013	90,7%	10
32	(Aumento) nas operações de seguro, previdência e capitalização	CFf 2013, CFj 2014 e CFh 2014	17%	13
33	(Diminuição) nos correntistas e não correntistas que realizaram operações com	CFf 2014 e CFj 2014	3%	15

	cartão de crédito e débito			
34	Índice de satisfação de clientes	CFb 2013, CSR _e 2013, CSR _g 2014, CId 2014 e CId 2014	8,02	15
35	Clientes ouvidos pela ouvidoria que não recorrem a órgãos externos	CSR _a 2013	97%	15
36	Reclamações solucionadas no prazo regulamentar de 15 dias	CSR _a 2013 e CSR _g 2014	95%	15
37	Reclamações solucionadas no prazo regulamentar de até 5 dias úteis	CSR _a 2013 e CSR _g 2014	81%	15
38	Demandas registradas no <i>site</i> consumidor.gov solucionadas	CSR _a 2013, CSR _g 2014 e CSR _b 2015	79%	15
39	Nível médio de satisfação das demandas solucionadas <i>site</i> consumidor.gov	CSR _a 2013 e CSR _g 2014	98%	15
40	Reclamações registradas no SAC e solucionadas no prazo de 3 dias úteis	CSR _a 2013 e CSR _g 2014	3	15
41	(Aumento) da redução do tempo médio de respostas nas redes sociais	CSR _a 2013 e CSR _g 2014	33%	15
42	Fornecedores locais por região – Norte	CNd 2013, CSR _g 2014 e CIb 2014	1%	17
43	Fornecedores locais por região – Nordeste	CNd 2013, CSR _g 2014 e CIb 2014	3%	17
44	Fornecedores locais por região – Centro-oeste	CNd 2013, CSR _g 2014 e CIb 2014	3%	17
45	Fornecedores locais por região – Sudeste	CNd 2013, CSR _g 2014 e CIb 2014	86%	17
46	Fornecedores locais por região – Sul	CNd 2013, CSR _g 2014 e CIb 2014	7%	17
47	Compras no Brasil realizadas com fornecedores locais	CNd 2013, e CSR _g 2014 e CIb 2014	98%	17
48	Compras no Brasil realizadas com fornecedores locais por categoria – Manutenção (obras e patrimônio)	CNd 2013, CSR _g 2014 e CIb 2014	43%	17
49	Compras no Brasil realizadas com fornecedores locais – TI	CNd 2013, CSR _g 2014 e CIb 2014	11%	17
50	Compras no Brasil realizadas com fornecedores locais – Administrativo	CNd 2013, CSR _g 2014 e CIb 2014	10%	17
51	Compras no Brasil realizadas com fornecedores locais – <i>Marketing</i> e telecomunicações	CNd 2013, CSR _g 2014 e CIb 2014	10%	17
52	Compras no Brasil realizadas com fornecedores locais – Operacional	CNd 2013, CSR _g 2014 e CIb 2014	7%	17
53	Compras no Brasil realizadas com fornecedores locais – Jurídico	CNd 2013, CSR _g 2014 e CIb 2014	6%	17
54	Compras no Brasil realizadas com fornecedores locais – Treinamentos e benefícios	CNd 2013, CSR _g 2014 e CIb 2014	6%	17
55	Compras no Brasil realizadas com fornecedores locais – Segurança	CNd 2013, CSR _g 2014 e CIb 2014	2%	17
56	Compras no Brasil realizadas com fornecedores locais – Outros (p. 17)	CNd 2013, CSR _g 2014 e CIb 2014	5%	17
57	Planos de ação gerados a partir de auditorias independentes em fornecedores (p. 17)	CNd 2013, CNf 2013, CIb 2014, CIc 2014 e CId 2014	94%	17
58	Planos de ação gerados a partir de auditorias independentes em fornecedores - Concluídos	CNd 2013, CNf 2013, CIb 2014, CIc 2014 e CId 2014	31%	17
59	Planos de ação gerados a partir de auditorias independentes em fornecedores – Parcialmente concluídos (+50%)	CNd 2013, CNf 2013, CIb 2014, CIc 2014 e CId 2014	25%	17
60	Planos de ação gerados a partir de auditorias independentes em fornecedores – Parcialmente concluídos (-50%)	CNd 2013, CNf 2013, CIb 2014, CIc 2014 e CId 2014	23%	17
61	Planos de ação gerados a partir de auditorias independentes em fornecedores – Sem progresso	CNd 2013, CNf 2013, CIb 2014, CIc 2014 e CId 2014	21%	17
62	Contratação de colaboradoras por faixa etária – Abaixo de 30 anos	CHf 2013	62%	19

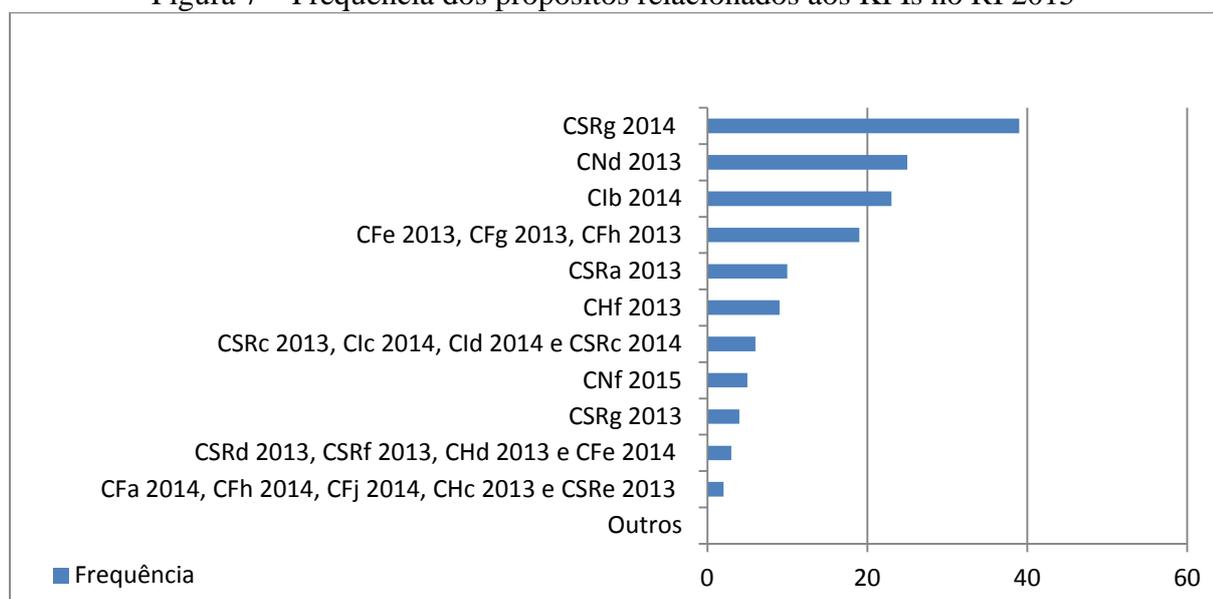
63	Demissão de colaboradores por faixa etária – Abaixo de 30 anos	CHf 2013	38%	19
64	Contratação de colaboradoras por faixa etária – Entre 30 e 50 anos	CHf 2013	60%	19
65	Demissão de colaboradoras por faixa etária – Entre 30 e 50 anos	CHf 2013	40%	19
66	Contratação de colaboradoras por faixa etária – Acima 50 anos	CHf 2013	44%	19
67	Demissão de colaboradoras por faixa etária – Acima 50 anos	CHf 2013	56%	19
68	Colaboradores com deficiência	CHa 2015	4,5%	19
69	Colaboradores avaliados pelo PEP	CHc 2013, CHg 2013 e CSRi 2014	(mais de) 50%	20
70	Reclamações no <i>Ombudsman</i> solucionadas	CSRa 2013 e CSRg 2014	81%	20
71	Reclamações no <i>Ombudsman</i> em análise	CSRa 2013 e CSRg 2014	19%	20
72	Colaboradores cadastrados no plano de assistência médica	CHd 2013 e CSRg 2014	98%	20
73	Colaboradores cadastrados no plano odontológico	CHd 2013 e CSRg 2014	74%	20
74	Colaboradores encaminhados ao Centro de Realocação que obtiveram novas oportunidades internas	CHc 2013 e CSRg 2014	60%	20
75	Colaboradores que aderiram aos planos de pensão	CHd 2013	70%	20
76	Energia elétrica consumida proveniente de fontes renováveis	CNd 2013, CSRg 2014 Cib 2014 e CNq 2015	81%	23
77	Uso de papéis impressos certificados pelo <i>Forest Stewardship Council</i> (FSC)	CNd 2013, CSRg 2014 e Cib 2014	100%	23
78	Participação de mercado brasileiro – Transações com cartão de crédito	CFg 2013	37,1%	34
79	Participação de mercado brasileiro – Empréstimos consignados	CFg 2013 e CFc 2015	16,6%	34
80	Participação de mercado brasileiro– Financiamentos de veículos	CFg 2013	11,8%	34
81	Participação de mercado brasileiro – Concessão de novos empréstimos imobiliários para pessoas físicas	CFg 2013	38,7%	34
82	Participação de mercado brasileiro – Concessão de novos empréstimos imobiliários para pessoas físicas	CFg 2013	19,2%	34
83	Participação de mercado no total das taxas e serviços – Consórcio	CFg 2013	10,1%	34
84	Aquisição do capital social da ConectCar	CIa 2013	50%	35
85	Participação de mercado em volume de transações (crédito e débito) geradas pelos serviços de adquirência	CFg 2013	36,5%	35
86	Participação no mercado total de seguros brasileiro em termos de prêmios e ganhos	CFg 2013	11,1%	35
87	Participação no mercado de seguros	CFg 2013	14,3%	35
88	Participação no mercado de previdência privada	CFg 2013	23,4%	35
89	Participação no mercado brasileiro em receitas de vendas de produtos de capitalização	CFg 2013	12,9%	35
90	Participação no mercado em volume total de empréstimos	CFg 2013	12,4%	35
91	Participação de mercado em ativos sob administração (Itaú <i>Private Bank</i>)	CFg 2013	26%	36
92	Participação de mercado – Gestão de ativos de terceiros (Itaú <i>Asset Management</i>)	CFg 2013	16%	36
93	Participação no mercado total de ativos sob custódia local	CFg 2013	26,6%	36
94	Participação no mercado total de ativos sob custódia internacional	CFg 2013	13%	36

95	Atendimento a empresas listadas na BM&FBovespa	CFg 2013	62%	36
96	Participação no mercado brasileiro de transferência em ofertas de debêntures	CFg 2013	52%	36
97	ROE (atribuído aos acionistas controladores)	CSRc 2013, CSRg 2014 e CFa 2014	24,8%	38
98	Razão entre Recuperação de créditos baixados como prejuízo e Provisão	CFe 2013 e CFh 2013	19,6%	38
99	Índice de eficiência acumulado	CSRd 2013, CSRf 2013 e CFe 2014	44%	39
100	Crescimento da carteira de crédito, com avais e fianças (inclui variação cambial)	CFa 2015	4,6%	39
101	Receita de serviços e resultado de seguros	CFh 2014 e CFi 2014	9,9%	39
102	(Aumento) no lucro por ação aos acionistas	CSRc 2013 e CSRg 2014	20%	39
103	<i>Payout</i>	CSRc 2013 e CSRg 2014	27,9%	39
104	(Aumento) nos Dividendos e JCP por ação	CSRc 2013 e CSRg 2014	2%	39
105	Taxa de aprovação de fornecedores no Brasil	CNd 2013, CSRg 2014 e Clb 2014	90,9%	39
106	IQEM: Representação da marca na exposição positiva do setor financeiro na mídia impressa nacional	CSRa 2014 e CSRg 2014	36,8%	40
107	Taxa de rotatividade de colaboradores	CHf 2013	10,6%	40
108	Taxa de rotatividade de colaboradores involuntariamente	CHf 2013	8,1%	40
109	Taxa de rotatividade de colaboradores voluntariamente	CHf 2013	2,5%	40
110	Colaboradores que responderam a pesquisa Fale Abertamente	CNd 2013	88%	40
111	Satisfação dos colaboradores (fale francamente)	CNd 2013 e CSRg 2014	82%	40
112	Consumo de água nos prédios administrativos	CNf 2015	269.493,46 metros cúbicos (m ³) (abastecimento público) e 22.609,73 m ³ (poços artesanais)	41
113	Consumo de água nas agências	CNg 2015	834.364,44 m ³ (abastecimento público) e 256.631,00 m ³ (abastecimento público) e 65.790,00 m ³ (poços artesanais)	41
114	Consumo de água nos centros tecnológicos	CNh 2015	1.472.460,63 m ³	41
115	Consumo de água total das unidades	CNi 2015	91.557,19 megawatt-hora (MWh)	41
116	Consumo de energia prédios administrativos	CNj 2015	386.501,00 MWh	41
117	Consumo de energia nas agências	CNk 2015	190.326,16 MWh	41
118	Consumo de energia nos centros tecnológicos	CNi 2015	717.779,51 MWh	41
119	Consumo de energia total das unidades	CNm 2015	2.584.006,23 gigajoules (GJ)	41
120	Consumo de energia total das unidades	CNn 2015	16,54%	42
121	Redução no volume de resíduos descartados em aterros	CNe 2015 e CSRg 2014		42

Fonte: Elaborada pela autora

O número de KPIs divulgados no RI 2015 foi de 121, representando um aumento gradual em relação ao exercício social anterior, a frequência de seus propósitos pode ser observada na Figura 7. No KPI 111, que trata da satisfação dos colaboradores, os propósitos CSRi 2014 e CHg 2013 deixaram de ser relacionados pelo fato da instituição não apresentar se os resultados continuaram a ser passados aos colaboradores e a elaboração de planos de ações estimulada, como era em 2014.

Figura 7 – Frequência dos propósitos relacionados aos KPIs no RI 2015



Fonte: Elaborado pela autora

Além dos propósitos do capital natural terem aumentando no RI 2015, o segundo propósito mais frequente nos KPIs foi nesse capital, referente à mitigação de riscos socioambientais e fomento de oportunidades desse cunho, posteriormente tem-se o capital intelectual, com o foco no aprimoramento dos aspectos de integração ESG nas linhas de negócios do banco. O propósito de maior frequência refere-se ao capital social e de relacionamento (CSRg 2014) e visa fortalecer a cultura de *performance* sustentável – “gerar valor compartilhado para colaboradores, clientes, acionistas e sociedade, garantindo a perenidade dos negócios” (Itaú Unibanco S.A., 2013, p. 6).

Nota-se que a partir do RI 2015 houve uma preocupação com aspectos ambientais, sociais e de governança, refletida tanto no aumento de propósitos que abrangem essas questões, como em suas frequências nos KPIs. Em relação às mensurações, a maioria

continuou sendo demonstrada de forma percentual, mas medidas como m³, GJ, MWh, p.p e índices também puderem ser encontradas.

No tocante as características (Apêndice F), evidenciou-se, por meio da **conectividade**, que apenas 10% KPIs retrataram informações financeiras, 83% informações não financeiras e nos 7% restantes não foi possível identificar. Quanto ao **foco** dos KPIs nota-se que 83% apresentaram relação com as categorias de temas materiais e em relação à **apresentação com propósitos** verifica-se que 10% divulgaram essa informação, sendo que desses, 8% foi de forma parcial.

Além disso, 19% dos KPIs tiveram **apresentação por vários períodos** de forma retrospectiva e a **coerência** não foi informada, assim como nos RIs 2013 e 2014. Em relação à **consistência** dos KPIs, 45% apresentou essa informação, que pode ser classificada em divulgada apenas em 2013 e 2015 (4%), divulgada apenas em 2014 e 2015 (73%) e divulgada em 2013, 2014 e 2015 (22%). Por fim, 63% foram acompanhados de **informações qualitativas**, principalmente, monetárias e montantes não monetários, as demais variaram em locais e escalas das pesquisas, métricas, posições de mercado alcançadas, entre outras.

d) Divulgação de KPIs em 2016

Identificou-se que 61% dos propósitos de 2016 foram divulgados no RI 2015, com exceção de CSRb 2016, CSRc 2016, CSRd 2016, CSRe 2016, CSRf 2016, CNI 2016, CNm 2016, CMa 2016, CIa 2016, CIb 2016 e CIc 2016, sendo que todas as divulgações foram realizadas ao longo dos RIs, ou seja, apenas em 2013 foram divulgados em uma seção própria. A lista completa dos propósitos e suas categorizações estão disponíveis no Apêndice G.

Ademais, desde o RI 2015 o número de propósitos do capital natural tem sido maior em relação aos demais, nesse exercício social foram divulgados 13, que se concentraram no consumo de água e energia, emissões de gases de efeito estufa, geração de REEE e aprimoramento da capacidade energética. Nota-se que o segundo capital com mais propósitos foi o social e de relacionamento (6), seguido do financeiro (5), intelectual (3) e manufaturado (1). Na Tabela 12 são apresentados os KPIs divulgados no RI 2016.

Tabela 12 – KPIs divulgados no RI 2016

N.º	KPI	Propósitos relacionados	Mensuração	Pg.
1	Transações realizadas em canais digitais	CSRe 2013 e CSRc 2014	73%	01
2	Transações realizadas em celulares	CSRe 2013e CSRc 2014	50%	01
3	ROE	CSRc 2013, CSRg 2014 e CFa 2014	20,1%	03
4	Índice de Basileia	CSRa 2013	19,1%	03
5	Representação no total de ativos do setor bancário brasileiro	CFg 2013	16%	06
6	(Aumento) Operações de crédito líquidas	CFe 2013 e CFh 2013	3,6%	13
7	PDD por segmento - Pessoas físicas	CFe 2013 e CFh 2013	7,8%	14
8	PDD por segmento – Cartões de crédito	CFe 2013 e CFh 2013	6,3%	14
9	PDD por segmento – Crédito consignado	CFe 2013, CFh 2013 e CFb 2015	4,7%	14
10	PDD por segmento – Crédito imobiliário	CFe 2013 e e CFh 2013	0,3%	14
11	PDD por segmento – Crédito pessoal	CFe 2013 e CFh 2013	30,2%	14
12	PDD por segmento – veículos	CFe 2013 e CFh 2013	3,9%	14
13	PDD por segmento – América Latina	CFe 2013 e CFh 2013	1,7%	14
14	PDD por segmento – Micro, pequenas e médias empresas	CFe 2013 e CFh 2013	8%	14
15	PDD por segmento – Grandes empresas	CFe 2013 e CFh 2013	4,8%	14
16	PDD em relação à carteira total	CFe 2013 e CFh 2013	5,5%	14
17	Operações de crédito por período de contratação – 1º trimestre de 2016	CFf 2014	5%	14
18	Operações de crédito por período de contratação – 2º trimestre de 2016	CFf 2014	6,5%	14
19	Operações de crédito por período de contratação – 3º trimestre de 2016	CFf 2014	9,8%	14
20	Operações de crédito por período de contratação – 4º trimestre de 2016	CFf 2014	29,7%	14
21	PDD por risco – Potencial	CFe 2013 e CFh 2013	45%	14
22	PDD por risco – Agravado	CFe 2013 e CFh 2013	23%	14
23	PDD por risco – Atraso	CFe 2013 e CFh 2013	32%	14
24	(Diminuição) na soma dos créditos dos 100 maiores devedores	CFe 2013 e CFh 2013	15%	14
25	Carteira de crédito por devedor – 100 maiores devedores	CFe 2013 e CFh 2013	14,7%	14
26	Operações de crédito por qualidade da carteira – Não vencidas	CFe 2013 e CFh 2013	90%	15
27	Operações de crédito por qualidade da carteira – Vencidas sem evento de perda	CFe 2013 e CFh 2013	4%	15
28	Operações de crédito por qualidade da carteira – Vencidas com evento de perda	CFe 2013 e CFh 2013	6%	15
29	PDD por setor de atividade dos clientes – Pessoa física	CFe 2013 e CFh 2013	7%	15
30	PDD por setor de atividade dos clientes – Indústria e comércio	CFe 2013 e CFh 2013	5%	15
31	PDD por setor de atividade dos clientes – Serviços	CFe 2013 e CFh 2013	4%	15
32	PDD por setor de atividade dos clientes – Setor público, primário e outros	CFe 2013 e CFh 2013	3%	15
33	Provisão para perdas esperadas em relação à carteira de crédito total	CFe 2013 e CFh 2013	6%	15
34	Operações de crédito por atividade – Pessoa física	CSRg 2013 e CSRc 2014	46%	15
35	Operações de crédito por atividade – Indústria e comércio	CSRg 2013 e CSRc 2014	23%	15
36	Operações de crédito por atividade – Serviços	CSRg 2013 e CSRc 2014	24%	15

37	Operações de crédito por atividade – Setor público, primário e outros	CSRg 2013 e CSRc 2014	6%	15
38	Operações de crédito por <i>Rating</i> – Risco baixo	CFe 2013 e CFh 2013	75%	15
39	Operações de crédito por <i>Rating</i> – Risco médio	CFe 2013 e CFh 2013	14%	15
40	Operações de crédito por <i>Rating</i> – Risco alto	CFe 2013 e CFh 2013	4%	15
41	Operações de crédito por <i>Rating</i> – <i>Impairment</i>	CFe 2013 e CFh 2013	6%	15
45	Índice de inadimplência (acima de 90 dias)	CFe 2013 e CFh 2013	3,4%	15
46	Índice de inadimplência (acima 90 dias) – América Latina	CFe 2013 e CFh 2013	1,2%	15
47	Índice de inadimplência (acima 90 dias) – Brasil	CFe 2013 e CFh 2013	4,2%	15
42	Índice de inadimplência (acima 90 dias) – Pessoas físicas	CFe 2013 e CFh 2013	5,1% (jun) e 4,9% (dez)	15
43	Índice de inadimplência (acima 90 dias) – Total	CFe 2013 e CFh 2013	3,6% (jun) e 3,4% (dez)	15
44	Índice de inadimplência (acima 90 dias) – Pessoas jurídicas	CFe 2013 e CFh 2013	2,3% (jun) e 2,1% (dez)	15
48	Índice de cobertura (acima de 90 dias) – Total	CFe 2013 e CFh 2013	222%	15
49	Índice de cobertura (acima de 90 dias) – Total	CFe 2013 e CFh 2013	210% (mar), 215% (jun), 204% (set) e 222% (dez)	15
50	Índice de cobertura (acima de 90 dias) – Total Brasil	CFe 2013 e CFh 2013	209% (mar), 213% (jun), 202% (set) e 201% (dez)	15
51	Índice de cobertura (acima de 90 dias) – América Latina ex-Brasil	CFe 2013 e CFh 2013	215% (mar), 232% (jun), 228% (set) e 231% (dez)	15
52	Índice de cobertura (acima de 90 dias) – Varejo Brasil	CFe 2013 e CFh 2013	160% (mar), 159% (jun), 159% (set) e 162% (dez)	15
53	Índice de cobertura (acima de 90 dias) – Atacado Brasil	CFe 2013 e CFh 2013	458% (mar), 494% (jun), 345% (set) e 562% (dez)	15
54	(Diminuição) Clientes correntistas e não correntistas detentores de cartões	CFd 2013	8%	24
55	Clientes ouvidos pela ouvidoria que não recorrem a órgãos externos	CSRa 2013	98,5%	24
56	Reclamações solucionadas no prazo regulamentar de 10 dias	CSRa 2013 e CSRg 2014	98%	24
57	Reclamações solucionadas no prazo regulamentar de 5 dias	CSRa 2013 e CSRg 2014	73%	24
58	Demandas registradas no site consumidor.gov.br resolvidas	CSRa 2013, CSRg 2014 e CSRb 2015	80%	24
59	Nível médio de satisfação das demandas solucionadas <i>site</i> consumidor.gov	CSRa 2013 e CSRg 2014	3,1	24
60	Compras realizadas com fornecedores locais	CNd 2013, CSRg 2014 e CIb 2014	97%	27
61	Compras no Brasil realizadas com fornecedores locais – Manutenção	CNd 2013, CSRg 2014 e CIb 2014	39%	27
62	Compras no Brasil realizadas com fornecedores locais – TI	CNd 2013, CSRg 2014 e CIb 2014	13%	27
63	Compras no Brasil realizadas com fornecedores locais – Administrativo	CNd 2013, CSRg 2014 e CIb 2014	10%	27
64	Compras no Brasil realizadas com fornecedores locais – <i>Marketing</i> e telecomunicações	CNd 2013, CSRg 2014 e CIb 2014	8%	27
65	Compras no Brasil realizadas com fornecedores locais – Operacional	CNd 2013, CSRg 2014 e CIb 2014	8%	27
66	Compras no Brasil realizadas com fornecedores locais – Jurídico	CNd 2013, CSRg 2014 e CIb 2014	6%	27
67	Compras no Brasil realizadas com fornecedores locais – Treinamentos e benefícios	CNd 2013, CSRg 2014 e CIb 2014	6%	27
68	Compras no Brasil realizadas com fornecedores locais – Segurança	CNd 2013, CSRg 2014 e CIb 2014	3%	27
69	Compras no Brasil realizadas com fornecedores locais por categoria – Outros	CNd 2013, CSRg 2014 e CIb 2014	7%	27

70	Fornecedores aprovados sem restrição	CNd 2013, CSRg 2014 e CIb 2014	35%	27
71	Fornecedores que receberam planos de ação para eventuais lacunas identificadas	CNd 2013, CSRg 2014 e CIb 2014	65%	27
72	Impacto da iniciativa Itaú Bike em toneladas de crédito de carbono	CNd 2013, CSRg 2014 e CIb 2014	5.337 toneladas de dióxido de carbono equivalente (tCO ₂ e)	29
73	Avaliação de colaboradores pelo método PEP	CHc 2013, CHg 2013 e CSRi 2014	43,68%	33
74	Reclamações legítimas no canal <i>Ombudsman</i>	CSRa 2013	50%	33
75	Colaboradores com participação em planos de previdência privada complementar	CHd 2013	70%	34
76	(Aumento) de agências digitais	CSRe 2013, CSRc 2014 e CSRb 2016	43,6%	35
77	Varição no número de caixas eletrônicos	CMa 2014	1,3%	37
78	Volume de transações de clientes em canais tradicionais	CSRc 2014	27%	37
79	Varição de clientes digitais	CSRe 2013, CSRc 2014 e CSRb 2016	12%	37
80	Varição de clientes – Internet e móbil	CSRe 2013, CSRc 2014 e CSRb 2016	8%	37
81	Varição de clientes – Aplicativos	CSRe 2013, CSRc 2014 e CSRb 2016	28%	37
82	Varição de clientes – SMS bidirecional	CSRe 2013, CSRc 2014 e CSRb 2016	-41%	37
83	Consumo de água total das unidades	CNe 2016	1.410.592,40 m ³	38
84	Redução no consumo de água total das unidades	CNd 2013, CSRg 2014 e CIb 2014	94.051,4 m ³	38
85	Consumo de água de reuso	CNd 2013, CSRg 2014 e CIb 2014	4%	38
86	Redução no consumo de água de reuso	CNd 2013, CSRg 2014 e CIb 2014	32%	38
87	Redução no consumo de energia	CNb 2013, CNd 2013, CSRg 2014 e CIb 2014	8%	38
88	Energia elétrica consumida proveniente de fontes renováveis	CNd 2013, CSRg 2014 CIb 2014 e CNq 2015	89%	38
89	(Aumento) nas emissões de Escopo 1	CNd 2013, CSRg 2014 e CIb 2014	13%	38
90	(Redução) nas emissões de Escopo 2	CNd 2013, CSRg 2014, CIb 2014 e CNk 2016	41,57%	38
91	Redução nas emissões de Escopo 3	CNd 2013, CSRg 2014 e CIb 2014	13,64%	38
92	Redução na geração de resíduos destinados a aterros sanitários	CNd 2013, CSRg 2014, CIb 2014, CNe 2015 e CNt 2015	29%	38
93	Papéis impressos certificados pelo FSC	CNd 2013, CSRg 2014 e CIb 2014	100%	38
94	(Redução) no volume de papel utilizado em correspondências enviadas aos clientes	CNd 2013, CSRg 2014 e CIb 2014	6,95%	38
95	Varição na composição do capital Nível I	CSRa 2013	143,8%	46
96	Índice de cobertura de liquidez de curto prazo (<i>Liquidity Coverage Ratio LCR</i>)	CSRa 2013	212,8%	49
97	Participação de mercado – Banco varejo	CFg 2013	11,7%	60
98	Participação de mercado – Gestão de ativos de terceiros (<i>Itaú Asset Management</i>)	CFg 2013	16%	60
99	Participação de mercado – Ativos sob gestão	CFg 2013	15,1%	60
100	Participação de mercado – Volume de transações com cartão de crédito	CFg 2013	37,1%	61
101	Participação de mercado – Empréstimos consignados	CFg 2013 e CFe 2016	15,5%	61
102	Participação de mercado – Financiamentos de veículos	CFg 2013	10,3%	61

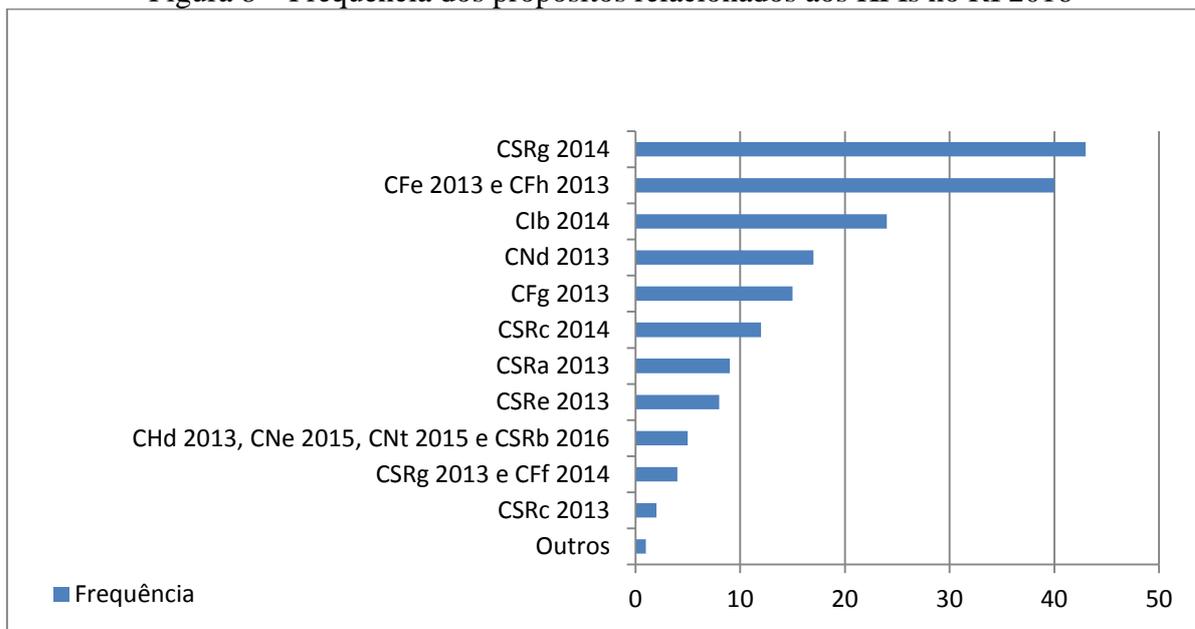
103	Participação de mercado bancos privados – Empréstimos a pessoas físicas	CFg 2013	41,9%	61
104	Participação de mercado – Empréstimos a particulares	CFg 2013	22,8%	61
105	Participação de mercado – Consórcios	CFg 2013	8,4%	61
106	Participação de mercado – Volume total de transações (débito e crédito)	CFg 2013	34,6%	62
107	Participação no mercado – Seguros	CFg 2013	10%	62
108	Participação no mercado – Prêmios de Seguros	CFg 2013	12,6%	62
109	Participação no mercado – Planos de previdência privada	CFg 2013	22,8%	62
110	Participação no mercado – Receitas de vendas de bônus <i>premium</i>	CFg 2013	13,8%	62
111	Índice de eficiência acumulado (12 meses)	CSRd 2013, CSRf 2013 e CFe 2014	46,7%	64
112	Crescimento da carteira de crédito, com avais e fianças	CFa 2015 e CFa 2016	-11%	64
113	Margem financeira gerencial	CFb 2016	-2,5%	64
114	Despesas não decorrentes de juros	CFc 2016	4,90%	64
115	Receita de serviços e resultado de seguros	CFd 2016	4,90%	64
116	Índice de satisfação de clientes	CFb 2013, CSRc 2013, CId 2014, CId 2014 e CSRg 2014	7,96%	64
117	<i>Payout</i>	CSRc 2013 e CSRg 2014	42,40%	65
118	Taxa de aprovação de fornecedores no Brasil	CNd 2013, CSRg 2014 e CId 2014	86,60%	65
119	Variação incentivos fiscais – Programa de vale alimentação para colaboradores	CHd 2013 e CSRg 2014	23%	68
120	Variação incentivos fiscais – Prolongamento da licença maternidade	CHd 2013 e CSRg 2014	11%	68
121	Variação de incentivos fiscais - Total	CHd 2013 e CSRg 2014	21%	68
122	Satisfação dos colaboradores (Fale Francamente)	CNd 2013 e CSRg 2014 ¹	85%	68
123	Variação na satisfação dos colaboradores (Fale Francamente)	CNd 2013 e CSRg 2014 ²	4%	68
124	Emissões de gases de efeito estufa tCO ₂ e – Escopo 2 (emissões indiretas)	CNk 2016	54.340 tCO ₂ e	69
125	Resíduos não perigosos (aterros) – Prédios administrativos	CSRg 2014, CNe 2015, e CNt 2015	880 kg	69
126	Resíduos perigosos (aterros) – Centros tecnológicos	CNe 2015 e CNt 2015	53 kg	69
127	Resíduos não perigosos (aterros) – Prédios atacados	CSRg 2014, CNe 2015 e CNt 2015	203 kg	69
128	Resíduos perigosos (aterros) – Prédios atacados	CNe 2015 e CNt 2015	44 kg	69
139	Redução do consumo de energia por produtos bancários	CSRg 2014 e CNo 2015	5,43 MWh/R\$ 1 milhão	70
130	PUE	CNp 2015	1,97	70
131	Redução do consumo de água por produtos bancários (p. 70)	CSRg 2014 e CNr 2015	1,82 m ³ /R\$ 1 milhão	70
132	Redução da destinação dos resíduos à aterros (p. 70)	CSRg 2014 e CNe 2015 e CNt 2015	24%	70
133	Redução no indicador de viagens de negócios (p.70)	CSRg 2014 e CNu 2015	2,9%	70
134	Geração de toneladas de REEE (p.70)	CNm 2016	2.643,45 REEE/t	70

^{1 e 2} Assim como em 2015 deixou de apresentar se os resultados são passados aos colaboradores e a elaboração de planos de ações estimulada, por isso os propósitos CSRi 2014 e CHg 2013 deixaram de ser relacionados a esses KPI, diferentemente, de 2014.

Fonte: Elaborada pela autora

Os KPIs divulgados em 2016 aumentaram gradualmente se comparados a 2014 e 2015, ao todo foram divulgados 134 KPIs, sendo que o propósito com maior frequência, assim como em 2015 foi o CSRg 2014, como se pode observar na Figura 8. Em seguida, estão o CFe 2013 e CFh 2013, que também foram os propósitos entre as maiores frequências nos RIs 2013 e 2014 e, por fim o Cib 2014, que teve a terceira maior frequência em 2015.

Figura 8 – Frequência dos propósitos relacionados aos KPIs no RI 2016



Fonte: Elaborado pela autora

Em relação às mensurações, o RI 2016 foi o que mais apresentou variações, já que foram divulgadas além das porcentagens, que continua sendo a maioria, as seguintes medidas: tCO₂e, m³, kg, MWh/R\$ 1 milhão, m³/R\$ 1 milhão e REEE/t e índices.

Acerca das características (Apêndice H), identifica-se na **conectividade** que 93% dos KPIs continham informações não financeiras, 4% apenas financeiras e em 3% não foi possível identificar. Ademais, 84% dos KPIs tiveram **foco** nas categorias de temas materiais. Quanto à **apresentação com propósitos**, 6% divulgaram os respectivos propósitos, dos quais 10% referiam-se a projeção. Em relação à **apresentação por vários períodos**, 23% dos KPIs foram apresentados de forma retrospectiva e 3% prospectiva, ressalta-se que, apesar de ser um percentual baixo, apenas no RI 2016 houve a divulgação prospectiva dos KPIs.

Assim como nos demais relatos, a **coerência** dos KPIs não foi divulgada e a **consistência** foi identificada em 47% deles, que pode ser dividida em divulgada apenas em 2014 (3%) ou 2015 (49%), divulgada em 2014 e 2015 (30%) e divulgada em 2013, 2014 e 2015 (17%). Por fim, a divulgação de **informações qualitativas** esteve presente em 75% dos

KPIs e abordaram as métricas utilizadas nas mensurações, montantes monetários, alcance dos propósitos, entre outras informações. Ressalta-se que foi verificado nos KPIs n.º 113, 114, 115 e 116 que as projeções apresentadas foram divergentes das apresentadas no RI 2015 e consideradas como CFa 2016, CFb 2016, CFc 2016 e CFd 2016.

Além disso, no KPIs n.º 89 que trata do aumento das emissões de escopo 1 e no n.º 90 da redução das emissões de escopo 2 identificou-se a demonstração da geração de valor, novamente, por conta de **informações qualitativas** terem sido divulgadas. No primeiro caso, a instituição afirma que o aumento das emissões de escopo 1 (capital natural) se deu pelo aumento das viagens (capital dependente da finalidade das viagens) e da substituição do gás de refrigeração (capital natural) utilizado nos sistemas de arrefecimento (capital manufaturado).

No segundo que a redução das emissões de escopo 2 (capital natural) se deu pela redução de energia elétrica e pela diminuição das emissões da rede nacional (capital natural). Em ambos KPIs, foram às **informações qualitativas** que permitiram identificar a demonstração da geração de valor, pois como retratado na análise dos KPIs do RI 2014 (subseção b), isso não seria possível apenas com os títulos e mensurações apresentadas. Apesar disso, novamente, não é possível afirmar se eles mensuraram a geração de valor, já que as métricas não foram divulgadas.

e) **Análise Longitudinal da Evidenciação dos KPIs**

Para permitir comparabilidade entre a evidenciação dos KPIs nos quatro RIs do Itaú Unibanco S.A., que foram analisados de acordo com as características comuns recomendadas pelo *Framework* 1.0, na Tabela 13 são apresentados os resultados de cada exercício social, que além das características contêm a quantidade de KPIs divulgados. Ressalta-se que, na Tabela 13, só estão dispostas as informações das características que estiveram presentes nos RIs, ou seja, não apresenta a ausência das informações ou a não identificação.

Tabela 13 – Análise longitudinal da evidenciação dos KPIs, de acordo com as características recomendadas pelo *Framework* 1.0

RI	Qnt de KPIs	Características						
		Conectividade	Foco	Apresentação com propósitos	Apresentação por vários períodos	Coerência	Consistência	Informações qualitativas
2013	21	52%	52%	5%	57%	0%	-	52%
2014	110	72%	89%	14% ¹	27%	0%	5%	61%
2015	121	83%	83%	10% ²	19%	0%	45% ³	63%

2016	134	93%	84%	6% ⁴	23%	0%	47% ⁵	75%
-------------	-----	-----	-----	-----------------	-----	----	------------------	-----

¹ Dos 14%, 24% foi parcial, 7% contextual e 7% projeção;

² Dos 10%, 8% foi parcial;

³ Dos 45%, 4% foi em 2013 e 2015, 73% em 2014 e 2015 e 22% em 2013, 2014 e 2015;

⁴ Dos 6%, 10% foi projeção;

⁵ Dos 47%, 3% foi em 2014, 49% em 2015, 30% em 2015 e 2015 e 17% em 2013, 2014 e 2015.

Fonte: Elaborada pela autora

Em relação à **conectividade** acredita-se que a mesma foi positiva para a mensuração e demonstração da geração de valor nos capitais, pois a conexão dos KPIs com informações não financeiras foi crescente ao longo dos RIs (52% em 2013, 72% em 2014, 83% em 2015 e 93% em 2016) e evidencia que as mensurações não se limitaram apenas ao capital financeiro. Apesar disso, mesmo os 386 KPIs divulgados nos RIs serem considerados relevantes, pois para serem coletados e considerados ‘chave’ precisavam estar relacionados aos propósitos da instituição, questiona-se o fato de 17% deles não possuir **foco** nos temas materiais. Pois, como estabelece a premissa básica do RI e o processo de determinação da materialidade, apenas temas materiais devem ser divulgados, independente de serem qualitativos ou quantitativos (KPIs).

Ressalta-se que a instituição não divulga a relação entre os temas materiais e os KPIs, sendo que essa foi proposta e realizada pelo estudo. Ademais, ressalta-se que nos RIs 2013 e 2014 a instituição não realizou a etapa da avaliação, responsável por definir se um tema relevante é de fato material, ou seja, os KPIs podem ter sido divulgados nesses exercícios sociais sem serem, necessariamente, materiais. Em 2013 tem-se o agravante da instituição declarar que utilizou como limite a noção de quais temas eram relevantes e abrangentes o suficiente para a representação de todas as suas operações, devido à heterogeneidade de seu modelo de negócios, que é destoante ao conceito de materialidade.

Em 2014, na etapa de validação é informado que os 23 temas da matriz de prioridade foram selecionados de um montante de 76 temas, ou seja, o ‘filtro’ que deveria ter sido realizado na etapa de avaliação, por meio da magnitude (como demonstrado na Figura 2) ocorreu na validação por critérios não especificados. Nos RIs 2015 e 2016 a avaliação foi realizada como última etapa do processo, para a identificação de ajustes na matriz de materialidade definida em 2014 (não submetida a avaliação quando divulgada) e avaliação do impacto dos temas em seus capitais e principais públicos, ou seja, em nenhum dos RIs a etapa de avaliação foi realizada como orienta o *Framework* 1.0.

Em relação à **apresentação com propósitos**, se os mesmos tivessem sido divulgados com os KPIs, seria possível a instituição identificar se o conceito da geração de valor estava sendo levado em consideração em seus estabelecimentos. Por exemplo, concluiu-se que os

KPIs n.º 74 e 75 de 2014 demonstraram a geração de valor, por meio de **informações qualitativas**, mas se o aumento dos clientes com investimento em previdência privada e em fundos de investimento fosse um resultado esperado em um propósito que tratasse do Programa de Educação Financeira, a mensuração que representasse o alcance desse resultado seria exercida e, conseqüentemente, a capacidade do KPI indicar essa geração de valor. Apesar disso, a **apresentação com propósitos** foi baixa (5% em 2013, 14% em 2014, 10% em 2015 e 6% em 2016).

No tocante a **apresentação por vários períodos**, verificou-se que houve uma queda nos três primeiros RIs (57% em 2013, 27% em 2014 e 19% em 2015) e que começou a aumentar apenas em 2016, no qual foi de 23%. Ademais, apenas 3% da apresentação foi realizada de forma prospectiva, possibilitando as seguintes interpretações: a instituição está tendo, predominantemente, propósitos de curto prazo; os propósitos de longo prazo não estão sendo acompanhados; e não há prospecção de resultados esperados para os propósitos.

Em relação à primeira situação, por ocorrerem em menor tempo, julga-se que as mensurações podem ter facilidade no mapeamento e no estimo dos resultados prospectados se comparada à segunda situação, da qual também é esperada atenção, principalmente, se tratando da geração de valor, em que situações no curto prazo podem afetar o resultado no longo prazo. Quanto à terceira, no próprio conceito dos propósitos está implícita a necessidade de se verificar o resultado que será alcançado com as ações do presente, o que envolve sua mensuração, para que mudanças sejam realizadas caso ele não seja satisfatório.

A **coerência** não foi informada em nenhum dos KPIs e, juntamente com as **informações qualitativas**, permitiria identificar como as mensurações dos KPIs foram realizadas e, dessa forma, se mensuraram e demonstraram a geração de valor. Por fim, a **consistência** foi crescente (5% em 2013, 37% em 2015 e 48% em 2016), o que é positivo, pois demonstra que os KPIs continuam sendo materiais e acompanhados durante os exercícios sociais.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados mostraram que a maioria das informações quantitativas relevantes da instituição, divulgadas sob a forma de KPIs, não permitiram a previsão de sua capacidade de geração de valor no longo prazo, crítica também apresentada por Mio (2016) para as DFPs. Pois, como analisado na **apresentação por vários períodos**, apenas 3% dos KPIs evidenciaram informações prospectivas. Assim sendo, a elaboração e divulgação do RI por

parte da instituição não cumpre o chamado para o fornecimento de informações (quantitativas) sobre o desempenho futuro.

Assim como Haji e Anifowose (2017) evidenciaram a ausência de informações significativas sobre as interdependências e *trade-offs* entre os capitais e Coulson et al. (2015) que poucas empresas estão divulgando-as de forma criteriosa, os resultados mostraram que a forma de divulgação da maioria dos KPIs pelo Itaú Unibanco S.A. não permite identificar, principalmente, se eles estão mensurando a geração de valor. Sendo que a identificação da demonstração só foi possível em 4 KPIs, por conta das **informações qualitativas** que apresentavam.

Ressalta-se que o fato desses 4 KPIs terem demonstrado a geração de valor não implica, necessariamente, que os capitais envolvidos foram mensurados, pois as informações qualitativas não continham as métricas ou demais informações sobre os cálculos. Ademais, o KPI n.º 89 divulgado no RI 2016 mostra como as informações não financeiras abrangem um conceito amplo da geração de valor e que estabelecer um limite único para a quantificação de um efeito torna-se crítico, pois tende a impactar mais de um capital (Mio, 2013) e que o valor pode ser gerado internamente ou externamente, dependendo da perspectiva adotada (IIRC, 2013a).

Verificou-se que apenas com o título dos KPIs e suas mensurações (na maioria percentual), identificar se a mensuração considera os aumentos, diminuições, inalterações, *trade-offs* entre os capitais torna-se simplório. Dessa forma, as características recomendadas pelo *Framework* 1.0 deveriam auxiliar essa tarefa, principalmente, a **coerência** (ausente nos KPIs divulgados pela instituição) e as **informações qualitativas**, que possibilitariam a identificação de como as mensurações foram realizadas e, portanto, quais capitais foram mensurados.

Ademais, como destacado por Smith e van der Heidjen (2017), a determinação do cálculo dos KPIs é flexível e, no caso das instituições financeiras, não tem sido conclusivos e bem definidos (IIRC, 2015), faltando orientações e respaldo a esse respeito (McElroy & Thomas, 2015). Desse modo, os resultados reforçam a necessidade apresentada por Coulson et al. (2015) de pesquisas que examinem o desenvolvimento de abordagens para medir a geração de valor e como os *trade-offs* estão sendo divulgados pelas empresas, nesse caso de forma quantitativa pelos KPIs.

Salienta-se que a particularidade do RI é a comunicação da geração de valor por meio dessa lente de múltiplos capitais (Haji & Anifowose, 2017; Mio, Marco & Paulizzo, 2016), além de ser uma oportunidade para a análise profunda da conectividade entre os capitais, suas

interdependências e *trade-offs* (Coulson et al., 2015), sendo que os KPIs também deveriam alcançá-las. Nesse sentido, as análises apresentadas no estudo avançam no sentido de identificar a capacidade dos KPIs mensurarem e demonstrarem a geração de valor, por meio do processo de determinação da materialidade e das características recomendadas pelo *Framework 1.0*.

Com esses resultados, constatou-se que na prática empresarial do Itaú Unibanco S.A. a demonstração e mensuração da geração de valor, por meio dos KPIs não tem sido uma realidade. Além disso, salienta-se que havendo um esforço por partes das empresas para desenvolver abordagens de medição de desempenho para a geração de valor, deve-se levar em conta a quem o RI será destinado, pois como salienta Dumay et al. (2016), se os usuários do RI não compreenderem seu conteúdo, ele não terá valor. Nesse sentido, as empresas devem avaliar se a elaboração de KPIs terá valor para os usuários externos e, principalmente, internos. Ou seja, quais são os benefícios de se avaliar o desempenho, por meio do conceito de geração de valor proposto pelo IIRC.

De acordo com Mio, Marco e Pauluzzo (2016), o RI pode contribuir para a redução dos altos custos dos sistemas de controle gerenciais, mediante a inclusão de KPIs e indicadores de desempenho do RI internamente e a simplificação dos mesmos, alcançada pela concisão (por meio da materialidade). Entretanto, os resultados do presente estudo evidenciaram que para os KPIs cumprirem seu objetivo no RI deveria haver um processo de elaboração dos mesmos, que pode gerar custos as empresas. Além disso, como já evidenciado anteriormente, para uso interno a mensuração da geração de valor, por meio dos KPIs deve ser relevante para as empresas. Como ressaltado por Lebas (1995) o objetivo da mensuração e os usuários a que se destina são fundamentais.

Mesmo o *Framework 1.0* orientar que valor gerado não precisa ser quantificado, ao propor a divulgação dos KPIs para retratar os efeitos nos capitais tem-se, conseqüentemente, a quantificação da geração de valor. Nesse sentido deve haver uma orientação por parte do IIRC de como os KPIs podem ser elaborados, assim como a verificação de que os recursos – não apenas financeiros – demandados nesse processo trarão retornos. Algumas métricas apresentadas no documento sobre os capitais (IIRC, 2013c), para os efeitos sobre os capitais são genéricas para a demonstração e geração de valor. Por exemplo, para o capital natural, humano, social e de relacionamento e intelectual tem-se, respectivamente: emissão de CO₂; número de empregados; número de voluntários; e número de pedidos de patentes apresentados.

Pelo fato do RI ser publicado, geralmente, após o término de um exercício social, a elaboração dos KPIs deveria ocorrer internamente e tempestivamente nas áreas gerenciais responsáveis por acompanhar o desempenho das empresas, e não, apenas para a publicação do RI, demandando uma incorporação efetiva do conceito e importância da geração de valor internamente. Como evidenciado pelo Perego, Kennedy e Whiteman (2016) as empresas estão se concentrando, desproporcionalmente, na finalidade de comunicação externa do RI, do que em um processo gerencial interno. Os autores ressaltam ainda o descompasso temporal entre a divulgação anual do RI e as necessidades de tomadas de decisão interna.

Por fim, como o Itaú Unibanco afirma utilizar a Demonstração do Valor Adicionado (DVA), a partir de 2014, de forma pioneira, como um meio para evidenciar a distribuição de valor aos seus capitais, conclui-se, mesmo que de maneira incipiente, que embora a finalidade da DVA seja evidenciar a riqueza criada e distribuída por uma empresa durante um período (Comitê de Pronunciamentos Contábeis [CPC] 09, 2008), ela pode ser limitada para retratar a geração de valor, por meio dos KPIs. Como ressaltado por Haller e van Staden (2014), as informações dessa demonstração são mensuradas, exclusivamente, por medidas monetárias e não contemplam o capital natural e o intelectual.

Além disso, a criação e distribuição da riqueza nessa demonstração são registradas no repositório final de valor, não demonstrando o ‘percurso’ dos capitais para chegar até ele. Por exemplo, os fatores que geraram o aumento ou diminuição das receitas, energia e remuneração direta (pessoal) não são demonstrados, apenas seu montante total. Portanto, não só os KPIs se restringem a ser mensurados por medidas monetárias e pelos capitais cobertos pela demonstração, como a própria identificação dos acréscimos, decréscimos, transformações e inalterações nos capitais – geração de valor – é dificultada.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo foi direcionado pelo objetivo geral de analisar como o Itaú Unibanco S.A. evidenciou os KPIs em seus RIs, para mensurar e demonstrar sua geração de valor. Para tanto foi realizada uma pesquisa documental nos RIs de 2013 a 2016, para analisar o processo de determinação da materialidade da instituição, identificar a evidenciação de seus KPIs, de acordo com as características comuns e verificar se eles mensuraram e demonstraram sua geração de valor. Portanto, foram considerados os conceitos e orientações do *Framework 1.0*, para o alcance dos objetivos específicos.

Em relação ao processo de determinação da materialidade destaca-se, principalmente, o fato de a instituição não realizar a etapa da avaliação nos RIs de 2013 e 2014 e nos de 2015 e 2016 para fins não propostos pelo *Framework 1.0*. Consequentemente, tem-se que os temas relevantes não foram avaliados pela sua magnitude, ou seja, seus efeitos nas estratégias, governança, desempenho e/ou nas perspectivas capazes de influenciar, de forma expressiva, a geração de valor não são conhecidos e poderiam contribuir para o estabelecimento e mensuração dos KPIs.

Nota-se que houve uma evolução e aprimoramento na quantidade e forma de relatar os temas materiais nos RIs, apesar disso, os KPIs não foram divulgados com suas respectivas categorias de temas materiais, o que torna crítico saber se de fato eles estão sendo elaborados levando em consideração tais temas. No estudo foram estabelecidas possíveis relações entre os KPIs e os temas materiais divulgados, mas 17% não apresentaram evidências para isso.

Em relação à evidenciação dos KPIs, observou-se que a quantidade divulgada ao longo dos quatro exercícios sociais foi de 21, 110, 121 e 134, respectivamente, ou seja, houve um aumento substantivo no número de divulgação de KPIs do RI 2013 para o RI 2014 e, posteriormente, um aumento gradual. Entretanto, apenas 4 dos 385 KPIs divulgados demonstraram a geração de valor, com a utilização de informações qualitativas, já que isolados não possuem a mesma relevância informacional para esse tipo de constatação. Apesar disso, não foi possível verificar se eles mensuraram a geração de valor, ou seja, os capitais envolvidos.

A partir dos resultados obtidos conclui-se que mensuração quantitativa da capacidade de geração de valor envolve o desenvolvimento de KPIs específicos para essa finalidade, pois os divulgados nos RIs de 2013 a 2016 do Itaú Unibanco S.A. não permitem a identificação dos aumentos, diminuições e/ou inalterações dos capitais, seus fluxos e *trade-offs*. Para isso, as empresas devem avaliar a clareza desse conteúdo para os usuários, seus benefícios externos

e, principalmente, internos, pois para fins de tomada de decisão precisam ser tempestivos, e não apenas elaborados para o reporte anual.

As contribuições metodológicas e teóricas do estudo se dão, principalmente, pelo fato de analisar o objetivo geral, por meio do processo de determinação da materialidade e das características comuns recomendadas pelo *Framework 1.0*. Conclui-se que a etapa de avaliação dos temas relevantes beneficia os KPIs, pois se realizada por meio da magnitude, permite identificar se os temas influenciam, de forma expressiva, a geração de valor (capitais) e, portanto, poderiam ser estabelecidas métricas e KPIs que os representassem.

Em relação às características comuns, destaca-se que a consistência e as informações qualitativas são explicativas para a compreensão e reflexão de quais capitais foram mensurados, ou seja, como a geração de valor foi representada nos KPIs. Além delas, a apresentação com propósitos está implícita a mensuração de desempenho e contribui para que se identifique se o conceito da geração de valor foi levado em consideração em seus estabelecimentos e se os mesmos estão sendo acompanhados.

Quanto à prática empresarial, investigada no estudo pelo caso do Itaú Unibanco S.A., conclui-se que deve haver um desenvolvimento de mensurações para a geração de valor, o que envolve um entendimento efetivo de seu conceito. Desse modo, tanto os profissionais como a academia deparam-se com um campo a ser explorado, para verificar, inclusive, se o *Framework 1.0* está cumprindo ou é capaz de cumprir as críticas e demandas que subsidiaram seu desenvolvimento e destaque, pois até mesmo uma empresa pioneira na prática de elaboração e divulgação do RI está carecendo em reportar informação quantitativas (KPIs) sobre sua geração de valor.

Quanto às limitações do estudo, ressalta-se que mesmo as mensurações divulgadas pela instituição só serem consideradas no estudo como KPIs se apresentassem relações com propósitos, o critério não contorna o fato de eles serem ou não os KPIs que a instituição elabora ou pretende elaborar para mensurar e demonstrar sua geração de valor. Além disso, a consideração de quais eram os propósitos, com exceção de 2013 (parcialmente) e as relações entre eles e os KPIs, assim como entre os KPIs e os temas materiais foram realizadas a partir do entendimento da pesquisa e também podem abranger a situação acima apresentada.

Destaca-se que foram realizadas tentativas de acesso ao Itaú Unibanco S.A., para a realização de entrevistas com seus colaboradores, o que permitiria retratar de maneira mais completa sua realidade empresarial na mensuração e demonstração da geração de valor, por meio dos KPIs, isto é, seus avanços, desenvolvimentos, conhecimentos, dificuldades, etc.. No

entando, sem a contrapartida da instituição os resultados se restringiram a análise documental e limitaram os resultados do estudo.

Nesse sentido, ressalta a necessidade de pesquisas futuras que envolvam as perspectivas dos colaboradores das empresas, envolvidos no processo de elaboração do RI, para contribuírem com a discussão da mensuração e demonstração da geração de valor, por meio dos KPIs na realidade empresarial. Assim como, pesquisas empíricas sobre os conceitos, principalmente, de geração de valor, princípios básicos e elementos de conteúdo apresentados no *Framework 1.0* pelo IIRC, isto é, testá-los na prática. Evidencia-se que o baixo número de pesquisas sobre a mensuração da geração de valor e o processo de determinação da materialidade apresenta muitos desafios e oportunidades para as pesquisas acadêmicas.

REFERÊNCIAS

- Abreu, A. C. S., Zaro, E. S., Luiz, G., & Van Bellen, H. M. (2016). Governança Corporativa na Estrutura Conceitual do Relato Integrado: Divulgações das Empresas Brasileiras Participantes do Projeto Piloto. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 6(2), pp. 31-49.
- Adams, C. A., Potter, B., Singh, P. J., & York, J. (2016). Exploring the implications of integrated reporting for social investment (disclosures). *The British Accounting Review*, 48(3), pp. 283-296.
- Alexander, D., & Blum, V. (2016). Ecological economics: A Luhmannian analysis of integrated reporting. *Ecological Economics*, 129, pp. 241-251.
- Association of Business Process Management Professionals. (2013). BPM CBOOK: Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento ABPMP BPM CBOOK V3.0. 1ª edição.
- 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), pp. 99-122.
- Baboukardos, D., & Rimmel, G. (2016). Value relevance of accounting information under an integrated reporting approach: A research note. *Journal of Accounting and Public Policy*, 35(4), pp. 437-452.
- Banco Central do Brasil. (2014). *Resolução nº 4.327, de 25 de abril de 2014*. Recuperado em 20 ago, 2018, de https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2014/pdf/res_4327_v1_O.pdf
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. 3ª reimpressão. São Paulo: Edições 70 (Obra original publicada em 1977).
- Baron, R. (2014). *The evolution of corporate reporting for integrated performance*. Background Paper for the 30th Round Table on Sustainable Development, OECD. Recuperado em 21 set, 2017, de <https://www.oecd.org/sd-roundtable/papersandpublications/The%20Evolution%20of%20Corporate%20Reporting%20for%20Integrated%20Performance.pdf>
- Bartolini, M., Santini, F., & Silvi, R. (2013). Performance measurement and capitals. In C. Busco, M. L. Frigo, A. Riccaboni, & P. Quattrone (Eds.), *Integrated Reporting: Concepts and cases that redefine corporate accountability* (pp. 127-146).
- Bartz, T., Siluk, J. C. M., & Barth, L. E. (2011). Importância da mensuração de desempenho industrial na indústria: um estudo de caso. *Revista Brasileira de Estratégia*, 4(1), pp. 91-104.

- Beck, C., Dumay, J., & Frost, G. (2017). In pursuit of a 'single source of truth': from threatened legitimacy to integrated reporting. *Journal of Business Ethics*, 141(1), pp. 191-205.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler V., & Nudurupati, S. (2012). Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), pp. 305-327.
- Brasil, Bolsa, Balcão. (2018). *Relate ou explique*. Recuperado em 19 ago, 2018, de http://www.b3.com.br/pt_br/b3/sustentabilidade/nas-empresas/
- Buitendag, N., Fortuin, G. S., & Laan, A. D. (2017). Firm characteristics and excellence in integrated reporting. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1), pp. 1-8.
- Busco, C., Frigo, M. L., Quattrone, P., & Riccaboni, A. (2014). Leading practices in integrated reporting: management accountants will guide their companies on the journey to value creation. *Strategic Finance*, 96(3), pp. 23-33.
- Carvalho, N., & Kassai, J. R. (2014). Relato Integrado: A nova revolução contábil. *Revista FIPECAFI*, 1, pp. 21-34.
- Chizzotti, A. (1991). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez.
- Choong, K. K. (2013). Understanding the features of performance measurement system: a literature review. *Measuring Business Excellence*, 17(4), pp.102-121.
- Comitê de Pronunciamentos Contábeis. (2008). *Orientação Técnica CPC 09*. Recuperado em 12 set, 2018, de http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/175_CPC_09.pdf
- Coulson, A. B., Adams, C. A., Nugent, M. N., & Haynes, K. (2015). Exploring metaphors of capitals and the framing of multiple capitals: Challenges and opportunities for <IR>. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(3), pp. 290-314.
- Da Silva, A. A., & Fonseca, F. (2014, maio 22). Relato integrado: Testemunho e experiência do Banco Itaú [Video File]. Recuperado de <http://www.fea.usp.br/videos/relato-integrado-testemunho-e-experiencia-do-banco-itau>
- De Freitas, B. F. G., & Freire, F. D. S. (2017). Relato Integrado: Um estudo da aderência da estrutura conceitual proposta pelo IIRC no Relatório de Sustentabilidade do Conselho Federal de Contabilidade. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 12(1), pp. 77-92.
- De Villiers, C., Hsiao, K. P., & Maroun, W. (2017). Developing a conceptual model of influences around integrated reporting, new insights and directions for future research. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), pp. 450-460.

- Du Toit, E., Van Zyl, R., & Schutte, G. (2017). Integrated reporting by South African companies: a case study. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), pp. 654-674.
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & Demartini, P. (2016). Integrated reporting: a structured literature review. *Accounting Forum*, 40(3), pp. 166-185.
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & La Torre, M. (2017). Barriers to Implementing the International Integrated Reporting Framework: A Contemporary Academic Perspective. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), pp. 461-480.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). *One report: Integrated reporting for a sustainable strategy*. New Jersey, Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Eccles, R. G., Krzus, M.P., & Ribot, S. (2015). *The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality*. New Jersey, Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Eckerson, W. W. (2006). *Performance dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing your business*. New Jersey, Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Fasan, M. (2013). Annual reports, sustainability reports and integrated reports: trends in corporate disclosure. In C. Busco, M. L. Frigo, A. Riccaboni, & P. Quattrone (Eds.), *Integrated Reporting: Concepts and cases that redefine corporate accountability* (pp. 41-57). doi: 10.1007/978-3-319-02168-3
- Fasan, M., & Mio, C. (2017). Fostering stakeholder engagement: The role of materiality disclosure in Integrated Reporting. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), pp. 288-305.
- Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN. (2012). *29º café com sustentabilidade: Relatórios Integrados*. Recuperado em 25 set, 2017, de <https://cafecom sustentabilidade.febraban.org.br/pdfs/cafecom sustentabilidade-0029.pdf>
- Feng, T., Cummings, L., & Tweedie, D. (2017). Exploring integrated thinking in integrated reporting: an exploratory study in Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), pp. 330-353.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3 ed. Porto Alegre: Artmed. (Obra original publicada em 2007).
- García-Sánchez, I. M., & Noguera-Gámez, L. (2017). Integrated Reporting and Stakeholder Engagement: The Effect on Information Asymmetry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), pp. 395-413.
- Gunarathne, N., & Senaratne, S. (2017). Diffusion of integrated reporting in an emerging South Asian (SAARC) nation. *Managerial Auditing Journal*, 32(4-5), pp. 524-548.

- Guthrie, J., Manes-Rossi, F., & Orelli, R. L. (2017). Integrated reporting and integrated thinking in Italian public sector organisations. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), pp. 553-573.
- Haji, A. A., & Hossain, D. M. (2016). Exploring the implications of integrated reporting on organisational reporting practice: Evidence from highly regarded integrated reporters. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 13(4), pp. 415-444.
- Haji, A. A., & Anifowose, M. (2017). Initial trends in corporate disclosures following the introduction of integrated reporting practice in South Africa. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), pp. 373-399.
- Haller, A., & van Staden, C. (2014). The value added statement – an appropriate instrument for Integrated Reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), pp. 1190-1216.
- Institute of Chartered Accountants in England and Wales. (2010). *Business models in accounting: the theory of the firm and financial reporting*. Recuperado em 25 set, 2017, de <https://www.icaew.com/technical/financial-reporting/information-for-better-markets/ifbm-reports/business-models-in-accounting-the-theory-of-the-firm-and-financial-reporting>
- International Federation of Accountants. (2017). *Enhancing organizational reporting: integrated reporting key*. Recuperado em 22 set, 2017, de <https://www.ifac.org/publications-resources/enhancing-organizational-reporting-integrated-reporting-key>
- International Integrated Reporting Council. (2013a). *A Estrutura Internacional para Relato Integrado*. Recuperado em 01 jun, 2017, de <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/04/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portugese-final-1.pdf>
- International Integrated Reporting Council. (2013b). *Basis for conclusions: international <IR> framework*. Recuperado em 04 nov, 2017, de <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-Basis-for-conclusions-IR.pdf>
- International Integrated Reporting Council. (2013c). *Capitals: background paper for <IR>*. Recuperado em 04 nov, 2017, de <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Capitals.pdf>
- International Integrated Reporting Council. (2013d). *Business model: background paper for <IR>*. Recuperado em 04 nov, 2017, de http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Business_Model.pdf
- International Integrated Reporting Council. (2015). *<IR> Banking Network: Applying the Integrated Reporting concept of 'capitals' in the banking industry*. Recuperado em 12 set, 2017, de <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/08/IR-Banking-Network-Publication.pdf>

- Investopedia. (2017). Disintermediation. Recuperado em 12 set, 2017, de <http://www.investopedia.com/terms/d/disintermediation.asp>
- Jensen, J. C., & Berg, N. (2012). Determinants of traditional sustainability reporting versus integrated reporting. An institutionalist approach. *Business Strategy and the Environment*, 21(5), pp. 299-316.
- Kaspina, R. G. & Molotov, L. (2017). Estimation of efficiency of the strategies disclosed in oil companies' integrated reporting based on the economic security indicators. *QUID-Investigacion Ciencia y Tecnologia*, 28(1), pp. 305-309.
- Kerzner, H. (2011). *Project management metrics, KPIs, and dashboards: A guide to measuring and monitoring project performance*. New York: International Institute for Learning, Inc.
- Kotane, I., & Kuzmina-Merlino, I. (2011). Non-financial indicators for evaluation of business activity. *European integration studies*, (5), pp. 213-219.
- KPMG. (2011). *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*. Recuperado em 02 nov, 2017, de <http://www.econsense.de/sites/all/files/Survey-corporate-responsibility-reporting-2011.pdf>
- Lai, A., Melloni, G., & Stacchezzini, R. (2016). Corporate sustainable development: is 'integrated reporting' a legitimization strategy?. *Business Strategy and the Environment*, 25(3), pp. 165-177.
- Lai, A., Melloni, G., & Stacchezzini, R. (2017). What does materiality mean to integrated reporting preparers? An empirical exploration. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), pp. 533-552.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*, 41, pp. 23-35.
- Lee, K. W., & Yeo, G. H. H. (2016). The association between integrated reporting and firm valuation. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 47(4), pp. 1221-1250.
- Lodhia, S., & Stone, G. (2017). Integrated Reporting in an Internet and Social Media Communication Environment: Conceptual Insights. *Australian Accounting Review*, 27(1), pp. 17-33.
- Macias, H. A., & Farfan-Lievano, A. (2017). Integrated reporting as a strategy for firm growth: Multiple case study in Colombia. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), pp. 605-658.
- Maniora, J. (2017). Is integrated reporting really the superior mechanism for the integration of ethics into the core business model? An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 140(4), pp. 755-786.

- McElroy, M. W., & Thomas, M. P. (2015). The multicapital scorecard. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(3), pp. 425-438.
- Melnyk, S.A., Stewart, D.M., & Swink, M. (2004). Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. *Journal of Operations Management*, 22(3), pp. 209-218.
- Mio, C. (2013). Materiality and assurance: Building the link. In C. Busco, M. L. Frigo, A. Riccaboni, & P. Quattrone (Eds.), *Integrated Reporting: Concepts and cases that redefine corporate accountability* (pp. 79-95). doi: 10.1007/978-3-319-02168-3
- Mio, C. (Ed.). (2016). *Integrated Reporting: A New Accounting Disclosure*. Springer Nature.
- Mio, C., Marco, F., & Pauluzzo, R. (2016). Internal application of IR principles: Generali's Internal Integrated Reporting. *Journal of Cleaner Production*, 139, pp. 204-218.
- Mmako, N., & van Rensburg, M. J. (2017). Towards integrated reporting: the inclusion of content elements of an integrated annual report in the chairmen's statements of JSE-listed companies. *South African Journal of Business Management*, 48(1), pp. 45-54.
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), pp.1264-1277.
- Oshika, T., & Saka, C. (2015). Sustainability KPIs for integrated reporting. *Social Responsibility Journal*, 13(3), pp. 625-642.
- Owen, G. (2013). Integrated reporting: A review of developments and their implications for the accounting curriculum. *Accounting Education*, 22(4), pp. 340-356.
- Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. New Jersey, Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Pavlopoulos, A., Magnis, C., & Iatridis, G. E. (2017). Integrated reporting: Is it the last piece of the accounting disclosure puzzle?. *Journal of Multinational Financial Management*, 41, pp. 23-46.
- Perego, P., Kennedy, S., & Whiteman, G. (2016). A lot of icing but little cake? Taking integrated reporting forward. *Journal of Cleaner Production*, 136, pp. 53- 64.
- Poupart, J., Deslauries, J., Groulx, L., Laperrière, A., Mayer, R., & Pires, A. P. (2008). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes. (Obra original publicada em 1997).
- Prieto, I. M., & Revilla, E. (2006). Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment. *The Learning Organization*, 13(2), pp. 166-185.

- Rensburg, R., & Botha, E. (2014). Is Integrated Reporting the silver bullet of financial communication? A stakeholder perspective from South Africa. *Public Relations Review*, 40(2), pp. 144-152.
- Ricardo, V. S., Barcellos, S. S., & Bortolon, P. M. (2017). Relatório de Sustentabilidade ou Relato Integrado das empresas listadas na BM&FBovespa: Fatores determinantes de divulgação. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 11(1), pp. 90-104.
- Rivera-Arrubla, Y. A., & Zorio-Grima, A. (2016). Integrated Reporting, Connectivity, and Social Media. *Psychology and Marketing*, 33(12), pp. 1159-1165.
- Rivera-Arrubla, Y. A., Zorio-Grima, A., & García-Benau, M. A. (2017) Integrated reports: disclosure level and explanatory factors. *Social Responsibility Journal*, 13(1), pp.155-176.
- Rivera-Arrubla, Y. A., Zorio-Grima, A., & Garcia-Benau, M. A. (2016). El concepto de informe integrado como innovación en reporting corporativo. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), pp. 144-155.
- Roxana-Ioana, B. (2016). Key performance indicators disclosures by the integrated reporting. *Academica Brâncuși” Publisher*, 1, pp. 151-157.
- Ruiz-Lozano, M., & Tirado-Valencia, P. (2016). Do industrial companies respond to the guiding principles of the Integrated Reporting framework? A preliminary study on the first companies joined to the initiative. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 19(2), pp. 252-260.
- Rupley, K. H., Brown, D., & Marshall, S. (2017). Evolution of corporate reporting: From stand-alone corporate social responsibility reporting to integrated reporting. *Research in Accounting Regulation*, 29(2), pp.172-176.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. D. P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa*. 5 ed. Porto Alegre: Penso.
- Serafeim, G. (2014). Integrated reporting and investor clientele. *Harvard Business School Working Paper*, 14(069).
- Smith, S., & van der Heijden, H. (2017). Analysts’ evaluation of KPI usefulness, standardisation and assurance. *Journal of Applied Accounting Research*, 18(1), pp. 63-86.
- Simnett, R., & Huggins, A. L. (2015). Integrated reporting and assurance: where can research add value?. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(1), pp. 29-53.
- Sofian, I., & Dumitru, M. (2017). The Compliance of the Integrated Reports Issued by European Financial Companies with the International Integrated Reporting Framework. *Sustainability*, 9(8), pp. 1-16.

- Stacchezzini, R., Melloni, G., & Lai, A. (2016). Sustainability management and reporting: the role of integrated reporting for communicating corporate sustainability management. *Journal of Cleaner Production*, 136, pp. 102-110.
- Stake, R. E. (2011). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso. (Obra original publicada em 2010).
- Tschopp, D., & Huefner, R. J. (2015). Comparing the Evolution of CSR reporting to that of Financial Reporting. *Journal of Business Ethics*, 127(3), pp. 565-577.
- Uyar, A. (2010). Development of non-financial measures as contemporary performance measurement tools. *World of Accounting Science*, 12(1), pp. 209-238.
- Van Looy, A., & Shafagatova, A. (2016). Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. *Springer Plus*, 5(1), pp. 1-24.
- Van Zijl, W., Wöstmann, C., & Maroun, W. (2017). Strategy disclosures by listed financial services companies: Signalling theory, legitimacy theory and South African integrated reporting practices. *South African Journal of Business Management*, 48(3), pp.73-85.
- Zappettini, F., & Unerman, J. (2016). ‘Mixing’ and ‘Bending’: The recontextualisation of discourses of sustainability in integrated reporting. *Discourse & Communication*, 10(5), pp. 521-542.
- Zhou, S., Simnett, R., & Green, W. (2017). Does integrated reporting matter to the capital market?. *Abacus*, 53(1), pp. 94-132.

APÊNDICE A – Propósitos divulgados no RI 2013

Capital	Categoria
Capital Financeiro	
• Atingir nível de eficiência operacional que permita redução de custos em 2014/2015 nas operações com pessoas jurídicas;	CFa 2013
• Ser líder em <i>performance</i> sustentável e na satisfação dos clientes, com ganho anual de 10% de produtividade;	CFb 2013
• Consolidar as operações de crédito consignado, mantendo crescimento de 30% a.a.;	CFc 2013
• Expandir a base de clientes em 5% a.a.;	CFd 2013
• Expandir a carteira de crédito total de 10% a 13%, com redução do perfil de risco, e, conseqüentemente, diminuir nossa PDD, entre R\$ 13 bilhões e R\$ 15 bilhões;	CFe 2013
• Manter o crescimento de venda de produtos, não relacionados ao segmento de crédito, ampliando a receita em 20% a.a.;	CFf 2013
• Expandir nossas operações no Brasil e no mundo;	CFg 2013
• Expandir operações de crédito, mantendo a qualidade da carteira.	CFh 2013
Capital Manufaturado	
• Implantar biometria facial;	CMa 2013
• Implantar agência nas cidades brasileiras com mais de 40 mil habitantes;	CMb 2013
• Concluir as instalações do centro tecnológico do Tatuapé e da primeira fase do novo <i>data center</i> (construção de 59.815 m ²);	CMc 2013
• Concluir, até 2020, a segunda fase do novo <i>data center</i> (105.815 m ²) e, em 2035, finalizar o projeto (151.815 m ²);	CMD 2013
• Concluir até 2014 novas instalações, como o Centro Administrativo Tatuapé (CAT 2) e o novo <i>data center</i> em Mogi Mirim.	CMe 2013
Capital Intelectual	
• Tornar-se líder em evolução dos meios de pagamentos, buscando promover uma transformação no mercado;	CIa 2013
• Disponibilizar de <i>mobile</i> para profissionais autônomos e empreendedores;	CIb 2013
• Sacar em caixas eletrônicos via senha recebida no celular por SMS;	CIc 2013
• Disseminar o Tokpag, aplicativo que permite transferir valores usando apenas contatos do celular;	CI d 2013
• Renovar os terminais e lançar novos produtos como E-Rede com antifurto;	CIe 2013
• Buscar vanguarda tecnológica;	CI f 2013
• Simplificar para crescer.	CIg 2013
Capital Humano	
• Utilizar novas soluções de aprendizagem (vídeoaulas, fóruns, <i>games</i> e treinamento telepresencial) com nova estratégia educacional e identidade visual para todos os segmentos de negócio;	CHa 2013
• Ser o banco de escolha dos melhores talentos em todos os níveis hierárquicos;	CHb 2013
• Liderar de forma compartilhada, por meio do talento e da competência das equipes, com foco na meritocracia;	CHc 2013
• Rever conteúdos e materiais referentes aos benefícios oferecidos pela organização, buscando ampliar o conhecimento e a satisfação dos colaboradores;	CHd 2013
• Capacitar colaboradores das signatárias em autorregulação bancária para aprimorar o atendimento aos clientes;	CHe 2013
• Atrair e reter profissionais comprometidos, éticos, com olhar de dono e orgulho da organização.	CHf 2013
• Ter um ambiente que estimule a criatividade, o empreendedorismo e o debate de ideias.	CHg 2013

Capital Social e de Relacionamento

- | | |
|--|-----------|
| • Ampliar o nível de confiança do nosso público para minimizar risco de imagem; | CSRa 2013 |
| • Oferecer o produto certo, para o cliente certo, no canal certo; | CSRb 2013 |
| • Maximizar o retorno ao acionista visando ao crescimento da organização; | CSRc 2013 |
| • Melhorar o Índice de Eficiência entre 0,5 e 1,75 p.p.; | CSRd 2013 |
| • Fortalecer a cultura orientada à satisfação de clientes, com foco comercial e busca de simplicidade operacional; | CSRe 2013 |
| • Ter foco contínuo em eficiência; | CSRf 2013 |
| • Fortalecer nossos relacionamentos com base na segmentação de clientes; | CSRg 2013 |
| • Educação financeira: entender as necessidades das pessoas para oferecer conhecimento e soluções financeiras adequadas, contribuindo para que indivíduos e empresas tenham uma relação saudável com o dinheiro; | CSRh 2013 |
| • Diálogo e transparência: construir relações de confiança para melhorar nossos negócios e gerar valor compartilhado. | CSRi 2013 |

Capital Natural

- | | |
|--|----------|
| • Capturar e transmitir imagem de cheques e documentos digitais; | CNa 2013 |
| • Reduzir energia em 3% para 2014 e 4% para 2015; | CNb 2013 |
| • Virtualizar e consolidar <i>storage</i> e servidores; | CNc 2013 |
| • Mitigar riscos socioambientais e fomentar oportunidades de negócio pautadas na tradução das variáveis socioambientais para a realidade do banco; | CNd 2013 |
| • Ampliar a troca de monitores de CRT para LCD e do número de <i>desktops</i> virtuais (VDI); | CNe 2013 |
| • Implementar uma abordagem integrado de gestão de riscos com vistas ao crescimento sustentável e à maior rentabilidade | CNf 2013 |

Legenda das categorias:

C= Capital

F = Financeiro, M = Manufaturado, I = Intelectual, H = Humano, SR = Social e de Relacionamento e N = Natural

a, b, c, d ... = Utilizados para sequenciar os propósitos

2013 = respectivo exercício social do RI

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE B – Análise das características dos KPIs divulgados no RI 2013

N.º		Características				
		iv.	v.	vi.	viii.	x.
1	Sim	Não	Não	Dez/2011 a dez/2013	Não	Não divulgado
2	Sim	Não	Não	Dez/2011 a dez/2013	Não	Apresenta a métrica: Operações de Crédito vencidas há mais de 90 dias/Não incluindo avais e fianças. Ademais, que o montante da inadimplência (90 dias) em milhões foi de R\$ 15.134 (set) e R\$ 15.120 (dez). Ambas as informações foram divulgadas na pg. 20, com a rerepresentação do KPI.
3	Sim	Não	Não	Dez/2011 a dez/2013	Não	Não divulgado
4	Não	Não	Não	Mar/ 2012 a dez/2013	Não	Apresenta a métrica: PDD Específica+Genérica/Carreira de Crédito. Ademais, que o montante da PDD Específica e Genérica em milhões foi de R\$ 22.130 (mar), R\$ 21.341 (jun), R\$ 20.594 (set) e R\$ 21.154 (dez)
5	Não	Não	Não	Mar/ 2012 a dez/2013	Não	Apresenta a métrica: PDD Específica + Genérica+Adicional/Carreira de Crédito ⁴
6	Sim	Não	Não	Dez/2012, set/2013 e dez/2013	Não	Apresenta a métrica: NPL (60 dias)/carteira de crédito. Ademais que o montante em milhões do NPL foi de R\$ 17.982 (set), R\$ 18.065 (dez) e da carteira de crédito R\$ 387,04 (set) e R\$ 412.235 (dez)
7	Sim	Não	Não	Dez/2012, set/2013 e dez/2013	Não	Apresenta que o saldo do NPL (60 dias) em milhões foi de R\$ 17.982 (set) e R\$ 18.065 (dez)
8	Sim	Não	Não	Dez/2012, set/2013 e dez/2013	Não	Não divulgado
9	Não	‘retorno financeiro’	Não	2011 a 2012	Não	Não divulgado
10	N/I	‘eficiência’	Não	2012 a 2013	Não	Não divulgado
11	N/I	‘relação com clientes e colaboradores’	Não	Não	Não	Apresentada que o aumento refere-se ao exercício social anterior
12	Não	‘relação com clientes e colaboradores’	Não	2012	Não	Apresenta que o saldo da PLR em milhões foi de R\$ 2.560 (2012) e R\$ 2.850 (2013)
13	Sim	‘relação com clientes e colaboradores’	Não	Não	Não	Apresenta que o montante dos méritos e promoções concedidos foi de 13.587
14	Não	‘retorno financeiro’	Não	Não	Não	Apresenta o valor por ação em 2012 (R\$ 1,00) e 2013 (R\$ 1,03)
15	Não	‘governança’	Não	Dez/2012, set/2013 e dez/2013	Não	Não divulgado
16	Não	‘governança’	Não	Dez/2012, set/2013 e dez/2013	Não	Não divulgado
17	Sim	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
18	Sim	Não	CMc 2013	Não	Não	Apresenta o período de realização da etapa (2012 a 2014)

			e CMd 2013 (projeção)				
19	Sim	'riscos e oportunidades socioambientais'	Não	Não	Não		Não divulgado
20	N/I	'riscos e oportunidades socioambientais'	Não	Não	Não		Não divulgado
21	Sim	'riscos e oportunidades socioambientais'	Não	Não	Não	Apresenta que o montante trata-se de uma estimativa	

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE C – Propósitos divulgados no RI 2014

Capital	Categoria
Capital Financeiro	
• Estar entre os líderes em termos de retorno sobre o patrimônio líquido;	CFa 2014
• Manter 30% dos nossos ativos consolidados não relacionados ao Brasil ;	CFb 2014
• Aumento 15% a.a. em nossas principais receitas, por meio de crescimento orgânico, parcerias, fusões e aquisições;	CFc 2014
• Por meio da fusão do Banco Itaú Chile S.A. com a CorpBanca S.A. para formar o Itaú CorpBanca S.A., esperamos nos tornar o quarto maior banco no Chile e o quinto maior na Colômbia em empréstimos;	CFd 2014
• Identificar, implantar e monitorar custos e receitas, além de promover uma forte cultura de eficiência operacional (por meio do Programa de Eficiência);	CFe 2014
• Aumentar o volume médio de nossas operações de crédito para manter e até ampliar nossa participação no mercado, dependendo do tipo de produto, segmento e cliente, inclusive por meio do desenvolvimento de novos produtos para grupos específicos;	CFf 2014
• Prioridade para a comercialização de produtos de risco mais baixo, como crédito imobiliário e empréstimo consignado e redução na originação de carteiras de risco mais elevado, como o de financiamento de veículos;	CFg 2014
• Implementar e focar a venda de novos produtos e serviços que acreditamos agregar valor aos nossos clientes e que, ao mesmo tempo, possibilitam o crescimento da nossa receita de prestação de serviços;	CFh 2014
• Aumentar as receitas de serviços securitários.	CFi 2014
• Banco comercial varejo – aumentar o número de produtos utilizados por nossos clientes, diversificando, assim, nossas fontes de receita;	CFj 2014
• Crédito ao consumidor varejo – ampliar a estratégia de expandir a oferta de produtos e serviços financeiros para além dos nossos correntistas atuais.	CFk 2014
Capital Manufaturado	
• TecBan: em 2014, assinamos um novo acordo de acionistas, no qual parte da nossa rede externa de caixas eletrônicos (ATMs) será substituída por novos ATMs – Banco24Horas Rede, nos próximos quatro anos;	CMa 2014
Capital Intelectual	
• Aprimorar nossos modelos de gestão de risco, previsões econômicas e modelos de cenários;	CIa 2014
• Melhorar os aspectos de integração social, ambiental e governança nas linhas de negócios do banco;	CIb 2014
• Avaliar oportunidades de negócios sociais e ambientais;	CIc 2014
• Facilitar a transferência de capacidade e de conhecimento social e ambiental entre as nossas áreas de negócios;	CI d 2014
• Revisar a intranet para inserir temas como diversidade sexual e mulheres.	CIe 2014
Capital Humano	
• Consolidar treinamentos sobre diversidade para a liderança	CHa 2014
• Inserir o tema diversidade em palestras corporativas – 8 palestras no total com 202 colaboradores;	CHb 2014
• Aplicar o 2º censo da diversidade em parceria com a FEBRABAN;	CHc 2014
• Treinar gestores e equipe quando receberem um novo colaborador com deficiência;	CHd 2014
• Elevar o aproveitamento dos aprendizes que terminam o contrato de aprendizagem.	CHe 2014
Capital Social e de Relacionamento	

- | | |
|--|-----------|
| • Ser referência em termos de comportamento reconhecido no mercado, autoridades e clientes; | CSRa 2014 |
| • Ser a empresa dos sonhos a primeira escolha dos talentos, no Brasil e no mundo; | CSRb 2014 |
| • Satisfazer as necessidades dos clientes, por meio de uma ampla carteira de produtos bancários e securitários ofertados em uma variedade de canais; | CSRc 2014 |
| • Levar as estratégias de aprendizado dos colaboradores para os clientes; | CSRd 2014 |
| • Estabelecer uma relação direta no dia a dia com clientes para orientação e oferta de soluções financeiras adequadas; | CSRe 2014 |
| • Aprimorar a agenda com a sociedade, introduzindo um posicionamento diferenciado para o mercado; | CSRf 2014 |
| • Fortalecimento da cultura de <i>performance</i> sustentável*; | CSRg 2014 |
| • Transparência nas mensagens sobre produtos e serviços; | CSRh 2014 |
| • Fortalecimento do processo de diálogo sistemático; | CSRi 2014 |
| • Nosso objetivo é sermos reconhecidos como o “banco da América Latina” e nos tornarmos referência na região, para todos os serviços financeiros fornecidos a pessoas físicas e jurídicas; | CSRj 2014 |
| • Nossa meta é crescer de forma sustentável, mantendo um forte relacionamento com o mercado local (na América Latina) de varejo e de atacado; | CSRk 2014 |
| • Inserir treinamento para fornecedores de Atração e Seleção sobre temática de Inclusão Racial, em parceria com a FEBRABAN. | CSRI 2014 |

Legenda das categorias:

C= Capital

F = Financeiro, M = Manufaturado, I = Intelectual, H = Humano, SR = Social e de Relacionamento e N = Natural

a, b, c, d ... = Utilizados para sequenciar os propósitos

2014 = respectivo exercício social do RI

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE D - Análise das características dos KPIs divulgados no RI 2014

N.º	Características						x.
	iii.	iv.	v.	vi.	viii.	ix.	
1	Não	‘remuneração e incentivos’	Não	2012 a 2014	Não	2013	Apresenta que o montante em milhões do lucro líquido foi de R\$ 21.861 e do PL R\$ 100.617
2	Sim	‘remuneração e incentivos’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que cada investidor recebeu uma nova ação (de mesma espécie) para cada dez ações
3	Não	‘remuneração e incentivos’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante dos dividendos e JCP líquidos em bilhões foi de R\$ 6,6
4	Sim	‘inovação e oportunidades’	CFg 2013	Não	Não	Não	Apresenta que o valor da transação em bilhões foi de R\$ 11,8
5	Não	‘eficiência’	Não	Não	Não	Não	Apresenta o montante em milhões foi de R\$ R\$ 44.221
6	N/I	‘eficiência’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
7	Não	‘eficiência’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante em milhões foi de R\$ R\$ 12.081
8	N/I	‘eficiência’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
9	Não	‘eficiência’	Não	Não	Não	Não	Apresenta o montante em milhões foi de R\$ R\$ 13.812
10	N/I	‘eficiência’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
11	Não	‘eficiência’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante em milhões foi de R\$ 4.681
12	N/I	‘eficiência’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
13	N/I	‘eficiência’	CSRd 2013	Não	Não	Não	Não divulgado
14	N/I	‘eficiência’	Não	2012 a 2014 e 2013 a 2014 (trimestral)	Não	2013	Apresenta que o índice é mensurado pela relação entre as despesas administrativas e as receitas (métrica)
15	N/I	‘eficiência’	Não	2012 a 2014 e 2013 a 2014 (trimestral)	Não	Não	Apresenta que o índice é mensurado pela relação entre as despesas administrativas e as receitas, incluindo as parcelas de risco associadas com operações bancárias e operações de seguro e previdência
16	Não	‘crédito e inadimplência’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o saldo apurado em bilhões foi de R\$ 452,4 e que o aumento foi baseado no exercício social anterior (2013)
17	Não	‘crédito e inadimplência’ e ‘cobertura geográfica e novos mercados’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante desse segmento em bilhões foi de R\$ 36,3 em 2013 e R\$ 41,7 em 2014
18	Não	‘crédito e inadimplência’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante desse segmento em bilhões foi de R\$ 81,6 em 2013 e R\$ 79,9 em 2014
19	Não	‘crédito e inadimplência’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante desse segmento em bilhões foi de R\$ 126,4 em 2013 e R\$ 144,9 em 2014
20	Não	‘crédito e inadimplência’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante desse segmento em bilhões foi de R\$ 40,6 em 2013 e R\$ 29 em 2014
21	Não	‘crédito e inadimplência’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante desse segmento em bilhões foi de R\$

							24,5 em 2013 e R\$ 29,1 em 2014
22	Não	‘crédito e inadimplência’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante desse segmento em bilhões foi de R\$ 26,6 em 2013 e R\$ 28 em 2014
23	Não	‘crédito e inadimplência’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante desse segmento em bilhões foi de R\$ 22,6 em 2013 e R\$ 40,5 em 2014
24	Não	‘crédito e inadimplência’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante desse segmento em bilhões foi de R\$ 53,1 em 2013 e R\$ 59,3 em 2014
25	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
26	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
27	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
28	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
29	Sim	‘crédito e inadimplência’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
30	Sim	‘crédito e inadimplência’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
	Sim	‘crédito e inadimplência’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
31							
32	Sim	‘crédito e inadimplência’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
33	Sim	‘crédito e inadimplência’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
34	Sim	‘crédito e inadimplência’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
35	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
36	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
37	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
38	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
39	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
40	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	2012 a 2014	Não	2013	Não divulgado
41	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	2012 a 2014	Não	2013	Não divulgado
42	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	2012 a 2014	Não	2013	Não divulgado
43	Não	‘crédito e inadimplência’	CFe 2013 e	Não	Não	Não	Não divulgado

			CFa 2015 (projeção)					
44	Não	‘crédito e inadimplência’	Não	Não	Não	Não	2013	Apresenta que o montante das 8.178 operações em milhões foi de R\$ 41,7
45	Não	‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não		Apresenta que o montante do RWA em milhões foi de R\$ 768.075 e o Patrimônio de Referência R\$ 129.790
46	Sim	‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não		Não divulgado
47	Sim	‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não		Não divulgado
48	Sim	‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não		Não divulgado
49	Sim	‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não		Não divulgado
50	Não	‘marca e reputação’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	2013	Apresenta que o montante do RWA em milhões foi de R\$ 768.075 e o Patrimônio de Referência R\$ 129.790
51	Não	‘marca e reputação’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não		Apresenta que o montante do capital principal em milhões foi de R\$ 96.212
52	Não	‘marca e reputação’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não		Apresenta que o montante em milhões desse nível foi de R\$ 33.559
53	Não	‘Diversificação das receitas’	Não	Não	Não	Não		Apresenta que o montante dessas receitas em milhões foi de R\$ 26.342 e que aumento refere-se ao exercício social anterior (2013)
54	Sim	‘diversificação de receitas’	CFh 2014 e CFj 2014	Não	Não	Não		Apresenta que as receitas não financeiras advêm, principalmente, da prestação de serviços e de operações de seguros, previdência e capitalização.
55	Sim	‘diversificação de receitas’	CFh 2014 e CFj 2014	Não	Não	Não		Apresenta que as receitas não financeiras advêm, principalmente, da prestação de serviços e de operações de seguros, previdência e capitalização.
56	Sim	‘diversificação de receitas’	CFh 2014 e CFj 2014	Não	Não	Não		Apresenta que as receitas não financeiras advêm, principalmente, da prestação de serviços e de operações de seguros, previdência e capitalização.
57	Sim	‘diversificação de receitas’	CFh 2014 e CFj 2014	Não	Não	Não		Apresenta que as receitas não financeiras advêm, principalmente, da prestação de serviços e de operações de seguros, previdência e capitalização.
58	Sim	‘diversificação de receitas’	CFh 2014 e CFj 2014	Não	Não	Não		Apresenta que as receitas não financeiras advêm, principalmente, da prestação de serviços e de operações de seguros, previdência e capitalização.
59	Sim	‘diversificação de receitas’	CFh 2014 e CFj 2014	Não	Não	Não		Apresenta que as receitas não financeiras advêm, principalmente, da prestação de serviços e de operações de seguros, previdência e capitalização.
60	Sim	‘diversificação de receitas’	CFh 2014 e CFj 2014	Não	Não	Não		Apresenta que as receitas não financeiras advêm, principalmente, da prestação de serviços e de operações de seguros, previdência e capitalização.

61	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Apresenta que a informação é do ranking ANBIMA e que montante de recursos sob gestão em bilhões foi de R\$ 360
62	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Apresenta que a informação é do ranking ANBIMA e que montante (local e internacional) em bilhões de ativos foi de R\$ 4.223
63	Sim	‘cobertura geográfica e novos mercados’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que a informação é do ranking ANBIMA e que montante (local e internacional) em bilhões de ativos foi de R\$ 4.223
64	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante das empresas que receberam serviços foi de 227
65	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o Valor Gerador de Benefícios Livres (VGBL) não foi incluído e que o resultado é fruto da participação de 30% na Porto Seguro S.A.
66	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
67	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
68	Sim	‘saúde, segurança e bem-estar’	Não	2012 a 2014	Não	Não	Apresenta que a pesquisa é realizada anualmente, para medir a satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, gestão de pessoas e aderência à cultura, identificando pontos a serem melhorados. Os resultados são divulgados aos colaboradores e gestores, esses últimos são incentivados a elaborar planos de ações para os pontos críticos em conjunto com sua equipe
69	Sim	‘satisfação dos clientes’	Não	Não	Não	Não	Apresenta o resultado é da pesquisa telefônica realizada anualmente com clientes de cada segmento, que fornecem aspectos posicionados de oportunidades de melhoria
70	Sim	‘satisfação dos clientes’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que os órgãos externos referem-se ao BACEN, PROCON e judiciário
71	Sim	‘satisfação dos clientes’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
72	Sim	‘satisfação dos clientes’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
73	Sim	‘satisfação dos clientes’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o tempo de resposta em 2013 foi de 2 horas e que em 2014 passou a ser menos de 10 minutos
74	Sim	‘educação e inclusão financeira’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o aumento é um resultado do Programa de Educação Financeira
75	Sim	‘educação e inclusão financeira’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o aumento é um resultado do Programa de Educação Financeira
76	Sim	‘educação e inclusão financeira’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o total de cadastros foi de 1.300
77	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	CNd 2013 (parcial)	2012 a 2014	Não	Não	Apresenta que o total de fornecedores aprovados (Brasil) foi de 6.361
78	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de	CNd 2013	2012 a 2014	Não	Não	Apresenta que o total de fornecedores aprovados (Brasil) foi de

79	N/I	suprimentos' 'gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos'	(parcial) Não	Não	Não	Não	6.361	Não divulgado
80	Sim	'gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos'	CIa 2014 (parcial)	Não	Não	Não	Apresenta que o trabalho visa aumentar a participação ativa dos colaboradores na busca por iniciativas que tragam inovação, maior controle sobre riscos e a possibilidade de progresso dos parceiros	
81	Sim	'atração, retenção e desenvolvimento'	CHc 2013 (parcial)	Não	Não	Não	Apresenta que o número de colaboradores avaliados foi de 50.297 (incluindo unidades externas) e informa que a avaliação de 2014 estava em andamento. Ademais essa avaliação contém mais outras duas etapas, ao final das três os colaboradores recebem <i>feedbacks</i> , que proporciona ideias para a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)	
82	Sim	'atração, retenção e desenvolvimento'	Não	2012, 2013 e 2014	Não	Não	Apresenta que o maior número de desligamentos ocorreu na faixa etária entre os 30 e 50 anos e as contratações abaixo dos 30 anos, ademais que o índice é acompanhado mensalmente e submetido ao Comitê Executivo	
83	Sim	'atração, retenção e desenvolvimento'	Não	2012, 2013 e 2014	Não	Não	Apresenta que o maior número de desligamentos ocorreu na faixa etária entre os 30 e 50 anos e as contratações abaixo dos 30 anos, ademais que o índice é acompanhado mensalmente e submetido ao Comitê Executivo	
84	Sim	'atração, retenção e desenvolvimento'	Não	2012, 2013 e 2014	Não	Não	Apresenta que o maior número de desligamentos ocorreu na faixa etária entre os 30 e 50 anos e as contratações abaixo dos 30 anos, ademais que o índice é acompanhado mensalmente e submetido ao Comitê Executivo	
85	Sim	'atração, retenção e desenvolvimento'	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante de estagiários recrutados foi de 1.366	
86	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante de contribuição a essa previdência em milhões foi de R\$ 110	
87	Sim	'saúde, segurança e bem-estar'	Não	2013	Não	Não	Não divulgado	
88	Sim	'saúde, segurança e bem-estar'	Não	2013	Não	Não	Não divulgado	
89	Sim	'saúde, segurança e bem-estar'	Não	2013	Não	Não	Não divulgado	
90	Sim	'saúde, segurança e bem-estar'	Não	2013	Não	Não	Não divulgado	
91	Sim	'saúde, segurança e bem-estar'	Não	2013	Não	Não	Não divulgado	
92	Sim	'saúde, segurança e bem-estar'	Não	2013	Não	Não	Não divulgado	
93	Sim	'saúde, segurança e bem-estar'	Não	2013	Não	Não	Não divulgado	
94	Sim	'saúde, segurança e bem-estar'	Não	2013	Não	Não	Não divulgado	
95	Sim	'marca e reputação'	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o resultado é da pesquisa realizada pelo instituto Officina Sophia com os usuários da plataforma #issomudaomundo	
96	Sim	'marca e reputação'	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o resultado é da pesquisa realizada pelo instituto	

97	Sim	‘marca e reputação’	Não	Não	Não	Não	Officina Sophia com os usuários da plataforma #issomudaomundo Apresenta que a fonte dessa informação é a plataforma de monitoramento da agência Gauge e que o número de menções nas redes sociais foi de 1,2 milhão
98	N/I	‘tecnologia da informação’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que a mensuração foi realizada sobre os investimentos totais previstos de 2012 a 2015
99	Sim	Não	Não	2008 a 2014	Não	Não	Apresenta que a mensuração foi calculada até o 3º trimestre de 2014
100	Sim	‘inovação e oportunidades’	Não	2008 a 2014	Não	Não	Apresenta que a mensuração foi calculada até o 3º trimestre de 2014
101	Sim	Não	Não	2008 a 2014	Não	Não	Apresenta que a mensuração foi calculada até o 3º trimestre de 2014
102	Sim	Não	Não	2008 a 2014	Não	Não	Apresenta que a mensuração foi calculada até o 3º trimestre de 2014
103	Sim	Não	Não	2008 a 2014	Não	Não	Apresenta que a mensuração foi calculada até o 3º trimestre de 2014
104	Sim	‘inovação e oportunidades’	Não	2008 a 2014	Não	Não	Apresenta que a mensuração foi calculada até o 3º trimestre de 2014
105	Sim	‘inovação e oportunidades’	Não	2008 a 2014	Não	Não	Apresenta que a mensuração foi calculada até o 3º trimestre de 2014
106	Sim	‘inovação e oportunidades’	Não	2014 e 2015 (1º trimestre)	Não	Não	Não divulgado
107	Sim	‘inovação e oportunidades’	Não	Dez/2013 a Dez/2014	Não	Não	Apresenta que o sistema de biometria permite a realização de operações pela identificação da impressão digital, sem a necessidade de senha e que montante das transações em milhões foi de R\$ 16,3
108	Sim	‘inovação e oportunidades’	Não	janeiro-março de 2013)	Não	Não	Apresenta que o aumento refere-se à variação entre as transferências de janeiro a março de 2013 (22.603) e setembro a novembro de 2014 (111.550)
109	Sim	‘ecoefficiência e gestão ambiental’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
110	Sim	Não	CIB 2014 (contextual)	Não	Não	Não	Apresenta que a metodologia integra questões ambientais, sociais e de governança na avaliação desses títulos

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE E – Propósitos divulgados no RI 2015

Capital	Categoria
Capital Financeiro	
• Aumentar a carteira de crédito de 6% a 9%;	CFa 2015
• Segmento de cartões de crédito: promover o crescimento de nossa carteira, melhorar sua rentabilidade, gerenciar a qualidade de nossos ativos e buscar a satisfação total dos nossos clientes;	CFb 2015
• Segmento de empréstimos consignados: expandir nossas atividades em negócios historicamente com riscos mais baixos, alcançando uma posição de liderança na oferta, distribuição e venda de empréstimos consignados no Brasil;	CFc 2015
• Micro e Pequenas Empresas: aproveitar as oportunidades do mercado, suprimindo as necessidades dessas empresas e seus proprietários, particularmente em relação à gestão de fluxos de caixa, linhas de crédito, necessidades de investimentos e serviços.	CFd 2015
Capital Intelectual	
• Transportar a qualidade no atendimento dos clientes do Brasil para os clientes da América Latina, respeitando as diferenças culturais e o tamanho das operações. Com isso, esperamos obter ganhos de escala, de eficiência, e melhor posicionamento regional da nossa marca.	CIa 2015
Capital Humano	
• Programa de formação: Consolidar a proposta de um programa de formação de pessoas com deficiência.	CHa 2015
Capital Social e de relacionamento	
• Fortalecer o diálogo com os órgãos reguladores e de defesa do consumidor;	CSRa 2015
• Estimular a utilização do consumidor.gov.br para a solução de conflitos;	CSRb 2015
• Dar suporte às unidades de negócios no processo de portabilidade de crédito;	CSRc 2015
• Reposicionamento estratégico de atração e seleção de profissionais com deficiência;	CSRd 2015
• Alinhamento com fornecedores de treinamento: Garantir a eficiência dos programas de inclusão de pessoas com deficiência;	CSRe 2015
• Adquirência: sermos o principal parceiro de estabelecimentos comerciais que buscam ampliar o potencial de seus negócios com foco em investimentos e infraestrutura de TI, e modernização dos pontos de venda.	CSRf 2015
Capital Natural	
• Avaliar a eficiência de consumo de água pelo número de clientes;	CNa 2015
• Consumir 1.673.015 m ³ de água;	CNb 2015
• Consumir 645.201 MWh, por meio de processos de eficiência operacional;	CNc 2015
• Emissões: Aprimorando a cobertura dos controles com a gestão de documentos em uma área específica, campanhas de conscientização sobre mobilidade, boletins mensais aos gestores, além do projeto de compartilhamento de táxi;	CNd 2015
• Resíduos: Reduzir em 0,5% o volume de resíduos dos centros administrativos aos aterros sanitários;	CNe 2015
• Consumo de água nos prédios administrativos de 330.846,80 m ³ (abastecimento público) e 23.489,00 m ³ (poços artesianos) em 2015;	CNf 2015
• Consumo de água nas agências de 1.050.470,00 m ³ (abastecimento público) em 2015;	CNg 2015
• Consumo de água nos centros tecnológicos de 446.856,00 m ³ (abastecimento público e poços artesianos) em 2015;	CNh 2015
• Consumo total de água das unidades de 1.851.662,00 m ³ (abastecimento público e poços artesianos) em 2015;	CNi 2015
• Consumo de energia nos prédios administrativos de 100.000,00 MWh em 2015;	CNj 2015

- Consumo de energia nas agências de 396.346,00 MWh em 2015; CNk 2015
- Consumo de energia nos centros tecnológicos de 191.930,31 MWh em 2015; CNI 2015
- Consumo total de energia das unidades de 688.276,31 MWh em 2015; CNm 2015
- Consumo total de energia das unidades de 2.477.794.71 GJ em 2015; CNn 2015
- Reduzir em 34% nosso consumo de energia por R\$ 1 milhão em produtos bancários entre 2012 e 2020; CNo 2015
- Atingir, em 2020, um PUE (Índice de Eficácia do Uso de Energia) de 1,60, 19% menor que em 2015; CNp 2015
- Comprar, até 2020, 96% da energia para os prédios administrativos de fontes renováveis, 55% a mais do que em 2012; CNq 2015
- Reduzir em 28% nosso consumo de água por R\$ 1 milhão em produtos bancários entre 2012 e 2020; CNr 2015
- Reduzir em 34% nossas emissões de Escopo 2 por R\$ 1 milhão em produtos bancários entre 2012 e 2020; CNs 2015
- Reduzir em 32% a destinação de resíduos das nossas unidades administrativas para aterros entre 2012 e 2020; CNt 2015
- Reduzir em 32% nosso indicador de viagens de negócios, que mostra quantos quilômetros foram rodados por produto bancário, entre 2012 e 2020; CNu 2015

Legenda das categorias:

C= Capital

F = Financeiro, M = Manufaturado, I = Intelectual, H = Humano, SR = Social e de Relacionamento e N = Natural

a, b, c, d ... = Utilizados para sequenciar os propósitos

2015 = respectivo exercício social do RI

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE F - Análise das características dos KPIs divulgados no RI 2015

N.º	Características						
	iii.	iv.	v.	vi.	viii.	ix.	x.
1	Sim	Não	Não	2010 a 2015	Não	2014	Não divulgado
2	Sim	‘inovação’	Não	2010 a 2015	Não	2014	Não divulgado
3	Não	‘remuneração e incentivos’	Não	Não	Não	2013	Não divulgado
4	Não	‘remuneração e incentivos’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o aumento foi fruto de recompras de 1,9% de ações próprias emitidas
5	N/I	‘eficiência’	Não	Não	Não	2013 e 2014	Não divulgado
6	N/I	‘eficiência’	Não	Não	Não	2014	Não divulgado
7	Não	‘marca e reputação’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	2013 e 2014	Apresenta que o resultado do índice é superior ao exigido pelo BACEN
8	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Apresenta que a representação equivale ao montante de R\$ 1.285,4 bilhões e que, juntamente com o Banco Bradesco S.A. e o Banco Santander Brasil S.A, são líderes no setor bancário privado do total dos ativos
9	Não	‘crédito e inadimplência’	Não	Não	Não	2014	Apresenta que o montante apurado em bilhões foi de R\$ 430 em 2014 e R\$ 447,4 em 2015
10	Sim	‘crédito e inadimplência’	Não	Não	Não	2014	Apresenta que o montante das operações de crédito em bilhões foi de R\$ 447,4
11	Sim	‘crédito e inadimplência’	Não	Não	Não	2014	Apresenta que o montante das operações de crédito em bilhões foi de R\$ 447,4
12	Sim	‘crédito e inadimplência’	Não	Não	Não	2014	Apresenta que o montante das operações de crédito em bilhões foi de R\$ 447,4
13	Sim	‘crédito e inadimplência’	Não	Não	Não	2014	Apresenta que o montante das operações de crédito em bilhões foi de R\$ 447,4
14	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante das operações de crédito em bilhões foi de R\$ 447,4
15	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante das operações de crédito em bilhões foi de R\$ 447,4
16	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante das operações de crédito em bilhões foi de R\$ 447,4
17	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante das operações de crédito em bilhões foi de R\$ 447,4
18	N/I	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	2014 a 2015	Não	Não	Apresenta que o montante das operações de crédito em bilhões foi de R\$ 447,4
19	N/I	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	2014 a 2015	Não	Não	Apresenta que o montante das operações de crédito em bilhões foi de R\$ 447,4

20	N/I	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	2014 a 2015	Não	Não	Apresenta que o montante das operações de crédito em bilhões foi de R\$ 447,4
21	N/I	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	2014 a 2015	Não	Não	Apresenta que o montante das operações de crédito em bilhões foi de R\$ 447,4
22	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	2014 a 2015	Não	2013 e 2014	Apresenta que o montante das operações de crédito em bilhões foi de R\$ 447,4
23	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	2014 a 2015	Não	2013 e 2014	Apresenta que o montante das operações de crédito em bilhões foi de R\$ 447,4
24	N/I	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	2014 a 2015	Não	2013 e 2014	Apresenta que o montante das operações de crédito em bilhões foi de R\$ 447,4
25	Sim	‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
26	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	2014	Apresenta que o montante das operações de crédito em bilhões foi de R\$ 447,4
27	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	2014	Apresenta que o montante das operações de crédito em bilhões foi de R\$ 447,4
28	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	2014	Apresenta que o montante das operações de crédito em bilhões foi de R\$ 447,4
29	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante das operações de crédito em bilhões foi de R\$ 447,4
30	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante das operações de crédito em bilhões foi de R\$ 447,4
31	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante total das operações de crédito em bilhões foi de R\$ 447,4
32	N/I	‘crédito e inadimplência’	Não	2011 a 2015	Não	Não	Apresenta que o montante dessas operações em milhões foi de R\$ 132,3
33	Sim	‘diversificação de receitas’	Não	Não divulgado	Não	Não	Apresenta que o montante de correntistas e não correntista foi de 60 milhões
34	Sim	‘satisfação dos clientes’	Não	2013 a 2015	Não	2014	Apresenta que a escala foi de 0 (clientes menos satisfeitos) a 10 (clientes mais satisfeitos) e que o resultado permite definir planos de ação focados em melhorias para atender melhor e atrair novos clientes
35	Sim	‘marca e reputação’	Não	Não	Não	2014	Apresenta que os órgãos externos referem-se ao BACEN, PROCON ou judiciário
36	Sim	‘marca e reputação’	Não	Não	Não	2014	Não divulgado
37	Sim	‘marca e reputação’	Não	Não	Não	2014	Não divulgado
38	Sim	‘marca e reputação’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
39	Sim	‘satisfação dos clientes’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que a escala de satisfação foi de 1 a 5
40	Sim	‘marca e reputação’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
41	Sim	‘marca e reputação’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o tempo de resposta foi diminuído de

42	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	Não	Não	Não	395 segundos para 266 Apresenta que o número de fornecedores foi de 39
43	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o número de fornecedores foi de 246
44	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o número de fornecedores foi de 191
45	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o número de fornecedores foi de 5.905
46	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o número de fornecedores foi de 503
47	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	Não	Não	2014	Não divulgado
48	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
49	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
50	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
51	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
52	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
53	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
54	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
55	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
56	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
57	Sim	‘atração, retenção e desenvolvimento’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que as auditorias são realizadas com fornecedores críticos (nível 1) e respectivos fornecedores (nível 2)
58	Sim	‘atração, retenção e desenvolvimento’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
59	Sim	‘atração, retenção e desenvolvimento’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
60	Sim	‘atração, retenção e desenvolvimento’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
61	Sim	‘atração, retenção e desenvolvimento’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
62	Sim	‘atração, retenção e desenvolvimento’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o total de contratações foi de 1.597

63	Sim	‘atração, retenção e desenvolvimento’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o total de contratações foi de 879
64	Sim	‘atração, retenção e desenvolvimento’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o total de demissões foi de 2.227
65	Sim	‘atração, retenção e desenvolvimento’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o total de demissões foi de 1.790
66	Sim	‘atração, retenção e desenvolvimento’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o total de demissões foi de 674
67	Sim	‘atração, retenção e desenvolvimento’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o total de demissões foi de 695
68	Sim	‘Diversidade, equidade e inclusão’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o total de colaboradores é de 90.320
69	Sim	‘atração, retenção e desenvolvimento’	Não	Não	Não	2014	Apresenta que avaliação contém mais outras duas etapas e que ao final das três os colaboradores recebem <i>feedbacks</i> , que proporcionam ideias para a elaboração de um PDI
70	Sim	‘marca e reputação’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o total de reclamações foi de 921
71	Sim	‘marca e reputação’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o total de reclamações foi de 921
72	Sim	‘saúde, segurança e bem-estar’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
73	Sim	‘saúde, segurança e bem-estar’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
74	Sim	‘atração, retenção e desenvolvimento’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o número total de colaboradores realocados foi de 185
75	Sim	Não	Não	Não	Não	2014	Apresenta que o montante de investimentos nos planos de pensão em milhões foi de R\$ 112
76	Sim	‘econeficiência e gestão ambiental’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
77	Sim	‘econeficiência e gestão ambiental’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
78	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Apresenta que essa participação confere a liderança nesse mercado
79	Sim	Não	CFc 2015	Não	Não	Não	Apresenta que essa participação confere a 3ª posição nesse mercado
80	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Apresenta que essa participação confere a 4ª posição nesse mercado
81	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Apresenta que essa participação confere a liderança no mercado bancário privado
82	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Apresenta que essa participação refere-se à comparação com todos os bancos e confere a 2ª posição à instituição
83	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Apresenta que essa participação quando comparada apenas aos bancos confere a 2ª posição à instituição
84	Não	‘inovação’	CIa 2013 (parcial)	Não	Não	Não	Não divulgado
85	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Apresenta que essa participação confere a 2ª posição
86	Sim	Não	Não	Não	Não	2014	Apresenta que essa participação confere a 3ª posição
87	Sim	Não	Não	Não	Não	2014	Não divulgado
88	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Apresenta que essa participação confere a 3ª posição

89	Sim	Não	Não	Não	Não	2014	Apresenta que essa participação confere a 3ª posição
90	Sim	Não	Não	Não	Não	2014	Apresenta que essa participação confere a 3ª posição
91	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Apresenta que essa participação confere a liderança no mercado brasileiro, como maior <i>private bank</i>
92	Sim	Não	Não	Não	Não	2014	Apresenta que essa participação confere a liderança no mercado brasileiro, como maior gestora de ativos de terceiros
93	Sim	Não	Não	Não	Não	2014	Apresenta que esta participação confere a 2ª posição
94	Sim	‘atuação internacional’	Não	Não	Não	2014	Apresenta que esta participação confere a 3ª posição
95	Sim	Não	Não	Não	Não	2014	Apresenta que essa participação confere a liderança
96	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Apresenta que essa participação confere a liderança
97	Não	‘remuneração e incentivos’	Não	2014 a 2015	Não	2013 e 2014	Não divulgado
98	Não	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	2014 a 2015	Não	Não	Apresenta que montante da recuperação de créditos baixados como prejuízo em bilhões foi de R\$ 4,8 e as despesas de provisão para créditos R\$ 24,5
99	Sim	‘eficiência’	Não	2014 a 2015	Não	2013 e 2014	Não divulgado
100	N/I	‘crédito e inadimplência’	Não	Não	Não	2014	Apresenta que a projeção de crescimento para 2015 era 3,0% a 7,0%
101	Não	‘diversificação de receitas’	Não	Não	Não	2014	Apresenta que a projeção para 2015 era de 9,5% a 11,5%
102	Não	‘remuneração e incentivos’	Não	2011 a 2015	Não	2013 e 2014	Apresenta que o aumento se refere à comparação entre o lucro por ação de 2014 para 2015, em que o valor da ação era de R\$ 3,58 e R\$ 4,30, respectivamente
103	Não	‘remuneração e incentivos’	Não	2014 a 2015	Não	2014	Apresenta a métrica: dividendos e JCP (pagos ou provisionados) / lucro líquido do exercício. Ademais apresenta que o montante em bilhões dos dividendos e JCP pagos ou provisionados foi de R\$ 7.305
104	Não	‘remuneração e incentivos’	Não	2011 a 2015	Não	2013	Apresenta que o aumento se refere à comparação entre o lucro por ação de 2014 para 2015, em que o valor por ação era de R\$ 1,22 e R\$ 1,24, respectivamente
105	Sim	‘Gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	2014 a 2015	Não	2013 e 2014	Apresenta que o montante de fornecedores aprovados foi de 6.884 e os novos fornecedores aprovados de 778
106	Sim	‘marca e reputação’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que a avaliação é baseada em informações qualitativas e quantitativas
107	Sim	‘atração, retenção e desenvolvimento’	Não	2013 a 2015	Não	2014	Não divulgado
108	Sim	‘atração, retenção e desenvolvimento’	Não	2013 a 2015	Não	2014	Não divulgado
109	Sim	‘atração, retenção e desenvolvimento’	Não	2013 a 2015	Não	2014	Não divulgado
110	Sim	Não	Não	2013 a 2015	Não	2013 e 2014	Apresenta que a pesquisa é realizada no Brasil e nas unidades internacionais

111	Sim	‘saúde, segurança e bem-estar’	Não	2013 a 2015	Não	2014	Apresenta que a pesquisa é realizada no Brasil e nas unidades internacionais
112	Sim	‘ecoeficiência e gestão ambiental’	CNf 2015	Não	Não	Não	Não divulgado
113	Sim	‘ecoeficiência e gestão ambiental’	CNg 2015	Não	Não	Não	Não divulgado
114	Sim	‘ecoeficiência e gestão ambiental’	CNh 2015	Não	Não	Não	Não divulgado
115	Sim	‘ecoeficiência e gestão ambiental’	CNi 2015	Não	Não	Não	Não divulgado
116	Sim	‘ecoeficiência e gestão ambiental’	CNj 2015	Não	Não	Não	Não divulgado
117	Sim	‘ecoeficiência e gestão ambiental’	CNk 2015	Não	Não	Não	Não divulgado
118	Sim	‘ecoeficiência e gestão ambiental’	CNI 2015	Não	Não	Não	Não divulgado
119	Sim	‘ecoeficiência e gestão ambiental’	CNm 2015	Não	Não	Não	Não divulgado
120	Sim	‘ecoeficiência e gestão ambiental’	CNn 2015	Não	Não	Não	Não divulgado
121	Sim	‘ecoeficiência e gestão ambiental’	CNe 2015	Não	Não	Não	Não divulgado

¹ A informação qualitativa referente a projeção diverge da apresentada em CFa 2015.

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE G – Propósitos divulgados no RI 2016

Capital	Categoria
Capital Financeiro	
• Crescimento da carteira de crédito, com avais e fianças, de -0,5% a 4,5% em 2016;	CFa 2016
• Margem financeira gerencial com clientes de 2,0% a 5,0% em 2016;	CFb 2016
• Despesas não decorrentes de juros de 5,0% a 7,5% em 2016;	CFc 2016
• Receita de serviços e resultado de seguros de 6,0% a 9,0% em 2016;	CFd 2016
• Empréstimos consignados: Expandir nossas atividades em negócios historicamente com riscos mais baixos, alcançando uma posição de liderança na oferta, distribuição e venda de empréstimos consignados no Brasil.	CFe 2016
Capital Manufaturado	
• Centro Tecnológico – CTMM (1ª fase): 60 mil m ² de área construída.	CMA 2016
Capital Intelectual	
• Centro Tecnológico – CTMM (1ª fase): processamento 16 vezes maior que o atual;	CIa 2016
• Centro Tecnológico – CTMM (1ª fase): armazenamento 25 vezes maior para alocação de dados;	CIb 2016
• Centro Tecnológico – CTMM (1ª fase): capacidade para 24.000 transações por segundo <i>on-line</i> .	CIc 2016
Capital Social e de Relacionamento	
• Clube do professor: Realizar cerca de 60 sessões em 2016, atingindo 40 mil professores;	CSRa 2016
• Construir um banco digital que continue a ser, em todos os aspectos, pessoal;	CSRb 2016
• Ser exemplar na conduta ética com os clientes, colaboradores, autoridades, mercado e a sociedade;	CSRC 2016
• Itaú Mulheres Empreendedoras: intensificar a carga horária no workshop de finanças de 4hrs para 16hrs em parceria com a Fundação Getulio Vargas (FGV), para fortalecer as relações com empreendedoras, contribuir para o crescimento de nossos negócios, atrair novos clientes e consequentemente aumentar o resultado para o banco;	CSRd 2016
• Itaú Mulheres Empreendedoras: reformular a mentoria com 5 sessões individuais (para fortalecer as relações com empreendedoras, contribuir para o crescimento de nossos negócios, atrair novos clientes e consequentemente aumentar o resultado para o banco);	CSRe 2016
• Itaú Mulheres Empreendedoras: realizar uma pesquisa sobre Comportamento Financeiro Feminino (para fortalecer as relações com empreendedoras, contribuir para o crescimento de nossos negócios, atrair novos clientes e consequentemente aumentar o resultado para o banco).	CSRf 2016
Capital Natural	
• Consumo de água nos prédios administrativos de 302.743,20 m ³ (abastecimento público) e 23.489,00 m ³ (poços artesianos) em 2016;	CNa 2016
• Consumo de água nas agências de 834.192,62 m ³ (abastecimento público) em 2016;	CNb 2016
• Consumo de água nos centros tecnológicos de 357.984,00 m ³ (abastecimento público) e 89.496,00 m ³ (poços artesianos) em 2016;	CNc 2016
• Consumo de água no IBBA de 24.854,00 m ³ (abastecimento público) em 2016;	CNd 2016
• Consumo total de água das unidades de 1.632.758,82 m ³ em 2016;	CNe 2016
• Consumo de energia nos prédios administrativos de 94.833,71 MWh em 2016;	CNf 2016
• Consumo de energia nas agências de 386.182,00 MWh em 2016;	CNg 2016

- Consumo de energia nos centros tecnológicos de 227.671,10 MWh em 2016; CNh 2016
 - Consumo total de energia das unidades de 708.686,81 MWh em 2016; CNi 2016
 - Consumo total de energia das unidades de 2.551.272,51 GJ em 2016; CNj 2016
 - Emissões de gases de efeito estufa de 88.160,64 tCO₂e – Escopo 2 (emissões indiretas) ; CNk 2016
 - Centro Tecnológico – CTMM (1ª fase): capacidade energética 2 vezes superior à atual; CNl 2016
 - Estimativa de geração de 178 toneladas de Resíduos de Equipamentos Eléctricos e Electrónicos (REEE) em 2020, englobando os dados da agência (caixa eletrónico) e administração central microinformática (*desktop*) CNm 2016
-

Legenda das categorias:

C= Capital

F = Financeiro, M = Manufaturado, I = Intelectual, H = Humano, SR = Social e de Relacionamento e N = Natural

a, b, c, d ... = Utilizados para sequenciar os propósitos

2016 = respectivo exercício social do RI

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE H - Análise das características dos KPIs divulgados no RI 2016

N.º	Características						x.
	iii.	iv.	v.	vi.	viii.	ix.	
1	Sim	‘inovação’	Não	Não	Não	2014 e 2015	Apresenta que as transações realizadas em canais digitais representam R\$ 10,9 bilhões
2	Sim	‘inovação’	Não	Não	Não	2014	Não divulgado
3	Não	‘remuneração e incentivos’	Não	Não	Não	2013, 2014 e 2015	Não divulgado
4	Não	‘marca e reputação’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	2013, 2014 e 2015	Apresenta que a exigência do BACEN é de 10,5%
5	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Apresenta que essa representação equivale ao montante de R\$ 1.332 bilhões e que juntamente com outros bancos confere a liderança no setor bancário privado do total dos ativos
6	Não	‘gestão de riscos e de capital’	Não	2012 a 2016	Não	2014 e 2015	Apresenta que o montante das operações em bilhões foi de R\$ 447,4 em 2015 e R\$ 463,4 em 2016
7	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante das operações com cartões de crédito em bilhões foi de R\$ 183,1 e da provisão R\$ 14,3
8	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante das operações de crédito consignado em bilhões foi de R\$ 59 e da provisão R\$ 3,7
9	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante das operações de crédito consignado em bilhões foi de R\$ 44,6 e da provisão R\$ 2,1
10	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante das operações de crédito imobiliário em bilhões foi de R\$ 38,2 e da provisão R\$ 0,1
11	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante das operações de crédito pessoal em bilhões foi de R\$ 25,8 e da provisão R\$ 7,8
12	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante das operações de crédito pessoal em bilhões foi de R\$ 15,5 e da provisão R\$ 0,6
13	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante das operações na América Latina em bilhões foi de R\$ 126,5 e da provisão de R\$ 2,1
14	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante das operações de micro, pequenas e médias empresas em bilhões foi de R\$ 58,9 e da provisão R\$ 4,7
15	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante das operações de grandes empresas em bilhões foi de R\$ 121,8 e da provisão R\$ 5,9
16	Não	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	2015 a 2016	Não	Não	Apresenta que o montante das operações da carteira total foi de R\$ 490,4 e da provisão R\$ 27
17	Sim	‘gestão de riscos e de capital’	Não	Outros e 2012 ao 4º tri/ 2016	Não	Não	Apresenta que, aproximadamente, 50% das operações de crédito foram contratadas em 2016
18	Sim	‘gestão de riscos e de capital’	Não	Outros e 2012	Não	Não	Apresenta que, aproximadamente, 50% das operações de crédito

19	Sim	‘gestão de riscos e de capital’	Não	ao 4º tri/ 2016 Outros e 2012 ao 4º tri/ 2016	Não	Não	foram contratadas em 2016 Apresenta que, aproximadamente, 50% das operações de crédito foram contratadas em 2016
20	Sim	‘gestão de riscos e de capital’	Não	Outros e 2012 ao 4º tri/ 2016	Não	Não	Apresenta que, aproximadamente, 50% das operações de crédito foram contratadas em 2016
21	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	2015 a 2016	Não	Não	Apresenta que a mensuração inclui provisões para perdas esperadas das operações de varejo e para perdas potenciais das operações de atacado
22	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	2015 a 2016	Não	Não	Apresenta que a mensuração inclui provisões com agravamento de risco, acima do mínimo exigido pelo BACEN para operações em atraso e provisões para créditos renegociadas
23	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	2015 a 2016	Não	Não	Apresenta que a mensuração segue a exigência do BACEN e refere-se ao provisionamento mínimo requerido para as operações de crédito
24	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que a diminuição refere-se ao exercício social anterior. Ademais, que o montante dos créditos devidos pelos 100 maiores devedores em bilhões foi de R\$ 85,2 em 2015 e R\$ 72,4 em 2016
25	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	2014 e 2015	Não divulgado
26	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	2015	Apresenta que o montante dos créditos não vencidos em bilhões foi de R\$ 440,7, sendo eles classificados pela probabilidade de inadimplência: R\$ 364 (baixo), R\$ 62,9 (médio) e R\$ 13,8 (alto)
27	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante dos créditos vencidos sem evento de perda em bilhões foi de R\$ 19,4, sendo eles classificados pela probabilidade de inadimplência: R\$ 5,5 (baixo), R\$ 6,9 (médio) e R\$ 7 (alto)
28	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	2015	Apresenta que o montante do <i>impairment</i> (perda) em bilhões foi de R\$ 30,3
29	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	2015	Apresenta que o montante da carteira de crédito desse setor em bilhões foi de R\$ 229,9 e da provisão R\$ 15,6
30	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	2015	Apresenta que o montante da carteira de crédito desse setor em bilhões foi de R\$ 112,1 e da provisão R\$ 5,3
31	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	2015	Apresenta que o montante da carteira de crédito desse setor em bilhões foi de R\$ 118,1 e da provisão R\$ 5,2
32	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	2015	Apresenta que o montante da carteira de crédito desse setor em bilhões foi de R\$ 30,3 e da provisão R\$ 0,9
33	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	2015 a 2016	Não	Não	Apresenta que o montante da carteira de crédito total em bilhões foi de R\$ 490,4 e da provisão R\$ 27

34	Sim	‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	2014 e 2015	Apresenta que o montante da carteira de crédito desse setor em bilhões foi de R\$ 229,9 e a carteira de crédito total R\$ 490,4
35	Sim	‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	2014 e 2015	Apresenta que o montante da carteira de crédito desse setor em bilhões foi de R\$ 112,1 e a carteira de crédito total R\$ 490,4
36	Sim	‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	2014 e 2015	Apresenta que o montante da carteira de crédito desse setor em bilhões foi de R\$ 118,1 e a carteira de crédito total R\$ 490,4
37	Sim	‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	2014 ¹ e 2015	Apresenta que o montante da carteira de crédito desse setor em bilhões foi de R\$ 30,3 e a carteira de crédito total R\$ 490,4
38	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	2015 a 2016	Não	2015	Apresenta que o montante da carteira de crédito total em bilhões foi de R\$ 490,4, sendo eles classificados por setor: R\$ 122,1 (pessoa física), R\$ 104,7 (América Latina), R\$ 40,5 (Micro, pequenas e médias empresas) e R\$ 102,2 (grandes empresas)
39	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	2015	Apresenta que o montante total das operações de risco médio em bilhões foi de R\$ 69,8, sendo eles classificados por setor: R\$ 38,9 (pessoa física), R\$ 15,3 (América Latina), R\$ 10,1 (Micro, pequenas e médias empresas) e R\$ 5,5 (grandes empresas)
40	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	2015	Apresenta que o montante total das operações de risco alto em bilhões foi de R\$ 20,8, sendo eles classificados por setor: R\$ 11,4 (pessoa física), R\$ 4,7 (América Latina) e R\$ 4,7 (Micro, pequenas e médias empresas)
41	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	2015	Apresenta que o montante total das operações de risco alto em bilhões foi de R\$ 30,3, sendo eles classificados por setor: R\$ 10,8 (pessoa física), R\$ 1,8 (América Latina), R\$ 3,6 (Micro, pequenas e médias empresas) e R\$ 14,1 (Grandes empresas)
42	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	2013, 2014 e 2015	Apresenta que o índice teve uma redução de 2 p.p. em relação a 2015
43	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
44	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
45	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Dez/2014, jun/2015 e dez/2015	Não	2013, 2014 e 2015	Não divulgado
46	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Dez/2014, jun/2015 e dez/2015	Não	2013, 2014 e 2015	Apresenta que o índice apresentou redução de 0,2 p.p. em relação ao exercício social anterior
47	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Dez/2016, jun/2015 e dez/2015	Não	2013, 2014 e 2015	Não divulgado

48	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que a métrica: Saldo provisão para perdas esperadas/saldo de operações vencidas há mais de 90 dias
49	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que a métrica: Saldo provisão para perdas esperadas/saldo de operações vencidas há mais de 90 dias
50	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que a métrica: saldo provisão para perdas esperadas/saldo de operações vencidas há mais de 90 dias
51	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que a métrica: Saldo provisão para perdas esperadas/saldo de operações vencidas há mais de 90 dias
52	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que a métrica: Saldo provisão para perdas esperadas/saldo de operações vencidas há mais de 90 dias
53	Sim	‘crédito e inadimplência’ e ‘gestão de riscos e de capital’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que a métrica: Saldo provisão para perdas esperadas/saldo de operações vencidas há mais de 90 dias
54	Sim	‘diversificação de receitas’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante de clientes foi de 55 milhões e que a diminuição refere-se ao exercício social anterior
55	Sim	‘marca e reputação’	Não	Não	Não	2014 e 2015	Apresenta que os órgãos externos referem-se ao BACEN, PROCON ou judiciário
56	Sim	‘marca e reputação’	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
57	Sim	‘marca e reputação’	Não	Não	Não	2014 e 2015	Não divulgado
58	Sim	‘marca e reputação’	Não	Não	Não	2015	Apresenta que a resolução das demandas é avaliada pelos próprios clientes
59	Sim	‘marca e reputação’	Não	Não	Não	2015	Apresenta que a escala era de 1 a 5 e que as demandas foram resolvidas na média de 6 dias (abaixo do prazo oficial)
60	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	Não	Não	2014 e 2015	Não divulgado
61	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	Não	Não	2015	Não divulgado
62	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	Não	Não	2015	Não divulgado
63	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	Não	Não	2015	Não divulgado
64	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	Não	Não	2015	Não divulgado
65	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	Não	Não	2015	Não divulgado
66	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	Não	Não	2015	Não divulgado
67	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	Não	Não	2015	Não divulgado
68	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	Não	Não	2015	Não divulgado

69	Sim	de suprimentos' 'gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos'	Não	Não	Não	2015	Não divulgado
70	Sim	'gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos'	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
71	Sim	'gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos'	Não	Não	Não	Não	Apresenta que os planos são alvos de um novo processo de auditoria, a serem cumpridos no primeiro semestre de 2017
72	Sim	'eficiência e gestão ambiental'	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
73	Sim	'atração, retenção e desenvolvimento'	Não	Não	Não	2014 e 2015	Apresenta que a avaliação contém outras duas etapas e que ao final das três os colaboradores recebem <i>feedbacks</i> , que proporcionam ideias para a elaboração de um PDI. Ademais, que a avaliação de 2016 estava em andamento
74	Sim	'marca e reputação'	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o número de reclamações foi 853 e que apenas 50% delas consideradas legítimas
75	Sim	Não	Não	Não	Não	2014	Apresenta que o montante de contribuição dos planos de pensão em milhões foi de, aproximadamente, R\$ 239
76	Sim	'inovação'	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o total de agências digitais em 2016 foi de 135 e que o aumento refere-se ao exercício social anterior
77	Sim	Não	Não	2015 a 2016	Não	Não	Apresenta que a variação inclui a rede 24 horas e que o montante de caixas eletrônicos em 2015 era de 45.559 e 46.175 em 2016 (44.947 no Brasil e 1.228 no exterior)
78	Sim	'inovação'	Não	2008 a 2016	Não	2014 e 2015	Não divulgado
79	Sim	'inovação'	Não	2010 a 2016	Não	Não	Apresenta que a variação refere-se ao 4º trimestre de 2015 e o 4º trimestre de 2016
80	Sim	'inovação'	Não	2010 a 2016	Não	Não	Apresenta que a variação refere-se ao 4º trimestre de 2015 e o 4º trimestre de 2016
81	Sim	'inovação'	Não	2010 a 2016	Não	Não	Apresenta que a variação refere-se ao 4º trimestre de 2015 e o 4º trimestre de 2016
82	Sim	'inovação'	Não	2010 a 2016	Não	Não	Apresenta que a variação refere-se ao 4º trimestre de 2015 e o 4º trimestre de 2016
83	Sim	'eficiência e gestão ambiental'	Não	Não	Não	2015	Apresenta que o consumo é basicamente dos centros administrativos, tecnológicos e rede de agências
84	Sim	'eficiência e gestão ambiental'	Não	Não	Não	Não	Apresenta que a redução foi de 2015 para 2016
85	Sim	'eficiência e gestão ambiental'	Não	Não	Não	Não	Não divulgado
86	Sim	'eficiência e gestão ambiental'	Não	Não	Não	Não	Apresenta que a redução foi de 2015 para 2016
87	Sim	'eficiência e gestão ambiental'	Não	Não	Não	Não	Apresenta que a redução foi de 2015 para 2016 e que representa, aproximadamente, 7.000 MWh
88	Sim	'eficiência e gestão ambiental'	CNq 2015	Não	Não	2015	Apresenta que essa energia é consumida nos centros administrativos e provém de pequenas usinas hidrelétricas,

89	Sim	‘coeficiência e gestão ambiental’	Não	Não	Não	Não	eólicas e solares Apresenta que as emissões totalizam, aproximadamente, 10.900 tCO ₂ e, resultado do aumento das viagens e do volume de substituição do gás de refrigeração utilizado nos sistemas de arrefecimento
90	Sim	‘coeficiência e gestão ambiental’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que redução foi de 2015 para 2016 e que as emissões totalizam, aproximadamente, 54.340 tCO ₂ e e foi impulsionada, principalmente, pela redução do consumo de energia elétrica e das emissões da rede nacional
91	Sim	‘coeficiência e gestão ambiental’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que redução foi de 2015 para 2016 e que as emissões totalizam, aproximadamente, 99.556 tCO ₂ e
92	Sim	‘coeficiência e gestão ambiental’	Não	Não	Não	2015	Apresenta que a mensuração inclui a reciclagem dos resíduos gerados
93	Sim	‘coeficiência e gestão ambiental’	Não	Não	Não	2015	Não divulgado
94	Sim	‘coeficiência e gestão ambiental’	Não	Não	Não	2015	Apresenta que essa atividade representa o maior volume de papel consumido
95	Sim	‘marca e reputação’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o montante em 2015 foi de 101 e 115,4, em 2016, porém não informa a medida dessas informações
96	Não	‘marca e reputação’	Não	Não	Não	Não	Apresenta que o cálculo é baseado na metodologia definida pela resolução do BACEN, em linha com as diretrizes da Basileia III
97	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Apresenta que essa participação confere a 3ª posição como maior banco
98	Sim	Não	Não	Não	Não	2014 e 2015	Apresenta que o montante de ativos sob gestão em bilhões foi superior a R\$ 520 e que essa participação confere a posição de maior gestora no Brasil e uma das maiores na América Latina
99	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Apresenta que essa participação confere a 3ª posição de maior gestora no Brasil
100	Sim	Não	Não	Não	Não	2015	Apresenta que essa participação confere 3ª a posição de maior banco
101	Sim	Não	Não	Não	Não	2015	Apresenta que essa participação confere a 3ª posição de maior banco
102	Sim	Não	Não	Não	Não	2015	Apresenta que essa participação confere a 4ª posição de mercado
103	Sim	Não	Não	Não	Não	2013, 2014 e 2015	Apresenta que essa participação confere a liderança entre os bancos privados
104	Sim	Não	Não	Não	Não	2013, 2014 e 2015	Apresenta que essa participação confere a 2ª posição entre todos bancos
105	Sim	Não	Não	Não	Não	2013, 2014 e 2015	Apresenta que essa participação confere a 2ª posição de maior provedor, considerando apenas os bancos
106	Sim	Não	Não	Não	Não	2013, 2014 e	Apresenta que essa participação confere a 2ª posição de maior

107	Sim	Não	Não	Não	Não	2014 e 2015	2015 <i>player</i> Apresenta e que o resultado é fruto da participação de 30% na Porto Seguro S.A., que confere a posição de 4ª maior seguradora do Brasil
108	Sim	Não	Não	Não	Não	2014 e 2015	Não divulgado
109	Sim	Não	Não	Não d	Não	2015	Apresenta que a participação confere a 3ª posição de maior provedor de planos de pensão no Brasil
110	Sim	Não	Não	Não d	Não	Não	Apresenta que a participação confere a 3ª posição de maior fornecedor no Brasil
111	Sim	‘eficiência’	Não	2015 a 2016	Não	2013, 2014 e 2015	Não divulgado
112	N/I	‘gestão de riscos e de capital’	Não	2017	Não	2014 e 2015	Apresenta que a projeção para 2016 era de -10,5% a -5,5%
113	N/I	‘gestão de riscos e de capital’	Não	2017	Não	Não	Apresenta que a projeção para 2016 era de -2,5% a 0,5%
114	N/I	Não	Não	2017	Não	Não	Apresenta que a projeção para 2016 era de 2% a 5%
115	N/I	‘diversificação de receitas’	Não	2017	Não	Não	Apresenta que a projeção para 2016 era de 4% a 7%
116	Sim	‘satisfação de clientes’	Não	2013 a 2016	Não	2014 e 2015	Apresenta a escala de 0 (clientes menos satisfeitos) a 10 (clientes mais satisfeitos) utilizada e que o resultado permite definir planos de ação focados em melhorias para atender melhor e atrair novos clientes
117	Não	‘remuneração e incentivos’	Não	2015 a 2016	Não	2014 e 2015	Apresenta a métrica: dividendos e JCP (pagos ou provisionados líquidos) / lucro líquido do exercício. Ademais, que o montante em bilhões dos dividendos e JCP pagos ou provisionados líquidos foi de R\$ 10,0
118	Sim	‘gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos’	Não	2015 a 2016	Não	2015	Apresenta que o montante de processos de compras foi de 19.010, que representa R\$ 10,0 bilhões
119	Sim	Não	Não	2013 a 2016	Não	Não	Apresenta que o montante do incentivo em milhões foi de R\$ 4,3 em 2015 e R\$5,3 em 2016
120	Sim	Não	Não	2013 a 2016	Não	Não	Apresenta que o montante do incentivo em milhões foi de R\$ 0,9 em 2015 e R\$ 1,0 em 2016
121	Sim	Não	Não	2013 a 2016	Não	Não	Apresenta que o montante total dos incentivos em milhões foi de R\$ 5,2 em 2015 e R\$ 6,3 em 2016
122	Sim	‘saúde, segurança e bem-estar’	Não	2013 a 2016	Não	2014 e 2015	Apresenta que 89% dos colaboradores responderam a pesquisa, que varia 1% em relação ao exercício social anterior
123	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Apresenta que a satisfação era de 82% em 2015 e 85% em 2016
124	Sim	‘eficiência e gestão ambiental’	CNk 2016 e projeção para 2017	2015	Não	Não	Apresenta que os dados são de janeiro a outubro do inventário de emissões de 2016
125	Sim	‘eficiência e gestão ambiental’	Não	2015 a 2016	Não	Não	Não divulgado
126	Sim	‘eficiência e gestão ambiental’	Não	2015 a 2016	Não	Não	Não divulgado

127	Sim	'eficiência e gestão ambiental'	Não	2015 a 2016	Não	Não	Não divulgado
128	Sim	'eficiência e gestão ambiental'	Não	2015 a 2016	Não	Não	Não divulgado
129	Sim	'eficiência e gestão ambiental'	CNo 2015	Não	Não	Não	Apresenta que já superou CNo 2015, ultrapassando em 17%
130	Sim	'eficiência e gestão ambiental'	CNp 2015	Não	Não	Não	Não divulgado
131	Sim	'eficiência e gestão ambiental'	CNr 2015	Não	Não	Não	Apresenta que já superou CNr 2015, ultrapassando em 13%
132	Sim	'eficiência e gestão ambiental'	CNt 2015	Não	Não	2015	Não divulgado
133	Sim	'eficiência e gestão ambiental'	CNu 2015	Não	Não	Não	Apresenta que a redução refere-se à 2016 e 2015
134	Sim	'eficiência e gestão ambiental'	CNm 2016	Não	Não	Não	Não divulgado

¹ Divulga apenas o setor primário e público de forma segregada

Fonte: Elaborado pela autora