

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

AMANDA DOS SANTOS VEIGA MARÇAL

**GERAÇÃO DE VALOR NO RELATO INTEGRADO: UM ESTUDO DE  
CASO NO ITAÚ UNIBANCO**

Maringá  
2019

AMANDA DOS SANTOS VEIGA MARÇAL

**GERAÇÃO DE VALOR NO RELATO INTEGRADO: UM ESTUDO DE  
CASO NO ITAÚ UNIBANCO**

Dissertação apresentado à Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre, Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis – Área de Concentração Usuários Externos, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Maringá.

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup>. Marguit Neumann

Maringá  
2019

AMANDA DOS SANTOS VEIGA MARÇAL

**GERAÇÃO DE VALOR NO RELATO INTEGRADO: UM ESTUDO DE  
CASO NO ITAÚ UNIBANCO**

Dissertação apresentado à Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre, Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis – Área de Concentração Usuários Externos, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Maringá.

Aprovada em: 29/08/2019.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Marguit Neumann  
Universidade Estadual de Maringá - UEM

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Simone Letícia Raimundini Sanches  
Universidade Estadual de Maringá - UEM

---

Débora Gomes de Gomes  
Fundação Universidade Federal do Rio Grande

## FICHA DE CATALOGRÁFICA

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

M393g

Marçal, Amanda dos Santos Veiga

Geração de valor no Relato Integrado : um estudo de caso no Itaú Unibanco / Amanda dos Santos Veiga Marçal. -- Maringá, PR, 2019.  
178 f.: il. color.

Orientadora: Profa. Dra. Marguit Neumann.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Contábeis, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2019.

1. Informação contábil - Relato Integrado. 2. Itaú Unibanco - Estudo de caso. 3. Geração de valor (Contabilidade). 4. Framework 1.0. 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. III. Título.

CDD 23.ed. 657

Márcia Regina Paiva de Brito - CRB-9/1267

## ATA DE DEFESA

PROGRAMA DE  
PÓS-GRADUAÇÃO  
EM CIÊNCIAS  
CONTÁBEIS



Programa de Pós-Graduação em  
Ciências Contábeis | PCO  
Universidade Estadual de Maringá | UEM  
Av. Colombo, 5790, Bloco C 23, 1ª andar  
Maringá - PR | CEP 87020-900  
Fone/Fax: 043.321.3120  
44.3011.3025



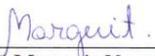
### ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos vinte e nove dias do mês de agosto do ano de dois mil e dezenove, às nove horas, realizou-se nas dependências da Universidade Estadual de Maringá, a defesa pública da Dissertação de Mestrado, sob o título: “*Geração de Valor no Relato Integrado: um Estudo de Caso no Itaú Unibanco*”, de autoria de **Amanda dos Santos Veiga Marçal**, aluna do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Mestrado – Área de Concentração: Controladoria, linha de pesquisa: Contabilidade para Usuários Externos.

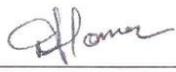
| Nome do membro da banca   | Função               | IES               |
|---|----------------------|-------------------|
| Prof <sup>ª</sup> Dr <sup>ª</sup> Marguit Neumann                   | Presidente           | PCO/UEM           |
| Prof <sup>ª</sup> Dr <sup>ª</sup> Simone Leticia Raimundini Sanches | Membro<br>examinador | PCO/UEM           |
| Prof <sup>ª</sup> Dr <sup>ª</sup> Débora Gomes de Gomes             | Membro<br>examinador | Externo /<br>FURG |

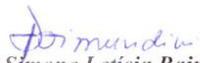
Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a candidata foi **APROVADA** pela Banca Examinadora, devendo, em um prazo máximo de **60 dias**, encaminhar à coordenação do programa, dois CDs contendo cada um arquivo em formato digital da dissertação completa, para serem distribuídos da seguinte forma: um na Secretaria do PCO e outro na Biblioteca Central da UEM, bem como os demais documentos exigidos para a expedição do Diploma. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo Coordenador do Programa e pelos membros da Banca Examinadora.

Maringá, 29 de agosto de 2019.

  
\_\_\_\_\_  
**Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Marguit Neumann**  
(Presidente)

  
\_\_\_\_\_  
**Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Simone Leticia Raimundini Sanches**  
(Membro examinador interno)

  
\_\_\_\_\_  
**Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Débora Gomes de Gomes**  
(Membro examinador externo – FURG)

  
**Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Simone Leticia Raimundini Sanches**  
Coordenadora do Programa de Pós-  
Graduação em Ciências Contábeis

*Aos meus alicerces Walmir, Cleonice, Danilo e Marlon (Pai, mãe, irmão e ao meu esposo), os quais me apoiaram substancialmente a vencer as etapas deste desafio.*

## AGRADECIMENTOS

Inicialmente a Deus, por me proporcionar principalmente saúde, força, sabedoria e discernimento nesta etapa de minha vida, bem como, me amparado nos momentos em que pensei que não fosse capaz de alcançar, como horas de desespero e angústias. Além do mais, por ter me guiado nos caminhos que passei até o momento para o meu amadurecimento pessoal e profissional, colocando pessoas certas, no momento adequado para me auxiliar. A Nossa Senhora, nossa mãe, passe sempre à minha frente a fim de me guiar.

Aos meus pais, não tenho nem palavras para expressar a gratidão que tenho por vocês Walmir da Fonseca Veiga e Cleonice dos Santos Veiga, que me inspiram em toda luta e honestidade em suas ações. Agradeço por todos os ensinamentos que me deram até hoje, solidariedade e sacrifícios que fizeram por mim. Além de todo investimento em que fizeram até a minha existência, bem como, compreendendo a minha ausência em nosso escritório de contabilidade. Muito obrigada, de coração, por sempre acreditarem no meu potencial e não desistirem de mim. Além disso, ao meu irmão Danilo dos Santos Veiga que me supriu quando estive ausente, e a minha cachorrinha Suzy, carinhosa e companheira de todas horas essencialmente nos estudos. À minha madrinha exemplo de pessoa honesta e guerreira, sempre presente na minha vida me apoiando substancialmente nas etapas da minha vida. Tenho muito orgulho de vocês!

À Marlon Athos Marçal Oliveira meu querido esposo e melhor amigo, meu alicerce de todos os momentos de vitórias e derrotas, passamos por muitas provações nesta fase, mas com a benção de Deus em nossas vidas nos fortaleceu ainda mais. Ademais, agradeço a minha sogra Maria Ap<sup>a</sup> Marçal e a minha família, por compreender nos momentos em que estive ausente;

Às minhas amigas Vanessa Gulaeff e Adriana Kobzinski, mesmo fora deste processo, foram fundamentais nos momentos de distração. Agradeço também, a minha equipe de trabalho por compreender e cooperar no trabalho durante minha ausência. Aos meus colegas do mestrado, por terem compartilhado experiências e conhecimentos nesse período de estudo. Principalmente aos parceiros de estudos Anne Caroline e Kelli Favato (minhas *sisters*) e José Luiz que foram meus aliados do início ao fim nesta etapa longa e intensa, serei eternamente grata pela paciência e companheirismo;

À minha orientadora Dr<sup>a</sup> Marguit Neumann pela orientação, apoio, confiança, ensinamentos e amizade;

Às professoras Dr<sup>a</sup> Simone Leticia Raimundini Sanches, Dr<sup>a</sup> Inna Choban de Sousa Paiva e Débora Gomes de Gomes, pela participação e contribuições durante a banca;

Aos professores do programa, e em especial aos professores Romildo de Oliveira Moraes e Ednéia Regina Rossi, por todos os ensinamentos e dedicação;

Ao Itaú Unibanco pela oportunidade e disposição, que foi de grande valia para esta pesquisa;

Enfim, agradeço a todos envolvidos neste processo, como a Universidade Estadual de Maringá (UEM) e ao Programa de Pós-Graduação de Contabilidade (PCO) pela oportunidade. E não posso deixar de mencionar a Margarete, por toda dedicação e pelos cafés (sem açúcar) deliciosos para nos despertar nas manhãs e tardes intensas de estudo.

Gratidão!

*“O impossível reside nas mãos  
daqueles **que não tentam**”  
Epicuro*

## RESUMO

Marçal, A. dos S. V. (2019). Geração de valor no Relato Integrado: Um estudo de caso no Itaú Unibanco. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil.

A elaboração de um Relato Integrado necessita atender a três quesitos do *Framework 1.0* do *International Integrated Reporting Council*: i) conceitos fundamentais (processo de geração de valor, geração de valor e capitais) ii) elementos de conteúdo, e iii) princípios básicos. O conceito da geração de valor é impreciso, esta visão advém dos praticantes do Relato Integrado (resultados de consultas públicas) e por parte de pesquisadores, que por sua vez, criticam o significado e uso do RI. Este estudo tem como intuito analisar como o Relato Integrado do Itaú Unibanco contribui para exemplo de divulgação de sua geração de valor. Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso único incorporado, de caráter qualitativo, exploratório e descritivo, com o uso da técnica de coleta de dados bibliográfica, documental e entrevista, que foram submetidos à análise de conteúdo. Cabe ressaltar, que resultados desta pesquisa confirmam os pressupostos teóricos: de que o RI do Itaú Unibanco tem por finalidade a co-criação de valor ao longo do tempo, o valor gerado pela empresa (o sucesso da organização) é interdependente do valor criado para investidores, empregados, clientes, sociedade e natureza. Porém, o Relato Integrado (divulgação) do Itaú Unibanco não se apresenta suficientemente desenvolvido para considerá-lo como *benchmarking*. Diante disso, conclui-se que: i) a geração de valor ocorre por intermédio do modelo de negócio, considerando o ambiente externo, gera ações de valores. financeiras, não financeiras, tangíveis e intangíveis que consideram o impacto positivo para sociedade e meio ambiente; ii) As ações de valores criadas entre 2013-2017 e o seu efeito líquido, não foram possíveis de se identificar, pois, o valor gerado pelo Itaú Unibanco foi preservado, aumentado, ou diminuído, ao identificarem-se inconsistências na divulgação; iii) foi possível compreender por intermédio de um membro elaborador de RI, que a companhia define como valor e como ela cria valor para fins de RI não contempla somente o contexto financeiro/monetário, ao contrário dos relatórios financeiros, uma vez que inclui valores sociais e ambientais (não financeiros e pré-financeiros), afim de elucidar a sua geração de valor. Por fim, este estudo contribuiu para uma perspectiva teórica proporcionando aos usuários do RI, um novo entendimento do conceito de geração de valor, denominado vagamente de forma abstrata, implícita, subjetiva e ampla. Quanto a perspectiva prática, na qual se designou o objeto do estudo, revelou ações que geram valor, bem como proporcionou ao Itaú Unibanco uma visão holística da inter-relação entre seus capitais durante os cinco anos analisados (2013-2017), tendo em vista que esta organização pode aprimorar sua comunicação, utilizando uma visão holística e concisa de seu negócio.

**Palavras-chave:** Relato Integrado; Conceito de geração de valor; Geração de valor; Estudo de caso; Itaú Unibanco.

## ABSTRACT

Marçal, A. dos S. V. (2019). Value Creation in Integrated Reporting: A Case Study at Itaú Unibanco. Master's Dissertation, Postgraduate Program in Accounting, State University of Maringá, Maringá, PR, Brazil.

The preparation of an Integrated Report needs to meet three requirements of the International Integrated Reporting Council Framework 1.0: i) fundamental concepts (value creation process, value creation and capital) ii) content elements, and iii) basic principles. However, the concept of value creation is inaccurate, this view comes from Integrated Reporting practitioners (results of public consultations) and from researchers, who in turn criticize the meaning and use of IR. This study aims to analyze how Itaú Unibanco's Integrated Report contributes to the example of disclosing its value creation. Regarding the methodological procedures, this research is characterized as a single case study incorporated, qualitative, exploratory and descriptive, using the technique of bibliographic, documentary and interview data collection, which were submitted to content analysis. It is noteworthy that the results of this research confirm the theoretical assumptions: that Itaú Unibanco's IR aims to co-create value over time, the value generated by the company (the success of the organization) is interdependent on the value created. for investors, employees, customers, society and nature. However, Itaú Unibanco's (disclosure) Integrated Report is not sufficiently developed to consider it as benchmarking. Given this, it is concluded that: i) value creation occurs through the business model, considering the external environment, generates value actions. financial, non-financial, tangible and intangible assets that consider the positive impact on society and the environment; ii) The shares created between 2013-2017 and their net effect could not be identified, as the amount generated by Itaú Unibanco was preserved, increased or decreased by identifying inconsistencies in the disclosure; iii) it was possible to understand from an IR member that the company defines as value and how it creates value for IR purposes not only contemplates the financial / monetary context, as opposed to financial reporting, as it includes social values. and environmental (non-financial and pre-financial) in order to elucidate their value creation. Finally, this study contributed to a theoretical perspective by providing RI users with a new understanding of the concept of value creation, loosely termed abstract, implicit, subjective and broad. As for the practical perspective, in which the object of the study was designated, it revealed actions that generate value, as well as giving Itaú Unibanco a holistic view of the interrelationship between its capital during the five years analyzed (2013-2017), in view of that this organization can enhance your communication by utilizing a holistic and concise view of your business.

**Keywords:** Integrated Reporting; Concept of value creation; Value creation; Case study; Itaú Unibanco.

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Capitais propostos pelo <i>Framework 1.0</i> .....   | 30 |
| Tabela 2 - Interpretação dos conceitos de capitais do <i>Framework 1.0</i> por Flower (2015) .....                              | 32 |
| Tabela 3 - <i>Background – Value Creation</i> .....   | 38 |
| Tabela 4 - Conhecimentos, habilidades e comportamentos para exercer em um ambiente de RI .....                                  | 43 |
| Tabela 5 - Seleção dos artigos analisados .....   | 46 |
| Tabela 6 - Amostra do estudo (RIs).....   | 47 |
| Tabela 7 - Processo de coleta de dados da entrevista .....  | 47 |
| Tabela 8 - Guia de entrevista da pesquisa .....   | 48 |
| Tabela 9 - Análise de conteúdo realizada em 3 fases .....   | 51 |
| Tabela 10 - Determinação da codificação e categorização.....  | 52 |
| Tabela 11 - Codificação dos capitais proposto pelo Framework 1.0 para análise do RI .....                                       | 52 |
| Tabela 12 - Unidades de análise da geração de valor.....  | 53 |
| Tabela 13 - Codificação da literatura para análise da entrevista .....  | 54 |
| Tabela 14 - Literatura “ <i>Integrated Reporting</i> ” e “ <i>value creation</i> ”.....   | 58 |
| Tabela 15 - literatura “ <i>value creation</i> ” .....  | 61 |
| Tabela 16 - Análise vertical e horizontal do processo de geração de valor dos RIs de 2013 a 2017 .....                          | 66 |
| Tabela 17 - <i>Score</i> das ações de valores de 2013 a 2017 e suas externalidades .....  | 73 |
| Tabela 18 - Características das ações de valores e ambiente externo divulgadas pelo Itaú Unibanco baseado em Flower (2015)..... | 82 |
| Tabela 19 - Codificação da entrevista realizada.....  | 86 |

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1 - Princípios e elementos de conteúdo do <i>Framework 1.0</i> .....  | 26  |
| Figura 2 - Processo de Geração de valor do <i>Framework 1.0</i> .....  | 29  |
| Figura 3 - Triangulação de dados da pesquisa.....  | 57  |
| Figura 4 - Processo de geração de valor ajustado do <i>Framework 1.0</i> .....                                     | 65  |
| Figura 5 – Quantidade de informações dos capitais e ambiente externo.....  | 70  |
| Figura 6 - Categorias dos capitais que afetaram a geração de valor e o principal ambiente externo (Comercial)..... | 71  |
| Figura 7 - Evolução dos saldos dos capitais e saldo final dos 5 anos .....   | 81  |
| Figura 8 - Total das ações de valores e o efeito líquido 2013 a 2017 .....   | 84  |
| Figura 9 - Ampliação da conectividade entre os capitais do <i>Framework 1.0</i> .....                              | 102 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|               |   |
|---------------|---|
| <i>A4S</i>    | <i>The Prince's Accounting for Sustainability Project</i>   |
| <i>CEO</i>    | <i>Chief Executive Officer</i>                              |
| <i>CFO</i>    | <i>Chief Financial Officer</i>                              |
| <i>EY</i>     | <i>Ernst &amp; Young</i>                                    |
| <i>ESG</i>    | <i>Environmental, Social and Governance</i>                 |
| <i>FASB</i>   | <i>Financial Accounting Standards Board</i>                 |
| <i>IFAC</i>   | <i>International Federation of Accountants</i>              |
| <i>ICD</i>    | <i>Intellectual Capital Disclosure</i>                      |
| <i>IOSCO</i>  | <i>International Organization of Securities Commissions</i> |
| <i>IRCOSA</i> | <i>Integrated Reporting Committee of South Africa</i>       |
| <i>GRI</i>    | <i>Global Reporting Initiative</i>                          |
| <i>IIRC</i>   | <i>International Integrated Reporting Council</i>           |
| <i>KPI</i>    | <i>Key Performance Indicator</i>                            |
| <i>PWC</i>    | <i>PricewaterhouseCoopers</i>                               |
| <i>RI</i>     | <i>Relato Integrado</i>                                     |
| <i>TBL</i>    | <i>Triple Bottom Line</i>                                   |

## SUMÁRIO

|   |            |
|---|------------|
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>16</b>  |
| <b>1.1 Contextualização .....</b>   | <b>16</b>  |
| <b>1.2 Problema .....</b>   | <b>17</b>  |
| <b>1.3 Objetivos .....</b>  | <b>19</b>  |
| <b>1.4 Justificativa e Contribuições .....</b>  | <b>20</b>  |
| <b>1.5 Delimitações da Pesquisa.....</b>  | <b>21</b>  |
| <b>1.6 Organização da Pesquisa.....</b>   | <b>22</b>  |
| <b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>   | <b>23</b>  |
| <b>2.1 Relato Integrado (<i>Framework 1.0</i>).....</b>   | <b>23</b>  |
| <b>2.2 Conceitos Fundamentais: geração de valor, processo de geração de valor e capitais.....</b> | <b>27</b>  |
| <b>2.3 Estudos empíricos sobre o conceito de geração de valor do RI .....</b>                     | <b>34</b>  |
| <b>2.4 Conceito da geração de valor no Relato Integrado.....</b>                                  | <b>37</b>  |
| <b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>  | <b>45</b>  |
| <b>3.1 Caracterização da pesquisa.....</b>  | <b>45</b>  |
| <b>3.2 Coleta de dados e amostra.....</b>   | <b>46</b>  |
| 3.2.1 Literatura e documentos .....   | 46         |
| 3.2.2 Documentos (RIs).....   | 46         |
| 3.2.3 Entrevista.....   | 47         |
| <b>3.4 Tratamento e análise dos dados.....</b>  | <b>51</b>  |
| 3.4.1 Análise de conteúdo .....   | 51         |
| <b>3.5 Validação dos dados.....</b>   | <b>56</b>  |
| <b>3.6 Limitações da pesquisa .....</b>   | <b>57</b>  |
| <b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>   | <b>58</b>  |
| <b>4.1 Definição consistente do conceito de geração de valor do <i>Framework 1.0</i>.....</b>     | <b>58</b>  |
| <b>4.2 Processo de geração de valor demonstrado nos RIs de 2013 a 2017 .....</b>                  | <b>66</b>  |
| 4.2.1 Ações de valores (capitais) e ambiente externo identificados nos RIs de 2013 a 2017.....    | 71         |
| <b>4.3 Entrevista .....</b>   | <b>86</b>  |
| <b>4.4 Inferência sobre os resultados dos documentos e entrevista .....</b>                       | <b>97</b>  |
| <b>4.5 Síntese dos resultados .....</b>   | <b>101</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>108</b> |
| <b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>                               | <b>118</b> |
| <b>APÊNDICE B – GUIA DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....</b>                       | <b>120</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>APÊNDICE C – CODIFICAÇÃO DOS DOCUMENTOS (2013-2017) .....</b>            | <b>122</b> |
| <b>APÊNDICE D – QUANTIFICAÇÃO DA CODIFICAÇÃO DOS DOCUMENTOS (2013-2017)</b> | <b>178</b> |

# 1. INTRODUÇÃO<sup>12</sup>

## 1.1 Contextualização

O Relato Integrado (RI) representa uma evolução no formato de divulgação de informações voluntárias e compulsórias sobre as operações dos negócios, pois sua estrutura visa conectar informações financeiras e não financeiras contidas nos relatórios corporativos. Por meio dos elementos de conteúdo sobre: a estratégia, a governança, o desempenho, e as perspectivas futuras de uma empresa, um RI tem o propósito de explicar como a empresa no contexto de seu ambiente interno e externo, ‘gera valor’ a curto, médio, e longo prazo (Melloni, Caglio, & Perego, 2017; Burke & Clark, 2016). Ou seja, o RI utiliza relatórios com características distintas, formando-os em um formato de relatório íntegro, visando o aprimoramento de informações para os *stakeholders* e *shareholders*. Evidenciando das interações e implicações financeiras, sociais, ambientais e de governança, relacionados à atividade organizacional (Sofian, 2016).

Formado em 2010, o conselho do *International Integrated Reporting Council* (IIRC) consiste em uma coalizão global de reguladores, investidores, empresas, normatizadores, profissionais contábeis e Organizações Não Governamentais (ONGs). Prontamente no mesmo ano, deram sequência à divulgação de um projeto de consulta “*Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century <IR>*”. Além disso, tal conselho lançou em 2013 o *IIRC Pilot Programme Business Network*, que teve um papel importante no desenvolvimento do *Framework 1.0*<sup>3</sup> para o RI, de modo geral diversos setores de empresas aderiram ao programa piloto. Como resultado, foi publicado em 2013 como *Framework 1.0* para RI, logo o IIRC é o responsável por esta estrutura, sendo composto por: i) conceitos fundamentais; ii) princípios básicos; e iii) elementos de conteúdo (Haller & Van Staden, 2014; IIRC, 2014). Enfatiza-se que os conceitos fundamentais, formados pelo “processo de geração de valor”, “capitais” e a “geração de valor para organização e *stakeholders*”, pois subsidiam a aplicação do *Framework 1.0* para RI, dando sustentação na aplicação dos princípios básicos e elementos de conteúdos (Druckman, 2016; Correa, 2016; IIRC, 2014).

<sup>1</sup> Esta pesquisa seguiu os padrões de formatação APA (*American Psychological Association*), conforme recomendações do PCO (Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis).

<sup>2</sup> Durante o texto será utilizada a palavra *Framework 1.0* geração de valor que se refere ao conceito fundamental do *Framework 1.0* do termo “*value creation*”.

<sup>3</sup> Durante o texto será utilizada a palavra *Framework 1.0*, que se refere à Estrutura Internacional para Relato Integrado (*International <IR> Framework 1.0*), publicada em língua inglesa pelo Conselho Internacional do Relato Integrado (IIRC) em dezembro de 2013, e traduzida para a língua portuguesa pela FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos) em março de 2014.

Conforme a definição do *Framework 1.0* o processo de geração de valor deve ocorrer por intermédio do modelo de negócio da organização (atividades, relacionamentos, produtos e serviços), sendo, portanto, influenciado pelos ambientes externo (contexto legal, econômico, social, ambiental e político) e interno no qual a organização atua (interação com os capitais financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento e natural), para gerar valor em curto, médio e longo prazo. Por conseguinte, os capitais são considerados ações de valores que, com o passar do tempo, aumentam, diminuem, ou são transformados, por meio das atividades operacionais da organização (Steenkamp, 2017) caracterizando-se como um processo apoiado no pensamento integrado, que visa elucidar a geração ou destruição de valor (valor líquido), simultaneamente, para a organização, e seus *stakeholders* (Ernst&Young, 2013; Maniora, 2015).

Todavia, a falta de clareza e os questionamentos sobre o conceito de geração de valor no RI que existiam antes da publicação do *Framework 1.0* persistiram (E&Y, 2013). Em resposta aos questionamentos dos usuários de RI, em 2013, o IIRC criou um grupo de colaboração técnica e publicou o documento *Background – Value Creation* (IIRC, 2017), a fim de espelhar as visões dos envolvidos sobre este tema. Após a divulgação do *Framework 1.0*, foi realizada uma consulta pública, a qual ressaltou a persistência de críticas quanto ao entendimento de geração de valor. Em 2017, foi realizada outra consulta pública, que revelou dificuldades dos usuários de RI quanto à aplicação do conceito de geração de valor proposta pelo *Framework 1.0* (IIRC, 2017). Não obstante, os entrevistados dessa última consulta, conforme IIRC (2017), sugeriram o esclarecimento do significado e uso do conceito de geração de valor, além de exemplos sobre ele. Nesse sentido, o IIRC sugeriu avanços no estudo sobre este conceito, objetivando dar suporte aos preparadores e interessados de RI, o qual é a proposta desta pesquisa.

## 1.2 Problema

Face as discussões e consultas públicas realizadas, o IIRC buscou exemplos inovadores de geração de valor. Porém, ficou evidente que os RIs publicados ainda não estavam suficientemente desenvolvidos para usá-los como *benchmarking* (Adams, 2015), ou seja, o conceito não estava claro, tanto em termos teóricos quanto práticos (Feng, Cummings, & Tweedie, 2017) e críticas foram sendo tecidas sobre ele. Para Dumay e Dai (2014) o conceito de geração de valor é um argumento retórico do *Framework 1.0*, pois não há

evidências reais do mesmo. Além disso, Haller (2016) acrescenta que o IIRC não delimita em qual(ais) parâmetro(s) o conceito de geração de valor foi apoiado enquanto que para Feng et al. (2017), a falta de definições claras dos conceitos fundamentais é um obstáculo para o sucesso do RI.

Isto posto, Haller (2016) e Feng et al. (2017) deixaram a reflexão sobre como o conceito de geração de valor pode ser incorporado, sendo que o mesmo não está formalmente definido e claramente entendido pelo próprio IIRC. Portanto, o conceito resta implícito, vagamente definido e abstrato no *Framework 1.0*; ou seja, as diretrizes sobre geração de valor são frágeis e por isso possibilitam diferentes interpretações (Chaidali & Jones, 2017; Flower, 2015; Gokten & Gokten, 2017; Slack & Tsalavoutas, 2018; Dumay, Bernardi, Guthrie, & La Torre, 2017; IFAC, 2015). Soma-se a tais argumentos o fato de que uma organização pode demandar tempo para amadurecer e assimilar a compreensão real de como ela cria valor, e identificar a forma mais representativa de reportar tais informações em seu RI (ACCA, 2018).

A vista disso, por mais que estudiosos defendam a relevância em termos de aperfeiçoamento futuro do RI (*Integrated Reporting Committee of South Africa - IRCOSA*, 2014), há uma escassez de debates em relação ao conceito geração de valor (Gokten & Gokten, 2017). A partir da literatura existente<sup>4</sup>, que explora especificamente a visão abrangente de geração de valor no *Framework 1.0* (Thomson, 2014; De Beer, 2014; Dumitru et al., 2015; Flower, 2015; Haller, 2016; Gokten e Gokten, 2017; Adams, 2017; Flower, 2015; Gokten e Gokten, 2017), trataram da forma com que os elaboradores poderiam se utilizar para comunicar a geração de valor, o seu esclarecimento em curto, médio e longo prazo, e a de que o propósito do RI não retrata uma sustentabilidade genuína. Em relação a pesquisas sobre os capitais, que são a base teórica do conceito da geração de valor, abordaram somente o capital intelectual (Beattie & Smith, 2013; Melloni, 2015) ou que exploraram a metáfora de capitais do RI (Coulson, Adams, Nugent & Haynes, 2015).

Os argumentos expostos reforçam que o conceito de geração de valor no RI é obscuro na visão dos preparadores de RI. Logo, o tema é oportuno para explorar respaldos conceituais, teóricos, e com exemplos práticos, de modo que se torne visível e que seja possibilitada sua compreensão e seu aprimoramento. Visando contribuir aos anseios de produzir exemplos de aplicação do conceito de geração de valor (Chaidali & Jones, 2017; Lai, Melloni, & Stacchezzini, 2017; Reuter & Messner, 2015; IFAC, 2015).

---

<sup>4</sup> A literatura foi verificada em determinadas bases de trabalhos científicos, como: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, Google Acadêmico, *Emerald*, *Elsevier*, *Jstor*, *Science Direct*, *Scopus*, *Wiley*, com busca de assunto ou *key-words*: “*value creation*” e “*integrated reporting*”.

O Itaú Unibanco tem se destacado em relação à elaboração e divulgação do RI, é considerada uma das empresas pioneiras na divulgação do RI no Brasil (Correa, 2016). Sua trajetória foi iniciada com a constituição de um grupo de trabalho dois anos antes da divulgação do *Framework 1.0*, a fim de realizar um estudo de viabilidade interna para adoção do RI (Da Silva & Fonseca, 2014). Portanto, o Itaú Unibanco se envolveu ativamente na formulação do *Framework 1.0* para o RI. Desse modo, esta empresa contribuiu para a consolidação do RI como uma ferramenta de divulgação da geração de valor de uma organização, o que está em sinergia com a missão do banco em ser um líder no desempenho sustentável e satisfação de clientes (Itaú Unibanco, 2018). Logo, a presente pesquisa busca responder a seguinte questão:

**Como o Relato Integrado do Itaú Unibanco contribui para exemplo de divulgação da sua geração de valor?**

### **1.3 Objetivos**

Para responder à questão de pesquisa, foram instituídos o objetivo geral e os objetivos específicos.

**Analisar como o Relato Integrado do Itaú Unibanco contribui para exemplo de divulgação da sua geração de valor.**

Em relação aos objetivos específicos, o estudo propõe-se a:

- a) Elaborar uma definição consistente do conceito de geração de valor do *Framework 1.0*, sustentado pela literatura e documentos;
- b) Identificar as ações de valores nos RIs do Itaú Unibanco e o seu efeito líquido, em relação ao período de 2013 a 2017;
- c) Compreender por intermédio de um elaborador de RI do Itaú Unibanco o que a companhia define como valor, e como ela gera valor para fins de RI;

#### 1.4 Justificativa e Contribuições

Uma pesquisa se torna relevante quando equitativamente for: i) importante; ii) original; e iii) viável (Castro, 2006). Considera-se que este estudo apresenta as três características, conforme se descreverá a seguir.

A pesquisa é i) importante pois o conceito de geração de valor é um elemento-chave para elaborar um RI (Haller, 2016), assim, este estudo contribuiu com a reflexão do conceito de geração de valor, tema incipiente e com limitadas pesquisas e debates (Gokten & Gokten, 2017), além das qualificações dadas ao conceito no *Framework 1.0* por outros autores, como não clara (Chaidali & Jones, 2017; Dumitru et al., 2015), abrangente (Flower, 2015; Gokten & Gokten, 2017) subjetiva (IFAC, 2015), vaga e abstrata (Dumay et al., 2017). Inclusive na visão dos elaboradores, este conceito é obscuro quanto ao significado e uso (IIRC, 2017), e o presente estudo propiciou uma interpretação deste conceito, conforme recomendação do próprio IIRC, tratando da definição ampla.

A pesquisa compreendeu como o RI está sendo adotado na prática (Ahmed Haji & Hossain, 2016), propiciando responder aos céticos (preparadores de RI e pesquisadores) (Chaidali & Jones, 2017; Flower, 2015) qual seria o valor real do RI. Simultaneamente, identificou informações que criam valor (Flower, 2015; Haller & Van Staden, 2014; Melloni, 2015; Perego, Kennedy, & Whiteman, 2016), como a organização julga valor, e com quem isso se relaciona (Chaidali & Jones, 2017; Coulson et al., 2017). Isso é feito em virtude de os investidores em geral não estarem satisfeitos com a forma como o RI vem sendo divulgado, pois notaram uma diferença significativa entre o que *Framework 1.0* aconselha, e o que é colocado em prática (Haller, 2016).

Este estudo também contribuiu para os usuários e *stakeholders* do RI (como investidores, fornecedores, clientes, funcionários, governo, sociedade, IIRC, Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI)), pois a estrutura de comunicação do RI possui um grande potencial em fornecer de forma integrada dos recursos e das atividades que uma companhia se apoia para gerar seu valor ao longo do tempo. Logo, a pesquisa proporcionou um aperfeiçoamento na comunicação de geração de valor de uma empresa, juntamente com a prestação de contas dos capitais usufruídos na operação do negócio, incentivando a mesma na busca de uma sociedade próspera e sustentável.

Em seguida, o estudo é ii) original, pois o *Framework 1.0* apresenta restrições. Dessa maneira, são necessárias: algumas revisões do mesmo quanto à interpretação sistemática de

inter-relações entre os capitais; uma classificação clara da geração de valor em termos de curto, médio e longo prazo, bem como da palavra valor e a que se refere; a utilização de ferramentas para relatar a geração de valor a longo prazo; e descrição de condições vantajosas na geração de valor ao longo do tempo (Gokten & Gokten, 2017). Dessa forma, emerge a necessidade de se obter uma melhor compreensão do conceito de geração de valor do *Framework 1.0*, sendo um conceito essencial para responder à problemática e à lacuna teórica deste estudo, pois uma interpretação errônea do conceito pode confundir as partes interessadas sobre o conteúdo e o objetivo de um RI (Feng et al., 2017).

Ademais, a ausência de informações pode prejudicar a interpretação do usuário para a compreensão da geração de valor da organização em curto, médio e longo prazo (Eccles, Krzus, Rogers, & Serafeim, 2012). Por conseguinte, esta pesquisa propõe uma diretriz para que as empresas possam identificar o que elas consideram como valor em seu RI, pois os mecanismos atuais de contabilidade são inadequados para registrar as transferências de capitais (Adams, 2015; Brown & Dillard, 2014; Coulson et al., 2015), e até mesmo medi-los (Adams, 2015). Em consonância com Perego, Kennedy e Whiteman (2016), há incipiência de pesquisas voltadas para a construção de um RI, e sim estudos apoiados no reporte final diante dos dados publicados.

Por fim, esta pesquisa é iii) viável, pois este estudo apresenta um entendimento da geração de valor do *Framework 1.0* para o RI. Logo, foi aplicado este conceito nos RIs do Itaú Unibanco, o que desta forma validou o conceito adotado. Inclusive, contou com entrevista via *Skype* com um dos elaboradores do RI do banco Itaú Unibanco, para validação dos achados desta pesquisa.

## **1.5 Delimitações da Pesquisa**

A delimitação desta pesquisa é descrita a seguir, no que se refere a: (i) tema proposto, pois será analisada apenas a geração de valor do RI, evidenciada pelo Itaú Unibanco  *Holding S.A.*; (ii) em relação aos períodos de 2013 a 2017, ou seja, o primeiro ano de publicação de RI pela empresa até o mais recente publicado (na data desta pesquisa) pela instituição; (iii) no que tange a escolha desta empresa, justifica-se que o Itaú Unibanco  *Holding S.A.*, por ser uma das organizações participantes do programa piloto do IIRC e pela sua participação ativa para o desenvolvimento do *Framework 1.0* do RI, é uma organização de interesse. Este estudo fica

delimitado quanto aos (iv) procedimentos metodológicos como uma pesquisa documental e entrevista com um dos elaboradores do RI do Itaú Unibanco.

## **1.6 Organização da Pesquisa**

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. Como já abordado no primeiro, foram explicitados a lacuna de pesquisa quanto ao problema, o objetivo geral e específicos, a justificativa, as contribuições e as delimitações. Em seguida, no capítulo 2, baseado na literatura existente, explora o surgimento do RI, após a composição do *Framework 1.0* como os princípios e elementos de conteúdo, os conceitos fundamentais, o conceito de geração de valor de um modo holístico e as críticas sobre o conceito, por fim a percepção de geração de valor desta pesquisa. No capítulo 3, são apresentadas as características deste estudo e a técnica de coleta e de análise para alcance dos objetivos. Em sequência, são apresentados o Capítulo 4, que irá tratar sobre a apresentação e análise dos resultados e, por fim, o capítulo 5, com a conclusão desta pesquisa.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA<sup>5</sup>

O referencial teórico é formado por quatro tópicos relacionados ao tema, com o intuito de fundamentar e amparar as discussões e achados desta pesquisa. Deste modo, a primeira subseção (2.1) versa sobre o contexto histórico do RI (*Framework 1.0*), princípios básicos e elementos do conteúdo dele. Em seguida, serão abordados os (2.2) conceitos fundamentais, geração de valor para organização e *stakeholders*, processo de geração de valor e de capitais. Posteriormente, (2.3) estudos que avaliaram a adoção do conceito da geração de valor pelas empresas. Por último, são abordadas questões relacionadas (2.4) ao conceito de geração de valor no RI, para enfim a definição deste conceito aplicado nesta pesquisa.

### 2.1 Relato Integrado (*Framework 1.0*)

Para assegurar que o modelo de relato corporativo seja adequado às necessidades do século XXI, as diretrizes internacionais do RI visam promover o aprimoramento da divulgação das informações financeiras e não financeiras, pois os mecanismos atuais de contabilidade demonstram a falta de conectividade das informações sociais e ambientais com o Relatório Financeiro, o que, deste modo, conduziu o *The Prince's Accounting for Sustainability Project (A4S)* e a *Global Reporting Initiative (GRI)* a desenvolverem o *IIRC* (Simnett & Huggins, 2015). Em 2010, o RI do *IIRC* foi declarado de modo oficial, com a composição inicial dos 40 membros, dos quais a maioria era composta por profissionais da área contábil.

Dentre os participantes, estavam os chefes do *International Accounting Standards Board (IASB)*, *Financial Accounting Standards Board (FASB)*, *International Federation of Accountants (IFAC)* e *International Organization of Securities Commissions (IOSCO)*, além dos *Chief Executive Officer (CEOs)* da Big Four (Deloitte, E&Y, KPMG e *PricewaterhouseCoopers – PWC*), diretores dos principais órgãos de contabilidade britânicos e *Chief Financial Officer (CFOs)* de grandes multinacionais (por exemplo: Nestlé, Tata e HSBC). O grupo do *IIRC* contou, inclusive, com a participação de pessoas e instituições não ligadas diretamente à profissão contábil, como A4S e GRI citadas anteriormente, e John Elkington, que logo saiu do projeto (Flower, 2015).

---

<sup>5</sup> Nesta subseção da dissertação, partes dos parágrafos foram baseados nos artigos publicados por Veiga, Neuman e Sanches (2018) e por Marçal, Neumann e Sanches (2018), que foram aprovados no XLII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2018 e XXI Seminários em Administração – SemeAd 2018, respectivamente.

Assim, o conselho se tornou uma coalizão global de reguladores, investidores, empresas, normatizadores, profissionais contábeis e Organizações Não Governamentais (ONGs). Prontamente, deram sequência à divulgação de um projeto de consulta para composição da primeira estrutura conceitual (*Framework 1.0*) do RI, que foi elaborado com base em uma análise das respostas ao *paper* de discussão “*Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century <IR>*”, de 2011. Em 2012, foi divulgado um resultado preliminar dessa consulta, que se concentrava em expressar como elaborar um RI e o que incluir nele (Villiers, Rinaldi, & Unerman, 2014).

Reuter e Messner (2015) buscaram encontrar a natureza política dos envolvidos na formação do *Framework 1.0* para elaboração de um RI por meio de cartas de comentário enviadas ao IIRC. Constataram, evidentemente, a participação de grandes companhias multinacionais (ao contrário de médias e pequenas empresas), e preparadores (ao invés de usuários), conjuntamente com instituições de Sustentabilidade e órgãos profissionais que defendem a geração de valor para o acionista. De modo inclusivo, Tunico e Rodrigues (2013) analisaram o envolvimento dos países da América do Sul, Índia e China para a composição do *Framework 1.0*, identificando que os perfis da maioria das entidades se relacionava a companhias da área de Sustentabilidade e ONGs.

Ademais, o conselho lançou o *IIRC Pilot Programme Business Network*, que teve um papel importante no desenvolvimento do *Framework 1.0* para o RI, de modo geral, os setores que aderiram ao programa piloto foram os de: i) de materiais básicos; ii) de bens de consumo; iii) de serviços de consumo; iv) de finanças; v) de cuidados com saúde; vi) industriais; vii) de petróleo e gás; viii) de tecnologia; ix) de telecomunicações; e x) utilitários (Busco, Frigo, Quattrone, & Riccaboni, 2014). Tais experiências contribuíram para que em 2013, fosse publicado o *Framework 1.0* do RI, o qual é composto por três capítulos: i) conceitos fundamentais (geração de valor e capitais), ii) princípios orientadores, e iii) elementos de conteúdo de um RI (Haller & Van Staden, 2014).

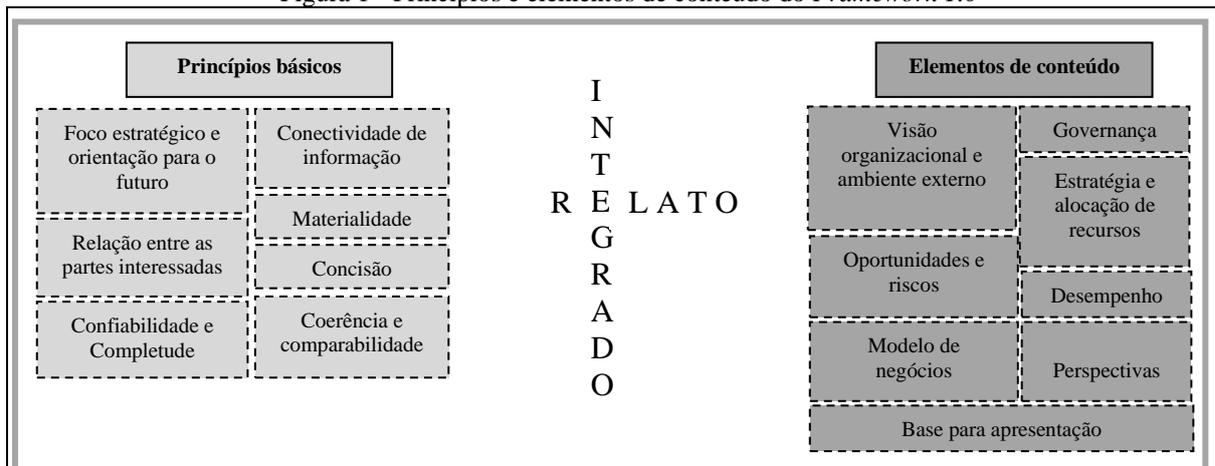
RI é uma estrutura de divulgação corporativa voluntária, que comunica de forma holística e concisa aos *stakeholders* como o valor de uma organização foi e continuará sendo criado ao longo do tempo. Dessa forma, incentivando os responsáveis pela organização à reflexão, no longo prazo, sobre o próprio modelo de negócio, de como ela cria valor, e para quem, e apresentando, de forma conjunta, o seu desempenho, riscos, estratégias, governança e perspectivas futuras (Adams, 2015; Flower, 2015; Melloni et al., 2017). Nesse sentido, o RI apresenta para as organizações uma oportunidade para que relatórios únicos sejam trabalhados

em conjunto, apresentando informações sobre as atividades, interações e implicações de cunho financeiras, sociais, ambientais e de governança (Abeysekera, 2013).

Contudo, um RI deve ser mais que uma síntese das informações constantes em outros relatórios, ou seja, deve explicitar a conectividade entre informações para assim comunicar como se gera valor ao longo do tempo (Adams, 2015). Para alcançar tal finalidade, o RI deve estar apoiado no pensamento integrado, o que resulta em explicações sobre o processo de geração de valor (Maniora, 2015). Adicionalmente, para estarem em conformidade com a estrutura, as organizações devem atender aos nove quesitos principais dos cento e sessenta oito parágrafos do *Framework 1.0*. Caso não reportem determinadas informações, deverão justificar como: i) indisponibilidade de informações confiáveis, ii) dano competitivo, ou iii) proibição legal de evidenciar tais dados (Flower, 2015).

Eccles et al. (2014) defenderam que as tomadas de decisões quanto aos recursos financeiros e não financeiros conduzem as companhias a buscarem a inovação. Dessa forma, elas passam a compreender, de um modo holístico, distintas relações entre as condicionantes que afetam materialmente a capacidade da companhia em gerar valor. Da mesma forma, levar em conta presente e futuro (Haller & Van Staden, 2014; Steyn, 2014) conduz as companhias a refletirem e executarem ações de forma integrada (Busco et al., 2013), bem como inserir em suas decisões a programação e a implementação de estratégias sustentáveis (Eccles et al., 2014).

Para a elaboração de um RI, o *Framework 1.0* retrata sete princípios básicos orientadores e oito elementos que definem o conteúdo e comunicam o processo de geração de valor, conforme Figura 1.

Figura 1 - Princípios e elementos de conteúdo do *Framework 1.0*

### PRINCÍPIOS BÁSICOS

Foco estratégico e orientação para o futuro: a **estratégia** de uma organização deve estar direcionada, com a capacidade de seus **relacionamentos com os capitais**, para gerar valor ao longo de tempo (curto, médio e longo prazo);

Conectividade de informação: as **informações** devem estar em um **formato holístico**, onde a organização deve ser capaz de exprimir os aspectos (inter-relacionamento e dependência de fatores) que **a afetam em gerar valor** ao longo do tempo;

Relação entre as partes interessadas: prover **uma visão ampla da natureza e qualidade dos principais relacionamentos com os stakeholders** (como a organização entende, trata e responde os mesmos);

Materialidade: apresentar informações que **afetam significativamente** a organização a gerar valor ao longo do tempo;

Confiabilidade e Completude: as **informações** devem estar apresentadas de forma **equilibrada** (favoráveis e não favoráveis);

Concisão: as informações devem ser precisas;

Coerência e comparabilidade: exibir **informações comparadas** com **bases coerentes** ao longo do tempo, além de permitir a confrontação com outras organizações.

### ELEMENTOS DE CONTEÚDO

Visão organizacional e ambiente externo: onde a **organização atua** e o que ela **faz**;

Governança: Como a **estrutura da governança** sustenta a geração de valor;

Oportunidades e riscos: como a organização lida com seus **riscos e oportunidades específicas**;

Estratégia e alocação de recursos: **que caminho a organização quer seguir**, e de que forma ela pretende segui-lo;

Desempenho: **o alcance** das metas estratégicas e **quais foram os efeitos destaques** nos capitais;

Perspectiva: as potenciais implicações sobre o **modelo de negócio e desempenho**, e **desafios e incertezas sobre a estratégia**;

Modelo de negócios: as atividades da organização em **função das práticas, relacionamentos e produtos e/ou serviços da organização**;

Base para apresentação: como a organização escolhe as **informações a serem reportadas, quantificadas e avaliadas**.

Fonte: Elaborado com base em Busco, Frigo, Quattrone & Riccaboni (2013); Eccles et al. (2015); Haller & Van Staden (2014); IIRC (2014).

Os princípios do *Framework 1.0* têm por propósito oferecer um equilíbrio entre a flexibilidade e prescrição. Para tanto, a sua estrutura é sustentada por princípios, ao invés de ser sustentada por regras ou por uma abordagem rígida. Assim, é possível que cada organização consiga exprimir suas particularidades simultaneamente, possibilitando dados

suficientes para os *stakeholders* compararem informações desta com as demais organizações (Busco et al., 2013). Por esta razão, o *Framework 1.0* não exige a medição dos capitais em termos monetários, pois não é finalidade de um RI quantificar ou monetizar o valor da empresa em um determinado momento, muito menos os efeitos em todos os capitais usufruídos pela companhia (Coulson et al., 2017).

Uma representação adequada da comunicação de geração de valor pode ser bem mais claramente representada com informações qualitativas e quantitativas, pois a qualitativa apresenta um contexto para quantitativa, e vice-versa (Busco et al., 2013; IIRC, 2014). A inclusão da ferramenta *Key Performance Indicator* (KPIs) e métricas monetizadas são opções eficazes de conexão entre essas informações (Flower, 2015). Contudo, o *Framework 1.0* não se concentra e nem sugere regras para medição, como medidas de mensuração e de indicadores-chave de desempenho específico (Busco et al., 2013; Flower, 2015). Portanto, o foco do RI é demonstrar como uma organização cria valor, ao contrário de medir impactos (Adams, 2015).

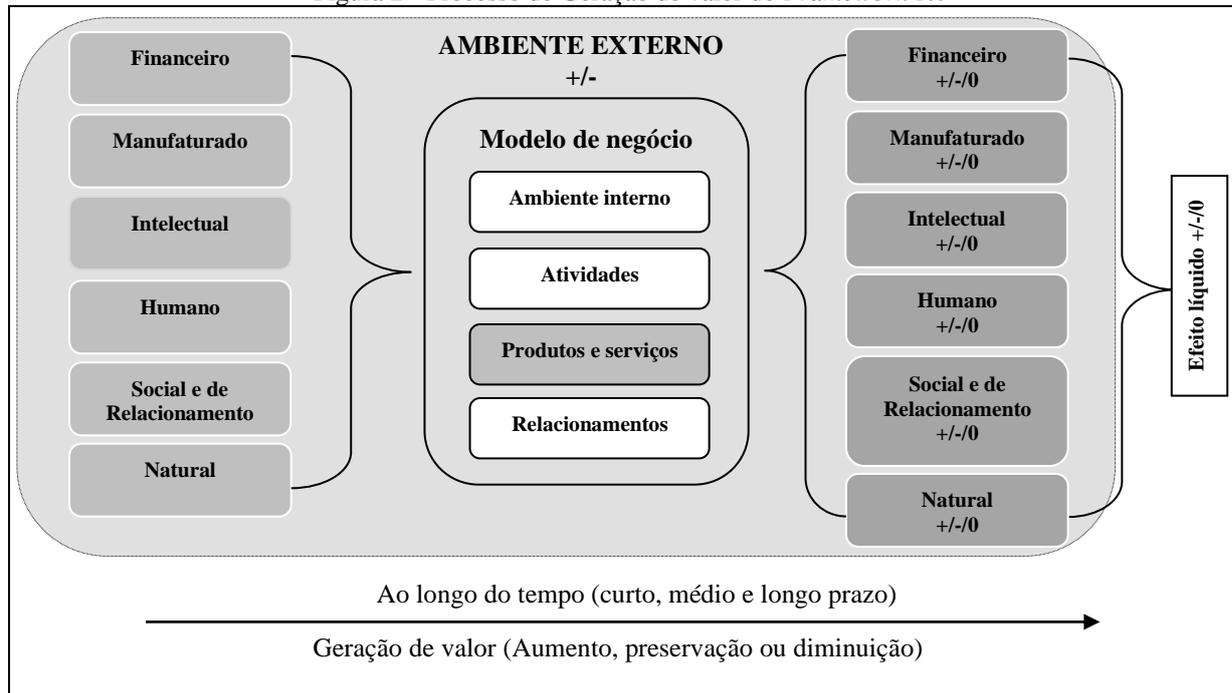
Em suma, um RI não tem finalidade de quantificar o valor de uma organização em um determinado período, pois seu objetivo é elucidar como uma organização cria e sustenta esse valor ao longo do tempo. Desse modo, sem o emprego dos princípios básicos e dos elementos de conteúdo, a organização terá complicações em explanar a sua história de geração de valor.

## **2.2 Conceitos Fundamentais: geração de valor, processo de geração de valor e capitais**

As diretrizes e as exigências para elaboração de um RI, expostas no formato de princípios básicos e elementos de conteúdo, são amparadas por três conceitos fundamentais: geração de valor, processo de geração de valor, e capitais; logo, são os conceitos que subsidiam a aplicação do *Framework 1.0*. Em outras palavras, o valor gerado de uma companhia, o seu processo de geração de valor, e a interação/relacionamentos com os capitais, são os conceitos fundamentais que sustentam um RI (IIRC, 2014). Assim, os conceitos fundamentais do *Framework 1.0* consolidam a aplicação dos princípios básicos e elementos de conteúdos para a preparação de um RI (Correa, 2016). Destaca-se que neste tópico foi direcionado para os capitais os quais sustentam a base teórica do conceito de geração de valor e asseguram que as organizações levem em conta todos os capitais que utilizam ou afetam conforme o *Framework 1.0*. Quanto a geração de valor e o processo de geração de valor é abordado na seção 2.4.

Quanto ao valor gerado por uma empresa, o mesmo possui dois parâmetros inter-relacionados, conforme o *Framework 1.0*: i) o valor criado para a própria organização, o qual fornece benefícios monetários aos provedores de capital financeiro; e ii) o valor criado para outras partes interessadas (Kuzina, 2014). De Beer (2014) afirma que os valores são criados por diferentes capitais em diferentes períodos e por diferente *stakeholders*. Para Adams (2015), o entendimento dado ao valor e aos beneficiários desse valor se diversifica conforme o negócio, a sociedade e o ambiente organizacional. Na ótica de Gokten e Gokten (2017), o valor de curto prazo seria o lucro para as partes interessadas, enquanto o valor de médio prazo seria o rendimento justo esperado pelos investidores do patrimônio líquido, e o valor de longo prazo representaria o benefício para a sociedade.

Todavia, o ponto-chave do RI é formado por dois conceitos fundamentais do processo de geração de valor e de capitais (Druckman, 2016). O primeiro conceito afirma que o valor é gerado por meio do modelo de negócio da organização (atividades, relacionamentos, produtos e serviços). Isso depende da interação da companhia com o ambiente externo e com os capitais para criar valor em curto, médio e longo prazo (Kuzina, 2014). O segundo conceito considera as ações de valores em diferentes momentos. Os capitais aumentam, diminuem, ou são transformados por meio das atividades operacionais (*inputs*) e saídas (*outputs*) da organização (Abeysekera, 2013). Portanto, depende da organização interagir com o ambiente externo e com seus capitais particulares para criar valor ao longo do tempo (Kuzina, 2014). A Figura 2 exemplifica a sistemática do RI.

Figura 2 - Processo de Geração de valor do *Framework 1.0*

Fonte: Elaborado a partir de IIRC (2014).

Observa-se, conforme a Figura 2, que os capitais são utilizados como insumos nas atividades da organização (*input*) e, em seguida, são considerados como produtos (*outputs*) que resultam em bens e serviços. Paralelamente, as atividades do negócio produzem um efeito sobre os capitais, os quais são novamente usufruídos em um fluxo contínuo (Kuzina, 2014). Não somente isto, mas este processo de geração também sofre influência do ambiente externo, uma vez que a companhia é sujeita a riscos e oportunidades provenientes dele.

Em outras palavras, os capitais são classificados como os recursos utilizados pela companhia, sendo que a interação da organização com os capitais é indispensável para elucidar o processo de geração de valor. Para uma comunicação visível e articulada, torna-se necessário que a organização entenda os capitais de maneira isolada e coletiva, e como eles criam e preservam o valor em diferentes horizontes de tempo (Abeysekera, 2013). Para Busco et al. (2014), compreender as cadeias integradas de causa e efeito colabora para que a companhia execute seus processos e atividades de forma eficiente e consciente sobre os capitais afetados.

O *Framework 1.0* destaca que é raro maximizar exclusivamente um capital e desconsiderar os demais; por exemplo, o capital financeiro (lucro) em detrimento do capital humano (políticas e práticas inadequadas de recursos humanos), com objetivo de elevar o valor da companhia no longo prazo, que são os chamados *trade-offs* ou interdependências.

Logo, a abordagem do RI pode ser denominada como "pensamento integrado", com a intenção de deixar visíveis os capitais relevantes, em que o desempenho passado, presente e futuro da organização está sujeito a como a mesma usufrui desses capitais e seu impacto sobre eles (Eccles et al., 2014). Considerando ainda o ambiente externo, o que o influência de forma positiva ou negativa, ocasionando um aumento líquido ou redução líquida dos capitais. Por conseguinte, o efeito líquido de todos os capitais ser considerado um acréscimo, decréscimo ou se mantém preservado depende do ponto de vista da companhia (IIRC, 2014).

Como visto na Figura 2, acima de tudo, a geração de valor do *Framework 1.0* conta como a organização interage com o ambiente externo, ou seja, como ela interage com o contexto legal, comercial, social, ambiental e político na qual está inserida. Por este fato, também precisa evidenciar como as suas estratégias gerarão valor a longo prazo diante do contexto em que atua, considerando, por exemplo, as condições econômicas, mudanças tecnológicas, crescimento populacional, expectativas da sociedade, escassez de recursos e mudança climática (IIRC, 2014). Logo, a divulgação de políticas de gestão ambiental, comportamento ético e responsabilidade social com os indivíduos inseridos dentro e fora da organização, são capazes de sinalizar a estratégia de sobrevivência da companhia no mercado global (Hahn & Kühnen, 2013).

Conforme exposto acima na Figura 2, as organizações dependem de seis tipos de capitais para o seu funcionamento. A estruturação dos capitais proposto pelo *Framework 1.0* é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 – Capitais propostos pelo *Framework 1.0*

| <b>Capitais</b>            | <b>Características</b>  |
|----------------------------|---|
| Financeiro                 | Conjunto de recursos disponíveis para utilização na produção de bens/prestação de serviços.   |
| Manufaturado               | Objetos físicos desfrutados pela organização a fim de gerar bens e/ou serviços.   |
| Intelectual                | Composto por intangíveis da organização, além de intangíveis organizacionais apoiados em conhecimento: conhecimento tácito, sistemas, procedimentos e protocolos.   |
| Humano                     | Alinhamento da companhia com o apoio a estrutura de governança, gerenciamento de riscos e valores éticos. Capacidade de entender, desenvolver e implementar a estratégia de uma organização, e lealdade e motivação para melhorar processos, bens e serviços, incluindo a capacidade de liderar, gerenciar e colaborar.   |
| Social e de Relacionamento | Padrões compartilhados, bem como valores e comportamentos comuns. Os relacionamentos com as principais partes interessadas e a confiança e compromisso que uma organização desenvolve e procura construir e proteger com as partes interessadas externas. Intangíveis associados com a marca e reputação desenvolvidas por uma organização. Licença social para a organização operar. |
| Natural                    | Recursos ambientais que forneçam bens e serviços. Iniciativas das organizações com processos ambientais (biodiversidade e a qualidade do ecossistema).  |

Fonte: Elaborado com base no *Framework 1.0* (2014).

O *Framework 1.0* não exige das organizações a adoção dessas categorias de capitais, e nem que seja organizado nessas linhas; porém é recomendado que as utilizem como parte da sustentação teórica do conceito da geração de valor, bem como que sirvam de diretriz para assegurar que as organizações levem em conta todas as formas de capital utilizadas ou afetadas por elas (Flower, 2015). Acrescenta-se ainda que nem todos os capitais são aplicáveis ou relevantes para todas as organizações, pois algumas interações podem ser relativamente indiretas ou insignificantes, de forma que não há a necessidade de reportá-las em um RI (Flower, 2015; IIRC, 2014). Enfim, a intenção dos capitais é de permitir a criação de uma interdependência de horizontes de curto, médio, e longo prazo das operações de uma empresa (Perego et al., 2016).

Segundo Coulson et al. (2015), a metáfora de capitais é recente na aplicação em relatórios corporativos. Entretanto, este molde de múltiplos capitais incentiva as organizações a buscarem o desenvolvimento sustentável. Para tanto, o IIRC reconheceu que se baseou em estudos como o do Fórum para o Futuro (2009) e o Projeto Sigma (2003) para desenvolver o *Framework 1.0*. O Projeto Sigma e Fórum para o Futuro, com características similares, baseados na abordagem *Triple Bottom Line* (TBL), classificaram cinco capitais (natural, social, humano, manufaturado, e financeiro) com a finalidade de que as organizações melhorem a sua forma de prestação de contas à sociedade. Posteriormente, o IIRC incorporou o capital intelectual, totalizando então seis capitais. Em vista disso, foi realizada uma consulta pública para averiguar se os usuários concordavam ou não com essa abordagem, e por quê. Como resultado, 70% dos entrevistados concordaram com as terminologias adotadas pelo IIRC.

Flower (2015) retrata uma interpretação dos conceitos de capitais do *Framework 1.0*. Eles não são exaustivos, e são baseados na *Teoria dos Stakeholders*. Com essa lente, os capitais foram segregados em internos (propriedade da organização ou não) e externos (renováveis e não renováveis), visto que o *Framework 1.0* requer que as companhias relatem todos os capitais que afetam a organização em gerar valor em curto, médio e longo prazo. A finalidade desta interpretação é que os preparadores estejam familiarizados com as questões que devem ser evidenciadas em um RI. A Tabela 2 apresenta esta interpretação de Flower (2015).

**Tabela 2 - Interpretação dos conceitos de capitais do *Framework 1.0* por Flower (2015)**

| Tipo de capital            | Interno da empresa                     |                                | Externo da empresa                      |                                       |
|----------------------------|--|--------------------------------|---|---------------------------------------|
|                            | Próprio                                | Terceiros                      | Renovável                               | Não-Renovável                         |
| Financeiro                 | Dinheiro                               | Dívidas                        |   |                                       |
| Manufaturado               | Fábricas, máquinas                     |                                | Estradas públicas, escolas              |                                       |
| Humano                     | Trabalhadores                          |                                |   |                                       |
| Intelectual                | Patentes, sistema de gestão            | Conhecimento dos trabalhadores |   |                                       |
| Natural                    | Estoque de algodão, óleos e gado, etc. |                                | Culturas agrícolas, fauna e flora       | Ar, água, terra, combustíveis fósseis |
| Social e de Relacionamento | Marcas                                 | Reputação diante dos clientes  | Uma sociedade coesa e um governo eficaz |                                       |

Fonte: Adaptado de Flower (2015).

O capital manufaturado é formado por aquilo que a organização tem “disponíveis a uma organização para uso na produção de bens ou na prestação de serviços, incluindo: prédios, equipamentos e infraestrutura (tais como estradas, portos, pontes e plantas para o tratamento de esgoto e água” (IIRC, 2014, 2.15). Evidentemente, este capital também pode incluir itens que não são de propriedade da organização, como estradas públicas, considerando que as mesmas só podem ser inseridas em um RI se fizerem parte dos insumos para o processo de produção da companhia. Contudo, se esse objeto for afetado pela operação empresarial (por exemplo, a poluição), deve ser relatado no RI da empresa (Flower, 2015).

Já sobre o capital humano, seriam consideradas “as competências, habilidades e experiência das pessoas e suas motivações para inovar, incluindo o alinhamento com a governança, valores éticos e etc.” (IIRC, 2014, 2.15). Na visão do *Framework 1.0*, do mesmo modo como o capital manufaturado, o capital humano deve ser olhado pela lente da organização. Nesse âmbito, as pessoas só teriam valor para organização se elas contribuíssem para o sucesso dela. Todavia, no ponto de vista de Flower (2015), essa é uma definição muito limitada do conceito do capital humano, pois exclui pessoas que indiretamente são afetadas pela organização, como indivíduos habitantes ou mortos em locais insalubres devido à liberação de gases pela atividade de uma empresa. Ademais, esse é um exemplo visível de diminuição do capital humano. Portanto, na visão do IIRC, só poderia ser relatado os colaboradores da organização.

O capital natural é definido como “todos os recursos ambientais renováveis e não renováveis e processos ambientais que fornecem bens ou serviços que apoiam a prosperidade passada, presente e futura de uma organização” (IIRC, 2014, 2.15). De forma similar, só seria revelado esse tipo de informação se ele for parte do processo operacional da organização. Logo, a empresa não precisa informar os seus impactos ambientais. Flower (2015) traz como

exemplo uma companhia que emite expressivas quantidades de gases de efeito estufa que, por consequência, conduz a alterações climáticas, como o aumento do nível do mar, que inundam ilhas. Contudo, isso seria uma perda do capital natural; assim, só seria relatado esse tipo de informação se a organização dependesse dessa ilha para exercer sua atividade.

Para Villiers et al. (2014, p. 8), “o domínio da geração de valor financeiro pode ser problemático”. Conforme o *Capitals Background Paper* são exemplos de *trade-offs* situações como a geração de emprego, que eleva o capital humano, por meio de uma atividade que afeta negativamente o meio ambiente e que, portanto, reduz o capital natural. Desta forma, o aumento do capital financeiro traz custos de danos ao capital natural e, assim, pode ser considerada uma permissão inadequada neste contexto (Villiers et al., 2014). Segundo Flower (2015), é óbvio que um declínio do capital natural jamais poderia ser compensado por um aumento no capital financeiro, visto que as gerações futuras não viveriam dos lucros do presente.

Marc van Weede, do grupo de seguradores da Aegon, fez uma crítica à terminologia dos capitais, ao citar que “nem sempre é muito intuitiva”. Ele afirma, como exemplo, que o capital humano é compreensível por suas características, porém, ele defende que é difícil a aplicação do termo ao capital natural. Seu argumento aponta que normalmente a atividade na qual atua (escritório) não tem um impacto direto no meio ambiente, apesar de que sua organização possui um *portfólio* de investimentos em grandes empresas que apresentam grande potencial de impacto, os quais não estão sob seu controle (ACCA, 2018). Nesse sentido, Flower, por meio do *IIRC Consultation Questions* (2013b), sugeriu que os capitais sejam categorizados em internos e externos, para serem evidenciados no controle da empresa ou não.

Adams (2015) concorda com o posicionamento de Flower (2015) de que os capitais possuem requisitos limitados de divulgação, sendo difícil, porém, alcançar de forma completa a descrição dos mesmos, devido ao subdesenvolvimento de tais conceitos. Desta forma, a autora crítica contadores, pesquisadores, e profissionais de sustentabilidade, que deram pouca importância na possibilidade de elaboração de um modelo de capital múltiplo. Igualmente, Adams (2015, p. 2) afirmou que a equipe técnica de capitais do IIRC foi buscar exemplos inovadores de relatos sobre os capitais, e ficou visível que a comunicação ainda não estava suficientemente desenvolvida para poder identificar as melhores práticas.

Em síntese, a capacidade de gerar valor no RI é voltada para a organização e seus *stakeholders*; contudo, está intimamente inter-relacionada com os atos e resultados

empresariais, ou seja, o modelo de negócio da instituição. Por conseguinte, a maneira que a organização compreende e trata as expectativas e as necessidades dos seus *stakeholders* contribuem tanto para a geração de valor, quanto para a construção da confiança do RI. Embora haja críticas sobre a terminologia dos capitais, o RI proporciona, tanto à organização, quanto aos *stakeholders*, a oportunidade de reconhecer de maneira clara as estratégias corporativas, desempenho, intenções futuras e os fatores que influenciam a organização na sua geração de valor. Paralelamente, propicia uma melhor compreensão do modelo de negócio e uma percepção clara se a organização está ou não atendendo as necessidades e as expectativas da sociedade.

Para a fomentação deste conceito, o próximo tópico apresenta estudos que verificaram a forma que o RI vem sendo divulgado.

### **2.3 Estudos empíricos sobre o conceito de geração de valor do RI**

Considerando que a literatura sobre o tema é recente visto que a discussão sobre tema se iniciou em 2011 com o *paper* de discussão para o *Framework 1.0* do RI, esta seção traz trabalhos que apresentam o modo de adoção e divulgação que o RI feito pelas empresas, inclusive, quanto ao processo de geração de valor.

Jensen e Berg (2012) descobriram que os elaboradores de RI não sabem quando e como adotar o RI, muito menos o pensamento integrado. Milne e Gray (2013) notaram que os voluntários do projeto piloto do IIRC parecem estar se afastando cada vez mais da proposta de prestação de contas às partes interessadas, às gerações futuras e sobre crises ecológicas. Dessa forma, os autores criticam a proposta do IIRC, que consideram frágeis para abordar questões sociais e ambientais, e que fazem muito pouco ou nada para contribuir com contadores e outros ao examinar criticamente o modo de pensar, teorias, técnicas de avaliação e práticas de reportagem.

Steyn (2014) verificou que as empresas que implementam o RI não consideram essencial a adoção do desenvolvimento sustentável em seus negócios. Sobretudo, consideram a iniciativa da adoção do RI apenas uma conformidade, porque não têm a intenção de avaliar a geração e a estratégia de valor. Todavia, o autor defende que o desenvolvimento sustentável deveria ser uma categoria obrigatória no RI. Dessa maneira, exigiria que os formuladores de políticas, governos e reguladores, se empenhassem para criar um ambiente normativo amplo, que promoveria produtos, modelos de negócios, práticas comerciais, incentivos para o

desenvolvimento sustentável, que, sem dúvidas, são elementos fundamentais para geração de valor e prosperidade.

Melloni (2015) avaliou a qualidade do *Intellectual Capital Disclosure* (ICD) oferecido em RI. Embora esta pesquisa não tivesse a intenção de criticar o projeto do IIRC, os iniciantes de RI revelaram falhas na comunicação; sendo assim, os autores reforçaram a necessidade de diretrizes mais claras. Maciel (2015) identificou que oito empresas do projeto piloto do IIRC não informaram de forma visível o processo de geração de valor: a maioria traz o processo, porém sem fornecer explicações de como o valor é gerado, nem como os capitais são utilizados e afetados pela empresa. Além do mais, a forma evidenciada dos capitais é apresentada em seções específicas, e eles são reportados de forma isolada e desconectada; logo, não cumpre os objetivos do *Framework 1.0*. Portanto, não é possível afirmar que o RI do IIRC contribuirá para um capitalismo sustentável.

Ahmed Haji e Hossain (2016) e Maciel (2015), que encontraram que os RIs divulgados sob a perspectiva do processo de geração de valor são reportados de modo genérico, vago, isolado e sem explicações de como o valor é gerado, e, especificamente quanto aos capitais, as empresas raramente apresentam as interdependências e os *trade-offs* sobre os mesmos. Tal observação se dá em consonância com Pistoni et al. (2018), que avaliaram 116 RIs, nos quais se apresentaram informações insuficientes sobre os capitais, modelo de negócio, estratégia e o processo de geração de valor, ou seja, as empresas prezaram pela estrutura do RI ao invés do conteúdo relatado. Portanto, também se revelaram documentos de baixa qualidade.

Da mesma forma, Stacchezzini et al. (2016) verificaram que os usuários do RI não integram em suas comunicações a geração de valor sustentável, ou seja, não integram a contabilidade de gestão de sustentabilidade (ferramentas internas) e gestão de sustentabilidade. Foi identificada ainda no estudo uma divulgação escassa de indicadores quantitativos e prospectivos no RI, pois segundo os autores poucas organizações estão informando de maneira completa e ponderada as trocas de capitais que têm (*trade-offs*). Em vista disso, os autores expressam preocupações quanto à capacidade do RI em incentivar a sustentabilidade nos negócios.

Adams, Potter, Singh e York (2016) buscaram encontrar exemplos de empresas localizadas na África do Sul e da Austrália que agregam em suas estratégias investimentos em práticas sociais e de sustentabilidade. Em suas análises, encontram práticas homogêneas e heterogêneas. Unilever e *National Australia Bank* (NAB), ambas participantes do Programa

Piloto do IIRC, indicaram a incorporação de práticas sustentáveis e sociais como um sucesso na área dos negócios, ao invés de ser considerado como um obstáculo. Assim, concluíram que os entrevistados australianos foram variados em relação às questões de *Environmental, Social and Governance (ESG)*, sobre as quais não se considerou como enraizado ou natural, pois revelaram que os gerentes não tinham consciência dos riscos e oportunidades de ESG. Por oposição, os africanos apontaram um alto nível de conscientização de ESG a longo prazo.

Hsiao e Kelly (2017), por meio de entrevistas com dezesseis investidores de Taiwan, revelaram que os investidores necessitam de fontes de informações privadas e quantitativas. Entretanto, do ponto de vista dos entrevistados, as informações sobre sustentabilidade, além dos requisitos legais, geralmente não são levadas em conta. Ademais, os investidores carecem de conhecimento do *Framework 1.0* do RI e são céticos quanto à validade de um RI em fornecer informações materiais para avaliação de investimentos.

De maneira análoga, Feng et al. (2017) revelaram que a definição do pensamento integrado é abstrata e, na falta de uma base conceitual sólida, os *stakeholders* preferem adotar o entendimento de pensamento integrado à luz da própria experiência e contexto da organização. Desse modo, os autores demonstraram que os profissionais estão interpretando e adotando os conceitos que compreendem por si mesmos.

Inclusive, neste mesmo estudo, os pesquisadores constataram que há lacunas existentes no *Framework 1.0*, as quais os elaboradores buscam preencher com experiências do relatório de sustentabilidade. Todavia, existe a possibilidade de o RI influenciar finalidades distintas das que desejaria, ou até mesmo diferentemente de como os críticos vem estudando de maneira isolada. Por conseguinte, no ponto de vista dos autores, não é surpreendente que este conceito seja obscuro na visão dos preparadores. Da forma como um RI é divulgado, pode ser aplicado de forma errônea, ou até mesmo confundir os usuários sobre sua finalidade (Feng et al., 2017).

Bini et al. (2018) avaliaram o compromisso de dezesseis empresas mineradoras do Reino Unido com a Sustentabilidade, visto que esse é um fator-chave para o sucesso a longo prazo. Os autores também defendem que um RI deveria incorporar as estratégias de sustentabilidade na geração de valor de uma empresa. Logo, concluíram que as empresas tratam a sustentabilidade de forma superficial, e que não consta em suas informações uma mudança significativa em suas atividades comerciais. Paralelamente, a sustentabilidade não é englobada em seu modelo de negócio como uns dos desafios enfrentados pelas empresas como também não foram encontradas informações sobre assuntos como: a empregabilidade

do local, corrupção, desperdício, matéria-prima. Portanto, são temas amplamente ignorados no RI.

Com este tópico, comprovam falhas na forma com que o RI vem sendo adotado, diferentemente do intuito de um RI, conforme abordado na seção 2.2. É evidente a precariedade de estudos que o exploram o conceito de Geração de valor em sinergia com a sustentabilidade. De modo inclusivo, nota-se que há uma carência de estudos que exploram o conceito de geração de valor, o que está em consonância com Dumay et al. (2016) e Homero Junior (2017), que afirma há falta de estudos que critiquem a retórica e a prática do RI quanto à aplicação do conceito de geração de valor. Uma vez que, é nítida a dificuldade por partes das empresas a aplicação do conceito de geração de valor, salvo um conceito primordial para elaboração do RI.

#### **2.4 Conceito da geração de valor no Relato Integrado**

O termo geração de valor do *Framework 1.0* envolve diversos conceitos, contudo em sua estrutura não é visível em quais foram apoiados para defini-lo, assim existe questionamentos por parte dos usuários do RI sobre o significado e uso do tema (IIRC, 2017). O único documento de apoio aos usuários de RI sobre a geração de valor, o qual também foi norteador desta pesquisa é o *paper Background – Value Creation*, que contou com a participação de profissionais e entidades de diversos países, com a finalidade de demonstrar a percepção coletiva dos participantes sobre o assunto. Entretanto, neste *paper* não foi determinado uma definição geral do termo ou do modo que deveria ser evidenciado a geração de valor. Além disso, foi considerado neste documento que o termo “geração de valor” deve ser interpretado também como a destruição ou esgotamento do valor gerado. Apesar de não retratarem uma definição concisa do conceito, foram abordados no *paper* dez temas baseados na literatura, não sendo exaustivos que expressam a proposta de geração de valor do *Framework 1.0*, conforme pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3 - *Background – Value Creation*

| Unidades de análise   |   | Categorização                  |
|---|---|--------------------------------|
| Unidades de Análise   | Unidade de Contexto   |                                |
| 1. O valor <b>ocorre dentro de um contexto</b>  | É gerado a partir de um conjunto de interações, atividades, relacionamentos, causas e efeitos, que ocorrem dentro do contexto do mercado, regulatório, social e natural em que organização opera. Considera as expectativas da sociedade sobre o que simboliza a geração de valor da companhia. | Mercado                        |
|   |   | Regulatório                    |
|   |   | Social                         |
|   |   | Natural                        |
| 2. O valor <b>financeiro</b> é relevante, <b>mas não suficiente</b> para avaliar a geração de valor | É criado por meio da utilidade de satisfazer às necessidades humanas, e que avaliação de um valor está atrelada a três itens: utilidade funcional (o que o produto/serviço faz), utilidade econômica (quanto custa) e utilidade emocional (como faz o cliente se sentir).                       | Utilidade funcional            |
|   |   | Utilidade econômica            |
|   |   | Utilidade emocional            |
| 3. O valor é gerado a partir de <b>ativos tangíveis e intangíveis</b>                               | Que além dos ativos tangíveis, os intangíveis também contribuem para a geração de valor, e estão cada vez mais em evidência.  | Ativos tangíveis e intangíveis |
| 4. O valor é gerado o a partir de <b>recursos privados e públicos</b>                               | Em alguns casos, os recursos globais comuns, naturais ou sociais, são usufruídos no modelo de negócio de uma companhia, para os transformar em produtos ou resultados. Assim, são necessárias a transparência, a informação e a linguagem comum.  | Recursos Naturais              |
|   |   | Recursos Sociais               |
| 5. O valor é gerado para uma <b>organização e para outros</b>                                       | No RI, deve-se atender o valor para uma ampla gama de <i>stakeholders</i> , pois o valor de uma organização é criado e capturado por uma ampla gama de partes interessadas.   | Organização                    |
|   |   | <i>Stakeholders</i>            |
| 6. O valor é gerado a partir da <b>conectividade entre uma ampla gama de fatores</b>                | A avaliação de valor fundamenta-se em um vetor composto de fatores qualitativos, éticos, sociais e práticos, no modo como eles se relacionam e apresentam resultados para vários <i>stakeholders</i> .  | Qualitativos                   |
|   |   | Éticos                         |
|   |   | Sociais                        |
|   |   | Práticos                       |
| 7. A geração de valor se <b>manifesta nos resultados</b>  | As conexões e interdependências entre diferentes fatores colaboram para geração de valor, pois alcançam resultados distintos para diversos <i>stakeholders</i> , já que são consideradas as atividades que podem afetar o potencial futuro de uma companhia.                                    | Conexões                       |
|   |   | Interdependências              |
| 8. A <b>inovação é fundamental</b> para geração de valor  | O valor de uma companhia é criado/maximizado por meio da inovação, propiciando que as organizações reconheçam suas fontes estratégicas e elaborem mecanismos para criar uma força duradoura ou sustentável.   | Inovações                      |
| 9. Os valores <b>desempenham um papel em como e que tipo</b> de valor é gerado                      | A existência ou ausência de valores, às vezes, são expressos em códigos de conduta comercial; assim, pode-se desempenhar uma base na determinação da extensão com a qual uma organização cria e protege o valor.  | Códigos de conduta             |
| 10. <b>Medidas</b> de geração de valor <b>estão evoluindo</b>                                       | Os Medidores de valor, como valor econômico agregado, <i>Balanced Scorecard</i> , valor da empresa, Contribuição total, estão sendo utilizadas como forma de expressar a geração de valor.  | Medidores de valor             |

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

Após a abordagem destes elementos, o *paper* apontou que a geração ou destruição de valor para fins de RI em curto, médio, e longo prazo, relaciona-se com os resultados obtidos diretos e indiretos pela organização por meio do modelo de negócio, que possuem efeitos positivos e negativos, individual ou coletivo, para os provedores de capital financeiro, sociedade e meio ambiente. Desse modo, com a divulgação baseada na proposta do RI, seria

possível avaliar no momento ou futuramente o comportamento da empresa ao longo do tempo, obtendo assim, uma percepção global (financeira, social e ambiental) das operações do negócio que influenciam diretamente e indiretamente na capacidade de uma organização gerar valor ao longo do tempo (IIRC, 2017). Nota-se, que os itens 1, 2, 4, 5, 6 e 9 (Tabela 3) apresentam um viés para o conceito de sustentabilidade, sendo um aspecto favorável, pois está em sinergia com os argumentos de Coulson et al. (2015). No entanto, os conceitos descritos expressam de modo diversificado, sem exemplos concretos e não relacionado claramente com os capitais propostos do *Framework 1.0*, os quais são base do conceito teórico da geração de valor.

Logo, este *draft* confirma o viés do termo geração de valor para o desenvolvimento sustentável. Segundo o *Institute for Family Business* (2012), a sustentabilidade relaciona com situações de longo prazo que muitas vezes não possui contrapartida financeira, porém impactam materialmente no desempenho de uma organização gerar valor. O conceito de sustentabilidade é proveniente do relatório de *Brundtland (Our Common Future)*, no qual foi estabelecido a definição para o desenvolvimento sustentável: é necessário atender às necessidades das gerações presentes, mas sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades (Flower, 2015). Assim, para o idealizador Elkington (2012), só é alcançado se forem atendidos aos três elementos equitativamente: econômico, social e ambiental.

O conceito de geração de valor do RI compreende o valor gerado por meio do modelo de negócio de uma organização, o qual é influenciado pelo ambiente externo e pela interação com os capitais (ações de valores), para criar valor em curto, médio e longo prazo, simultaneamente, para a organização e para os *stakeholders* e meio ambiente (Abeysekera, 2013; Adams & Simnett, 2011; Busco et al., 2014). Para Haller (2016), a geração de valor, no caso o “valor no RI” atende ao conceito de “valor compartilhado” de Porter e Kramer (2011; 2013), na qual, especificamente, o sentido de valor, é co-criado ao longo do tempo entre a organização e outros. Nesse sentido, Gokten e Gokten (2017) concluíram que o lucro é o resultado da geração de valor em curto prazo; o valor de médio prazo seria o valor justo esperado pelos investidores para o patrimônio líquido; e o valor a longo prazo é o valor representado para a sociedade.

Flower (2015) também confirma que o IIRC adotou os princípios básicos da Contabilidade socioambiental, no qual uma companhia retrata o uso de recursos não renováveis e seus impactos com o meio ambiente e sociedade. O conceito de capitais tem esse

direcionamento no *Framework 1.0* “reflete o uso e o efeito em todos os recursos e relacionamentos ou ‘capitais’ (humano, naturais, sociais, financeiros, manufaturados, e intelectuais), dos quais as organizações e a sociedade dependem para prosperidade; dessa forma, é refletido e comunicado pela companhia a interdependência entre o sucesso da organização e o valor que cria para os investidores, empregados, clientes, e mais amplamente a sociedade” (Flower, 2015, p. 3). Contudo, há autores como Milne e Gray (2013), Thomson (2014), Brown e Dillard (2014), Flower (2015) que concordam com a proposta de geração de valor do RI, porém criticam o conceito devido as suas fragilidades quanto à definição no *Framework 1.0*.

De um lado, Flower (2015), Adams (2015) e Thomson (2014) afirmam que o foco principal de um RI não deve ser voltado para os provedores de capital financeiro, ao contrário, o RI deve adotar o conceito amplo de valor, como para sociedade. Para Flower (2015), os investidores só manifestam interesse no valor para sociedade, caso seu negócio tenha externalidades negativas. Por outro lado, Feng et al. (2017) e Brown e Dillard (2014) defendem que não há problema com a ideia de que as relações entre os negócios, *stakeholders* e sociedade possam ser mutuamente benéficas, visto que os negócios não podem ignorar as mudanças climáticas, esgotamento de recursos e mudanças das expectativas sociais. De fato, não é ético gerar valor, sem ter boas relações com financiadores, fornecedores, reguladores, clientes, colaboradores, sociedade e com outros interessados. Dessa maneira, o RI pode nivelar a maximização do lucro com foco no bem estar da sociedade e do meio ambiente (Adams, 2015).

Flower (2015) também criticou o conceito de valor do IIRC ao afirmar que o valor é para investidores e não para a sociedade, pelo fato que o IIRC não exige que as organizações relatem os danos com as entidades externas (como o meio ambiente), independente do impacto sobre o financeiro. Além disso, o IIRC afirma que uma empresa não necessita reportar capitais indiretos ou insignificante. Por este fato, o autor também argumenta que o IIRC abandonou a sustentabilidade, pois, ao incorporar os conceitos da sustentabilidade as organizações teriam que revelar aspectos negativos sobre seus relacionamentos, interações e atividades. Por isto, Flower (2015) critica o *Framework 1.0* porque não há fortalecimento da sustentabilidade nas organizações. É interessante notar, que em documentos de discussões do IIRC, a palavra sustentabilidade é apresentada repetidamente enquanto que no *Framework 1.0* é mencionada apenas uma vez.

Thomson (2014) reforça a crítica de Flower, que o RI não pode ser considerado como um formato confiável que relata a sustentabilidade. Para esse autor, é difícil compreender como uma comunicação não-regulamentada garante transformar negócios em práticas sustentáveis. Além disso, o próprio *Framework 1.0* defende que o RI surgiu como estímulo para conferir a estabilidade financeira e sustentabilidade (IIRC, 2014). Desse modo, “é mais fácil entender como o RI poderia silenciar os elementos radicais da sustentabilidade e potencialmente reformular práticas corporativas insustentáveis como sustentáveis” (Thomson, 2014, p. 4). Para que haja uma mudança sustentável, depende do modo com que, pensamento integrado e contabilidade integrada podem desinstitucionalizar o pensamento não-integrado. Brown e Dillard (2014) convergem com Thomson, ao afirmarem que o RI oferece uma abordagem limitada e unilateral para avaliar e relatar problemas de sustentabilidade.

Por mais que o RI seja uma ferramenta para integrar a sustentabilidade com os negócios, não tem atingido esse propósito (Brown & Dillard, 2014). Até o momento o RI não apresenta claramente a mudança que deseja, ou seja, garantir a estabilidade financeira e sustentável, sendo “notavelmente regressivo” (Milne & Gray, 2013, p. 25), e improvável que reduza significativamente as consequências insustentáveis das ações corporativas (Flower, 2015). Portanto, implicitamente, não prioriza as inovações destinadas a fomentar justiça social e sustentabilidade (Feng et al., 2017; Milne & Gray, 2013). Thomson (2014) sugeriu que o IIRC ampliasse a sua compreensão da sustentabilidade, para incluir exemplos de casos para os negócios e práticas de contabilidade sustentável, pois as evidências que existem reforçam que o IIRC se equivocou ao desejar o alcance de um futuro sustentável (Flower, 2015).

De acordo com o exposto, a finalidade do conceito de geração de valor do RI é narrar à sustentabilidade incorporada em uma empresa, contudo Adams (2015) ressaltou que o principal objetivo de **um RI não é abordar exclusivamente a sustentabilidade**, embora concorde que os impactos materiais sobre a sustentabilidade deveriam ser obrigatórios. Dessa maneira, o IIRC não se dispõe de quaisquer instrumentos ou ferramentas que podem amparar na narrativa de geração de valor, já que é composto por conceitos fundamentais, princípios básicos e elementos de conteúdo. Por isto, o RI se torna suscetível a interpretações errôneas da proposta de ser um relatório integrado e a literatura também é silenciosa a esse respeito (Haller & Staden, 2014).

Um dos instrumentos contábeis que poderiam auxiliar os elaboradores para a comunicação da geração de valor no RI seria a Demonstração do Valor Adicionado (DVA), pois o conceito da DVA possui uma similaridade com os capitais sugeridos no *Framework*

*1.0*, logo favorecendo a utilidade do RI (Haller e Staden, 2014). Esta ferramenta contábil busca evidenciar e identificar o valor da riqueza gerada por uma empresa, e para quem foi compartilhado este valor gerado, no caso, acionistas, colaboradores, financiadores, governo e sociedade. Logo, sendo um meio de comunicar a geração de valor monetária de uma empresa, além de proporcionar a destinação do valor gerado do período. Portanto, os dados obtidos por meio da DVA podem ser mencionados nos capitais do RI como sendo uma fonte de evidenciação de geração de valor financeiro passadas e presentes. Todavia, um dos aspectos do RI também é o de evidenciar possíveis gerações de valor futuras, conforme Mckinsey (2010), o significado de geração de valor financeiro, é uma medida pontual entre o valor atual e o valor esperado futuro.

O valor financeiro não é suficiente para representar o potencial de valor de uma empresa, assim, as informações não financeiras sobre esses ativos são basilares para explanação da geração de valor de uma empresa. Os ativos tangíveis (edifícios e máquinas) sustentam outros valores gerados por uma empresa, como valores do capital relacional e intangíveis. Visto que os tangíveis objetivam melhorar a eficiência e eficácia dos processos de geração de valor (Bowman e Ambrosini, 2003). Contudo, a representação do valor contábil no mercado é equivalente, em média, 30% do valor da empresa, e os ativos intangíveis a parcela restante (70%), inclusive na maioria dos casos esta representatividade dos intangíveis não são refletidos nos relatórios financeiros, pois não atendem aos critérios das normas contábeis (Maniora, 2015; IIRC, 2013).

Beattie e Smith (2013) compreendem que o capital intelectual, no caso os intangíveis do *Framework 1.0* pode ser segregado em três linhas: estrutural, humana e relacional. O estrutural envolve rotinas, procedimentos, sistemas, culturas e banco de dados organizacionais (capital intelectual). O humano inclui o conhecimento e habilidades das pessoas (capital humano). E o capital relacional consiste nos recursos vinculados a relacionamentos externos com clientes, fornecedores e parceiros de pesquisa e desenvolvimento (social e de relacionamento). Além do mais, os elementos intelectuais demandam usualmente com a combinação dos ativos tangíveis (capital manufaturado). Portanto, infere-se que os intangíveis citados podem se relacionar com os capitais humano, social e de relacionamento e com manufaturado para gerar valor ao longo do tempo.

A narrativa de geração de valor induz as empresas a refletirem acerca de como geram valor (Perego et al., 2016) e reconhecerem as suas individualidades (Slewinski, 2016). Para a compreensão do tipo de informação que facilita uma avaliação da geração de valor, inclui-se:

i) o tipo de valor que a organização pretende criar; ii) como a geração de valor se dá; iii) por quem o valor é gerado; e iv) por quê se gera valor; v) a noção de valor da organização; vi) o processo usado para geração de valor; vii) quais ações geram valor; e viii) como as atividades do processo de geração de valor afetam (positiva ou negativamente) a organização, as pessoas para quem a organização pretende gerar valor, e por quê (E&Y, 2013).

Em 2016, foi elaborado por um grupo de consultorias internacionais, com base em *feedback* de organizações associadas, o documento *The <IR> Competence Matrix – Learning outcomes for <IR> Training* (IIRC, 2016), que estabelece a abordagem do treinamento do RI. Essa matriz proporciona uma estrutura clara quanto aos conhecimentos, habilidades e comportamentos básicos para se exercer em um ambiente de RI. Sua estrutura é constituída em dois níveis: i) introdutório e ii) praticante. No âmbito de geração de valor, o nível introdutório deve ser capaz de explicar os itens elencados pelo documento, enquanto o nível praticante, além de atender os itens nele elencados, deve atender também aos itens do nível introdutório (Tabela 4).

Tabela 4 - Conhecimentos, habilidades e comportamentos para exercer em um ambiente de RI

| INTRODUTÓRIO  | PRATICANTE  |
|---|---|
| i) o <b>conceito</b> de geração de valor;   | i) <b>identificar e descrever as principais partes interessadas de uma organização</b> , bem como a natureza e a qualidade do relacionamento da organização com elas; |
| ii) como o <b>valor é co-criado ao longo do tempo entre a organização e outros</b> ( <i>stakeholders</i> e sociedade em geral);                       | ii) <b>determinar o que a geração de valor</b> significa para uma organização;  |
| iii) a <b>relação entre valor para a organização e valor para os outros</b> ;   | iii) <b>determinar os custos ou outros efeitos</b> sobre os capitais que <b>não pertencem à organização</b> .   |
| iv) como a <b>geração de valor pode diferir de uma organização para outra</b> e, mesmo para uma organização, da perspectiva de uma pessoa para outra; |   |
| v) a <b>relação entre a geração de valor e a missão declarada</b> de uma organização, visão e objetivos.  |   |

Fonte: Adaptado de IIRC (2016).

Primeiramente, antes de preparar o conteúdo de um RI, a organização deve entender como ela cria e define valor, por meio do consentimento mútuo entre a gerência e os responsáveis da governança, os quais são responsáveis na determinação do processo de geração de valor no RI (IFAC, 2015). Daí que o conceito de valor no RI é relativo, considerando que, dependendo do olhar da companhia, o entendimento de valor pode estar exclusivamente no contexto financeiro, podendo até ser representado de forma ampla, em

termos de satisfazer as necessidades não atendidas do mercado ou avançar em uma determinada atividade (IFAC, 2015).

Com base nas afirmações, o RI é uma oportunidade para que as empresas elucidem o seu valor gerado, paralelamente evidenciando as estratégias financeiras para manter este valor alinhado com as práticas de sustentabilidade. Logo, demonstrando a cadeia de interdependência com os *stakeholders* e com o meio ambiente para o alcance do valor sustentável ao longo do tempo. Por conseguinte, para não considerar o RI como uma ferramenta frágil, a geração de valor seria representada fidedignamente ao seu propósito, se fosse evidenciado o ambiente externo (social, natural, político, legal e comercial) e principalmente os relacionamentos, interações e atividades com os capitais: social e de relacionamento, e natural. Revelando tanto aspectos positivos e negativos, já que os negócios dependem da sociedade e do meio ambiente para gerar valor, portanto não podendo ignorá-las. E os demais capitais, caso houvesse (financeiro, manufaturado, intelectual e humano), que afetassem significativamente a capacidade de uma organização gerar valor ao longo dos anos.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo versa sobre os procedimentos metodológicos adotados para o alcance da proposta e dos objetivos deste estudo. Primeiramente, é retratada a caracterização da pesquisa; em seguida, são descritos os procedimentos de coleta, do tratamento dos dados e análise, validação dos dados e limitações do método.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Quanto à abordagem do problema é qualitativo por envolver uma reflexão acerca dos dados (Flick, 2009). A abordagem qualitativa direciona para além da preocupação com os dados, tendo um enfoque em seu significado (Bryman, 2012), operando principalmente de maneira indutiva, mas também podendo ser considerada dedutiva (Gibbs, 2009). Esta pesquisa qualitativa atende aos dois critérios de avaliação: confiabilidade e autenticidade (Lincoln & Guba, 1985; Guba & Lincoln, 1994 apud Bryman, 2012), na medida em que usa fontes primárias no levantamento de dados. Caracteriza-se ainda como descritiva e exploratória, que tem por finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias (Gil, 2010), na medida em que por meio do entendimento do conceito de geração de valor, busca encontrar informações que atendem ao conceito de geração de valor no RI.

A pesquisa utiliza da estratégia do estudo de caso, com a evidência de documentos e entrevista exclusivamente de uma organização (Myers, 2013). Emprega a estratégia do estudo de caso quando se procura compreender uma situação contemporânea, inclusa dentro do contexto da vida real (Myers, 2013); ou seja, investiga-se o caso em profundidade, particularmente quando os limites entre o fenômeno (o caso) e o contexto apresentam falta de uma distinção clara (Yin, 2015). O fenômeno abordado se encontra em um contexto real, representado pelos RIs da empresa Banco Itaú Unibanco, objeto de análise. Portanto, destaca-se que esse estudo explora a geração de valor no RI em um contexto não claramente definido, promovido pelo Itaú Unibanco, a fim de compreender a realidade de modo incorporado e profundo.

Esta pesquisa, escolheu o caso do Itaú Unibanco por ser uma das empresas participantes do programa piloto do IIRC e pela sua participação ativa para o desenvolvimento do *Framework 1.0* do RI (Adams & Simmet, 2011).

### 3.2 Coleta de dados e amostra

#### 3.2.1 Literatura e documentos

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica realizada em 17/04/2018, cujos materiais proveniente de artigos foram selecionados a partir da consulta em bases de dados como *Emerald*, *Elsevier*, *Science Direct*, *Scopus*, *Jstor* e Google acadêmico, além de livros e documentos, que expressam aspectos do conceito de geração de valor no RI pelo assunto ou *key-word* (Tabela 3), com período inicial em 2011, devido ao *paper* de discussão “*Towards Integrated Reporting - Communicating Value in the 21st Century*”, o qual foi utilizado como base para elaboração do *Framework 1.0* (IIRC, 2013a).

Tabela 5 - Seleção dos artigos analisados

| Expressões utilizadas na busca                                | População | Exclusão | Amostra |
|---|-----------|----------|---------|
| “ <i>Integrated reporting</i> ” and “ <i>value creation</i> ” | 68        | 63       | 5       |
| “ <i>value creation</i> ”                                     | 52        | 47       | 5       |
| <b>Total</b>  | 120       | 110      | 10      |

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Após uma avaliação se as bibliografias pesquisadas abordavam o sentido ou o significado extrínseco e intrínseco de geração de valor, norteados pelo documento *Background – Value Creation* elaborado pelo IIRC (2013), selecionando apenas caso houvesse relação com os entendimentos determinado neste documento. Assim, a amostra final foi constituída de 10 artigos, 3 livros e 3 documentos, totalizando 16 materiais bibliográficos. Para análise do material, utilizou-se a análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), com a técnica temática/categorial. A Tabela 4 localizada na Revisão de Literatura apresenta os quesitos e a sistemática de análise utilizada nesta pesquisa (codificação e categorização).

#### 3.2.2 Documentos (RIs)

Quanto aos períodos analisados, o estudo apresenta um recorte longitudinal (Farias Filho & Arruda Filho, 2013), o qual propicia acompanhar a evolução do que a empresa considerou como geração de valor em seus RIs no período de 2013 a 2017. Portanto, considerou-se o ano de 2013 como o primeiro RI divulgado pela companhia, e o de 2017 como o último divulgado. Para estar em conformidade com a proposta do *Framework 1.0*, o Itaú Unibanco deve ter uma declaração em seus RIs, afirmando que eles foram elaborados

seguindo as diretrizes do IIRC (2014). A seguir, na Tabela 6, apresenta-se a composição da amostra.

**Tabela 6 - Amostra do estudo (RIs)**

| <b>Empresa</b>             | <b>Nome do relatório</b> | <b>Ano</b> | <b>Declaração</b> | <b>Páginas</b> |
|----------------------------|--------------------------|------------|-------------------|----------------|
| Itaú Unibanco Holding S.A. | Relato Integrado         | 2013       | Página 3          | 55             |
|                            |                          | 2014       | Página 2          | 37             |
|                            |                          | 2015       | Página 3          | 73             |
|                            |                          | 2016       | Página 72         | 75             |
|                            |                          | 2017       | Página 67         | 69             |

Fonte: A pesquisa (2019).

Além dos dados obtidos a partir da leitura dos RIs do Banco Itaú Unibanco, a pesquisa se orienta também com base em entrevista.

### 3.2.3 Entrevista

A pesquisa apoiou-se de entrevista, com intuito de obter informações de um entrevistado sobre o que é considerado para fins de produção do RI, no âmbito da geração de valor; assim, quanto à procedência dos dados, são dados primários. Desta forma, o processo de coleta de dados é apresentado na Tabela 7, atendendo aos nove passos para realização da entrevista, conforme Creswell (2014).

**Tabela 7 - Processo de coleta de dados da entrevista**

| <b>Etapas</b>   | <b>Ações da Pesquisa</b>                                   |
|---|--|
| <b>1- Decidir sobre as perguntas de pesquisa</b>                | Guia de entrevista (Tabela 8)                              |
| <b>2- Identificar os entrevistados</b>                          | Um dos responsáveis pela elaboração do RI do Itaú Unibanco |
| <b>3- Definir o tipo de entrevista</b>                          | Semi-estruturada   |
| <b>4- Usar procedimentos de registro adequado</b>               | Gravação de áudio  |
| <b>5- Usar um protocolo de entrevista</b>                       | Será utilizado um Protocolo de entrevista (Apêndice B)     |
| <b>6- Refinar as perguntas e os procedimentos de entrevista</b> | Tabela 8   |
| <b>7- Determinar o local para conduzir a entrevista</b>         | Via <i>Skype</i>   |
| <b>8- Obter o termo de consentimento do entrevistado</b>        | Encontrado no Apêndice A                                   |
| <b>9- Usar bons procedimentos de entrevista</b>                 | Ser um bom ouvinte   |

Fonte: Adaptado de Creswell (2014).

Por intermédio da guia de entrevista semi-estruturada, o estudo aplicou a estratégia de inicialização de perguntas de ambientalização, com a finalidade de criar familiaridade e diminuir a tensão durante a entrevista (Creswell, 2014). Quanto à escolha dos participante,

buscou-se preparadores do Relato Integrado do Itaú Unibanco, todavia esta pesquisa obteve a participação disponível apenas de uma pessoa que trabalha neste âmbito. No entanto, a amostra deste estudo é não-probabilística, pois não há intenção de fazer generalizações em termos de probabilidade.

A entrevista foi realizada via *skype* dia 27 de dezembro de 2018, com a duração de 49 minutos, com objetivo de encontrar qual a percepção do banco em relação ao conceito de geração de valor. Quanto à qualificação do entrevistado é de analista sênior, trabalha a nove anos no Itaú Unibanco, tem 29 anos, possui formação em Ciências Contábeis, técnico em Administração e *Master of Business Administration* (MBA) em Contabilidade Financeira. O mesmo, possui envolvimento desde o primeiro RI publicado pelo Itaú Unibanco, no caso desde 2013. Atualmente, o RI é elaborado internamente no setor de Relação com os Investidores, e que anteriormente era estruturado dentro da área de Contabilidade. A Tabela 8 revela as questões formuladas baseadas na revisão de literatura; ou seja, a tabela contém a entrevista semi-estruturada desta pesquisa.

**Tabela 8 - Guia de entrevista da pesquisa**

| Questões Primárias  | Questões secundárias                      | Fundamentação  |
|---|---|--|
| <b>Apresentação breve:</b><br><b>Idade:</b><br><b>Formação:</b><br><b>Atuação profissional:</b><br><b>Como entrou nesta área:</b> | -   | Por intermédio da guia de entrevista semi-estruturada, a pesquisa empregará a estratégia de inicialização de perguntas de ambientalização, com a finalidade de familiarizar e diminuir a tensão durante a entrevista (Creswell, 2014).   |
| <b>1. Qual seria o propósito de um Relato Integrado?</b>  | Qual a finalidade de um Relato Integrado? | O RI é uma estrutura de comunicação holística e concisa, que busca integrar informações financeiras e não financeiras de uma organização (De Villiers & Sharma, 2017). Assim, os usuários de RI e <i>stakeholders</i> compreenderiam como a companhia gera valor ao longo do tempo (Burke & Clark, 2016), bem como os fatores que afetam a mesma na geração de seu valor (IFAC, 2015). Além disso, possibilita que as organizações reconheçam suas individualidades (Slewinski, 2016) e enraízem o pensamento integrado na organização (Correa, 2016). |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>2. Houve alguma dificuldade na implementação dos conceitos fundamentais do <i>Framework 1.0</i>? Se sim, quais?</b></p>                                 | <p>Dentre os conceitos fundamentais do RI: geração de valor, processo de geração de valor e de capitais. Quais destes apresentam maior dificuldade para elaborar o RI? Por quê?</p> | <p>Após a implantação do <i>Framework 1.0</i>, foi realizada uma consulta pública na qual se manteve a crítica quanto ao entendimento de geração de valor (IIRC, 2017). Em 2017, foi realizada outra consulta pública, que revelou a complexidade da aplicação do conceito de geração de valor do <i>Framework 1.0</i>. Não obstante, os entrevistados desta última consulta sugeriram o esclarecimento do significado e uso, além de exemplos sobre o mesmo (IIRC, 2017).</p>       |
| <p><b>3. O que a geração de valor significa para a instituição?</b></p>   | <p>Qual a relação entre a geração de valor e a missão, visão e objetivos declarada da instituição?</p>  | <p>Tabela 3 – Conhecimentos, habilidades e comportamentos para exercer em um ambiente de RI. A nível introdutório, deve explicar a relação entre a geração de valor e missão declarada de uma organização, visão e objetivos. Para o nível praticante, deve determinar o que a geração de valor significa para uma organização (IIRC, 2016).</p>   |
| <p><b>4. Como foi definida a palavra valor, e como a organização cria valor para fins de RI?</b></p>  | <p>Qual seria a diferença entre o conceito de “geração de valor” e “valor”?</p>   | <p>Primeiramente, antes de preparar o conteúdo de um RI, a organização deve entender como ela cria e define valor, por meio do consentimento mútuo entre a gerência e os responsáveis da governança, os quais são responsáveis na determinação do processo de geração de valor no RI (IFAC, 2015).</p>   |
| <p><b>5. Como foi definida a geração de valor da instituição para curto, médio, e longo prazo?</b></p>  | <p>O que seria uma geração de valor em curto, médio, e longo prazo?</p>   | <p>Gokten e Gokten (2017) definem a visão da forma abrangente para “quem” a geração de valor se direciona: i) em curto prazo, seria o lucro da companhia; ii) em médio prazo, o valor se refere ao valor justo esperado pelos investidores no patrimônio líquido; e iii) a longo prazo, seria para a sociedade. Assim, requer uma interpretação sistemática de inter-relações entre capitais e uma classificação clara da geração de valor em termos curto, médio e longo prazo.</p> |
| <p><b>6. Quais foram os procedimentos utilizados para identificação dos elementos que geram valor, dos respectivos capitais e suas interdependências?</b></p> | <p>Qual foi o método utilizado para identificação dos capitais utilizados e afetados pela a organização?</p>  | <p>Nem todos os capitais são aplicáveis ou relevantes para a organização, pois algumas interações podem ser relativamente tão indiretas, ou insignificantes, que não há necessidade de reportar em um RI (Flower, 2015; IIRC, 2014). Enfim, a intenção dos capitais é de permitir a criação de uma interdependência de horizontes de curto, médio, e longo prazo das operações de uma empresa (Perego et al., 2016).</p>   |
| <p><b>7. Dentre os capitais relacionados, quais o Itaú Unibanco identifica como característica de propriedade da organização? Quais não seriam?</b></p>       | <p>Quais foram os capitais evidenciados que a organização utilizou e/ou afetou pertencentes a terceiros e quais são próprios da organização?</p>                                    | <p>Flower (2015) categorizou os capitais externos e internos da organização, renováveis e não-renováveis (externo), em propriedade da organização ou não. O <i>Framework 1.0</i> requer que as companhias relatem todos os capitais que afetam a organização para gerar</p>  |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  | valor em curto, médio e longo prazo.   |
| <b>8. Cite quais são as principais ações de valores do Itaú Unibanco, e quais pretendem continuar criando?</b>  | Em relação a uma visão de futuro, que tipo de valor o Itaú Unibanco pretende criar? Por quê?                                       | Os capitais são considerados ações de valores que, com o passar do tempo, aumentam, diminuem, ou são transformados por meio das atividades operacionais (inputs) e saídas (outputs) da organização (Abeysekera, 2013). Portanto, depende da organização interagir com o ambiente externo e com os capitais para criar valor ao longo do tempo (Kuzina, 2014).  |
| <b>9. Na visão da instituição, a mesma provoca alguma ação de valor negativa para sociedade e/ou meio ambiente? Se sim, quais são as iniciativas para minimizá-las?</b> | A instituição possui algum impacto negativo para sociedade e/ou meio ambiente? Se sim, quais são as iniciativas para minimizá-las? | Os capitais são considerados ações de valores que, com o passar do tempo, aumentam, diminuem, ou são transformados por meio das atividades operacionais (inputs) e saídas (outputs) da organização (Abeysekera, 2013). Portanto, depende da organização interagir com o ambiente externo e com os capitais para criar valor ao longo do tempo (Kuzina, 2014).  |
| <b>10. Quais seriam as externalidades positivas e negativas para o Itaú Unibanco?</b>   | Quais foram as medidas tomadas pelo banco, para minimizar as externalidades negativas?   | A geração de valor do <i>Framework 1.0</i> conta como a organização interage com o ambiente externo, ou seja, como ela interage com o contexto legal, comercial, social, ambiental e político na qual a mesma está inserida. Por este fato, também precisa evidenciar como as suas estratégias gerarão valor ao longo prazo diante do contexto em que atua, por exemplo, quanto às condições econômicas, mudanças tecnológicas, crescimento populacional, crescentes expectativas da sociedade, escassez de recursos e mudança climática (IIRC, 2014). |
| <b>11. Como foi determinado o efeito líquido dos RIs, referente ao período de 2013 a 2017?</b>  | Em outras palavras, determinaram o valor líquido como um acréscimo, decréscimo, ou valor preservado?                               | Considerando o ambiente externo, o que influencia de forma positiva ou negativa e que, em seguida, ocasiona um aumento líquido ou redução líquida dos capitais (IIRC, 2014). Por conseguinte, depende do ponto de vista da companhia se o efeito líquido de todos os capitais seria um acréscimo, decréscimo ou se mantém preservado o valor (IIRC, 2014).   |
| <b>12. Quais foram às mudanças que ocorreram na organização após a adoção do Relato Integrado?</b>  | O que mudou na cultura da organização depois da adoção do RI?  | Para Kassai & Carvalho (2013), o RI preconiza uma nova percepção do Modelo de Negócio, em que sintoniza a sociedade, natureza e fluxo de caixa futuros, e conduz toda organização a buscar a geração de valor sustentável. Como resultado, a companhia se torna capaz de reconhecer seus riscos e oportunidades e, assim, pode determinar se cria, preserva ou deteriora valor.  |
| <b>Questão aberta cedida ao entrevistado(a), para expor algum fato sobre o RI que ele(a) gostaria de relatar.</b>   |  |  |

Fonte: Elaborado a partir da literatura citada.

A seguir, será apresentado o tratamento e análise dos dados coletados de documentos (RIs) e da entrevista.

### 3.4 Tratamento e análise dos dados

#### 3.4.1 Análise de conteúdo

Para o tratamento e análise dos dados obtidos na entrevista e na análise de documentos, eles foram submetidos à análise de conteúdo de Bardin (2016), por intermédio da técnica de análise categorial/temática, desmembrou o texto em unidades de análise segmentáveis e comparáveis, para descobrir núcleos de sentido que compõem uma comunicação. A Tabela 9 demonstra os quesitos e a sistemática da análise de conteúdo utilizada nesta pesquisa.

**Tabela 9 - Análise de conteúdo realizada em 3 fases**

| 1º Pré-análise  | 2º Exploração do Material  | 3º Tratamento dos resultados obtidos   |
|---|--|--|
| 1. <b>Leitura flutuante:</b> obteve o primeiro contato com os artigos, documentos e entrevista na coleta de dados;<br>2. <b>Escolha dos documentos:</b> consiste na definição do <i>corpus</i> de análise;<br>3. <b>Formulação do objetivo:</b> desta pesquisa;<br>4. <b>Preparação do material:</b> tratamento sintático;<br>5. <b>Referenciação dos índices e elaboração dos indicadores:</b> determinação da operação de recorte de texto em unidades comparáveis (categorização) e para o registro dos dados (codificação). | Trata-se da <b>administração sistêmica</b> das decisões tomadas. | A <b>operação da análise</b> foi conduzida por meio do <b>Software Atlas.ti, versão 8</b> . Conforme Bardin (2016) é viável a utilização de <i>software</i> quando for uma análise numerosa ou for contar palavras.<br><br>Na amostra, realizou a interpretação <b>dos RIs e entrevista</b> . A inferência foi apoiada <b>na revisão da literatura e Framework 1.0</b> . |

Fonte: Adaptado de Bardin (2016).

Nota-se ainda que, para a codificação e categorização do item 5 da 1º fase, é necessário definir três quesitos antes da execução da análise: i) o recorte (unidades de registro e de contexto), ii) regra de contagem, e iii) classificação e agregação (categorização) (Tabela 10).

**Tabela 10 - Determinação da codificação e categorização**

|  |  |
|--|--|
| <b>Escolha de unidades (unidade de registro e de contexto)</b> | Optou-se por unidade de registro o “tema”, e, para a unidade de contexto, se delimitou um parágrafo. |
| <b>Regras de contagem</b>                                      | Ausência/presença de palavras.   |
| <b>Classificação e agregação (categorização)</b>               | Operações de desmembramento do texto, em categorias, segundo reagrupamentos lógicos.                 |

Fonte: Adaptado de Bardin (2016).

As fases 2 e 3 serão apresentadas no tópico 4 (apresentação e análise dos dados) deste estudo, que trata da administração e tratamento dos dados dos RIs e da entrevista. Criou-se ainda a codificação e categorização, com base nos capitais propostos pelo *Framework 1.0* do RI (Tabela 11), para o norteamento e sustentação para o tratamento e análise dos dados do RI.

**Tabela 11 - Codificação dos capitais proposto pelo Framework 1.0 para análise do RI**

| <b>Codificação</b>                 |  |                                       |
|------------------------------------|--|---------------------------------------|
| <b>Unidade de registro (tema)</b>  | <b>Unidade de contexto</b>   | <b>Categorização</b>                  |
| Capital Financeiro                 | Disponível para uma organização para uso na produção de bens ou prestação de serviços.   | Disponível                            |
|                                    | Obtidos através de financiamento, como dívidas, equidade ou subsídios, ou geradas através de operações ou investimentos.   | Outros recursos financeiros           |
| Capital Manufaturado               | Prédios.   | Prédios                               |
|                                    | Equipamentos.  | Máquinas / ferramentas                |
|                                    | Infraestrutura (tais como estradas, portos, pontes e estações de tratamento de resíduos e água).   | Infraestrutura                        |
| Capital Intelectual                | Certificados e os direitos de propriedade intelectual, tais como patentes, direitos autorais, software, entre outros.  | Ativos intangíveis                    |
|                                    | Capital organizacional como conhecimento tácito, sistemas, procedimentos e protocolos.   | Capital organizacional                |
| Capital Humano                     | Alinhamento com e apoio da organização na estrutura de governança, abordagem de gestão de risco e valores éticos.  | Competências                          |
|                                    | Capacidade de compreender, desenvolver e implementar a estratégia da organização.  | Capacidades                           |
|                                    | Lealdades e motivações para a melhoria de processos, bens e serviços, incluindo a sua capacidade de liderar, gerenciar e colaborar.  | Experiência                           |
| Capital social e de Relacionamento | Normas compartilhadas e valores e comportamentos comuns.   | Normas compartilhadas/ valores comuns |
|                                    | Relacionamentos-chave das partes interessadas e a confiança e a vontade de se envolver que uma organização desenvolveu e se esforça para construir e proteger com as partes interessadas externas. | Relações com <i>Stakeholders</i>      |
|                                    | Bens intangíveis associados à marca e reputação alcançada por uma organização.   | Marca/Reputação                       |
|                                    | Licença social de uma organização para operar.   | Licença social                        |
| Capital natural                    | Ar, água, terra, minerais e florestas.   | Recursos naturais                     |
|                                    | Biodiversidade e saúde do ecossistema.   | Biodiversidade/ ecossistema           |
| Ambiente externo (externalidades)  | Fatores significativos que afetam o ambiente externo incluem aspectos do contexto legal, comercial, social,  | Natural                               |
|                                    |  | Social                                |

|  |  |           |
|--|--|-----------|
|  | ambiental e político, que afetam a capacidade que a organização tem. | Político  |
|  |  | Comercial |
|  |  | Legal     |

Fonte: A pesquisa (2019).

Concomitantemente com as informações captadas pela análise de conteúdo realizada nos capitais evidenciados pelo Itaú Unibanco, foi utilizada a Tabela 12 para captar ações de valores nos RIs publicados pelo Itaú Unibanco, do período de 2013 a 2017. Assim, foram registradas quais são as ações de valores consideradas no RI; para serem consideradas como tal, precisam atender obrigatoriamente aos interesses da sociedade e/ou do meio ambiente. Além disso, o estudo buscou identificar quais seriam as influências do ambiente externo sobre essa ação de valor. Dessa maneira, na informação divulgada pelo Itaú Unibanco foi avaliado o sentido do parágrafo de cada capital utilizado e/ou afetado, e suas interdependências (+/-/0), e as externalidades (+/-), resultando assim o efeito líquido de cada RI, conforme Tabela 12.

**Tabela 12 - Unidades de análise da geração de valor**

| CAPITAIS INTERNO (PRÓPRIO E DE TERCEIROS) E EXTERNO DA EMPRESA (RENOVÁVEIS E NÃO RENOVÁVEIS) (+/-/0)   |    |    |    |    |     |    | EXTERNALIDADES (+/-) |   |   |   |   | VALOR LÍQUIDO ANUAL (+/-/0) |
|--|----|----|----|----|-----|----|----------------------|---|---|---|---|-----------------------------|
| GERAÇÃO DE VALOR   | CF | CM | CI | CH | CSR | CN | N                    | S | P | C | L |                             |
| <p><b>AÇÕES DE VALORES</b></p> <p>Considerando o ambiente no qual a mesma atua (externalidades), a percepção de geração de valor no RI é a de que a organização, por meio de seu modelo de negócio, executa ações de valores (capitais) tangíveis e intangíveis, monetários e não-monetários, tanto gerado pela organização quanto indiretamente por ela, o que leva em conta o seu impacto positivo à sociedade e o meio ambiente. Desse modo, geraria valor para organização e simultaneamente aos <i>stakeholders</i>; caso contrário, ações negativas gerariam a destruição de valor da organização e para os <i>stakeholders</i>.</p> |    |    |    |    |     |    |                      |   |   |   |   |                             |

Legenda:

**CAPITAIS**

CF – Capital Financeiro

CM – Capital Manufaturado

CI – Capital Intelectual

CH – Capital Humano

CSR – Capital Social e de Relacionamento

CN – Capital Natural

AMBIENTE EXTERNO

N – Natural

S – Social

P – Político

C – Comercial

L – Legal

E – Efeito líquido (+/-/0)

Fonte: A pesquisa (2019).

Após a coleta das informações, conforme a Tabela 11, elas foram classificadas, como esquematizado na Tabela 12, para determinar se uma ação de geração de valor era positiva (+) ou negativa (-). Desse modo, considerou como ação de valor positiva se teve um impacto positivo para sociedade e/ou meio ambiente, da mesma forma para as externalidades. Caso uma ação de valor considerada negativa, a organização apoiou-se em medidas mitigadoras para minimizar esse valor negativo. Da mesma forma, se as externalidades foram negativas, deveriam esclarecer quais medidas a companhia tomou para minimizá-las, visto que qualquer impacto negativo mediante seu negócio afeta a mesma em gerar valor ao longo tempo. Em outras palavras, ações de valor negativas compromete o capital financeiro da empresa.

Para a análise da entrevista, foi realizada a codificação na literatura para o norteamento do estudo, conforme Tabela 13.

**Tabela 13 - Codificação da literatura para análise da entrevista**

| Codificação              |  |  |
|--------------------------|--|--|
| Unidade de registro      | Unidade de contexto  | Categorização  |
| 1.Relato Integrado       | O RI é uma estrutura de comunicação holística e concisa, que busca integrar informações financeiras e não financeiras de uma organização (De Villiers & Sharma, 2017). Assim, os usuários de RI e <i>stakeholders</i> compreenderiam como a companhia gera valor ao longo do tempo (Burke & Clark, 2016), bem como os fatores que afetam a mesma na geração de seu valor (IFAC, 2015). Além disso, possibilita que as organizações reconheçam suas individualidades (Slewinski, 2016) e enraízem o pensamento integrado na organização (Correa, 2016). | Estrutura holística e concisa                                |
|                          |  | Gera valor e todos fatores que a afetam                      |
|                          |  | Reconheçam suas individualidades                             |
|                          |  | Pensamento Integrado   |
| 2.Conceitos fundamentais | Após a implantação do <i>Framework 1.0</i> , foi realizada uma consulta pública na qual se manteve a crítica quanto ao entendimento de geração de valor (IIRC, 2017). Em 2017, foi realizada outra consulta pública, que revelou a complexidade da aplicação do conceito de geração de valor do <i>Framework 1.0</i> . Não obstante, os entrevistados desta última consulta sugeriram o esclarecimento do significado e uso, além de exemplos sobre o mesmo (IIRC, 2017).  | Geração de valor para organização e para <i>stakeholders</i> |
|                          |  | Capitais   |
|                          |  | Processo de geração de valor                                 |

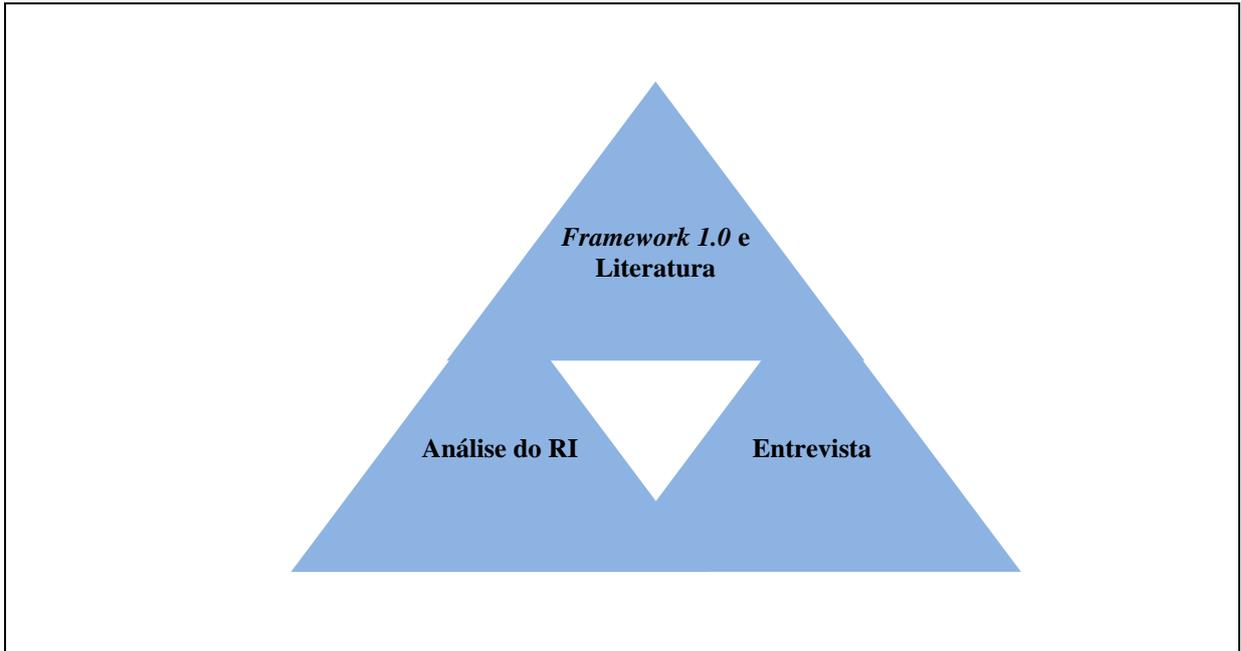
|   |   |   |
|---|---|---|
| 3. Significado da Geração de valor                      | Tabela 3 – Conhecimentos, habilidades e comportamentos para exercer em um ambiente de RI. A nível introdutório, deve explicar a relação entre a geração de valor e missão, visão e objetivos declarada de uma organização. Para o nível praticante, deve determinar o que a geração de valor significa para uma organização (IIRC, 2016).   | Significa para a organização<br>Missão, visão e objetivos                           |
| 4. Definição de valor e como cria valor para fins de RI | Primeiramente, antes de preparar o conteúdo de um RI, a organização deve entender como ela cria e define valor, por meio do consentimento mútuo entre a gerência e os responsáveis da governança, os quais são responsáveis na determinação do processo de geração de valor no RI (IFAC, 2015).   | Como define valor<br>Como cria valor  |
| 5. Geração de valor em curto, médio, e longo prazo      | Gokten e Gokten (2017) definem a visão da forma abrangente para “quem” a geração de valor se direciona: i) em curto prazo, seria o lucro da companhia; ii) em médio prazo, o valor se refere ao valor justo esperado pelos investidores no patrimônio líquido; e iii) a longo prazo, seria para a sociedade. Assim, requer uma interpretação sistemática de inter-relações entre capitais e uma classificação clara da geração de valor em termos curto, médio e longo prazo. | Gera valor em curto prazo<br>Gera valor em médio prazo<br>Gera valor em Longo prazo |
| 6. Capitais e suas interdependências                    | Nem todos os capitais são aplicáveis ou relevantes para a organização, pois algumas interações podem ser relativamente tão indiretas, ou insignificantes, que não há necessidade de reportar em um RI (Flower, 2015; IIRC, 2014). Enfim, a intenção dos capitais é de permitir a criação de uma interdependência de horizontes de curto, médio, e longo prazo das operações de uma empresa (Perego et al., 2016).   | Capitais<br>Interdependência  |
| 7. Capitais   | Flower (2015) categorizou os capitais externos e internos da organização, renováveis e não-renováveis (externo), em propriedade da organização ou não. O <i>Framework 1.0</i> requer que as companhias relatem todos os capitais que afetam a organização para gerar valor em curto, médio e longo prazo.   | Internos (Próprio e terceiros)<br>Externos (Renováveis e Não-renováveis)            |
| 8. Ações de valores                                     | Os capitais são considerados ações de valores que, com o passar do tempo, aumentam, diminuem, ou são transformados por meio das atividades operacionais (inputs) e saídas (outputs) da organização (Abeysekera, 2013). Portanto, depende da organização interagir com o ambiente externo e com os capitais para criar valor ao longo do tempo (Kuzina, 2014).   | Principais ações de valores   |
| 9. Ações de valores negativas                           | Os capitais são considerados ações de valores que, com o passar do tempo, aumentam, diminuem, ou são transformados por meio das atividades operacionais (inputs) e saídas (outputs) da organização (Abeysekera, 2013). Portanto, depende da organização interagir com o ambiente externo e com os capitais para criar valor ao longo do tempo (Kuzina, 2014).   | Impactos negativo para sociedade e/ou meio ambiente                                 |
| 10. Externalidades                                      | A geração de valor do <i>Framework 1.0</i> conta como a organização interage com o ambiente externo, ou seja, como ela interage com o contexto legal, comercial, social, ambiental e político na qual a mesma está  | Positivas   |

|                   |   |                       |
|-------------------|---|-----------------------|
|                   | inserida. Por este fato, também precisa evidenciar como as suas estratégias gerarão valor ao longo prazo diante do contexto em que atua, por exemplo, quanto às condições econômicas, mudanças tecnológicas, crescimento populacional, crescentes expectativas da sociedade, escassez de recursos e mudança climática (IIRC, 2014)  | Negativas             |
| 11.Efeito Líquido | Considerando o ambiente externo, o que influencia de forma positiva ou negativa e que, em seguida, ocasiona um aumento líquido ou redução líquida dos capitais (IIRC, 2014). Por conseguinte, depende do ponto de vista da companhia se o efeito líquido de todos os capitais seria um acréscimo, decréscimo ou se mantém preservado o valor (IIRC, 2014).                      | Acréscimo             |
|                   |   | Decréscimo            |
|                   |   | Preservado            |
| 12.Mudanças       | Para Kassai e Carvalho (2013), o RI preconiza uma nova percepção do Modelo de Negócio, em que sintoniza a sociedade, natureza e fluxo de caixa futuros, e conduz toda organização a buscar a geração de valor sustentável. Como resultado, a companhia se torna capaz de reconhecer seus riscos e oportunidades e, assim, pode determinar se cria, preserva ou deteriora valor. | Sociedade             |
|                   |   | Natureza              |
|                   |   | Fluxo de caixa futuro |

Fonte: A pesquisa (2019).

### 3.5 Validação dos dados

Discute-se na pesquisa qualitativa sobre o significado das informações obtidas, posto que este esteja atrelado à validade, confiabilidade dos dados, e confiabilidade dos procedimentos da pesquisa. Uma estratégia de validação seria a utilização de diferentes fontes, métodos e teorias para fornecer evidências confirmadoras quanto ao objeto de estudo. Essa estratégia é denominada “triangulação”, na qual os pesquisadores assumem diferentes perspectivas, mediante o uso de vários métodos e/ou abordagens teóricas interligadas, sobre uma questão em estudo (Flick, 2009). Desta forma, para a confiabilidade e a validade dos achados deste estudo, foram triangulados os seguintes itens, conforme Figura 4.



**Figura 3** - Triangulação de dados da pesquisa  
Fonte: A pesquisa (2019).

### **3.6 Limitações da pesquisa**

Devido à natureza deste estudo ser qualitativa, ele comporta a subjetividade do pesquisador quanto às decisões, o que se julga adequado para a investigação. Inclusive, esta natureza não permite generalizações, pois o estudo não é apoiado em métodos estatísticos.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo revela as informações coletadas baseado na literatura e documentos (4.1), documentos os RIs (4.2) e entrevista (4.3), os quais foram submetidos a análise de conteúdo da Bardin (2016). Logo, com base nas unidades de registro e de contexto, e nas categorias encontradas, realizou-se a interpretação e inferência apoiada na Revisão de Literatura de cada método de coleta de dados. Após isto, no tópico 4.4 é apresentado a inferência sobre os resultados nos documentos, entrevista e literatura. Por fim, no 4.5 demonstra a síntese dos resultados desta pesquisa.

### 4.1 Definição consistente do conceito de geração de valor do *Framework 1.0*

Considerando o conceito abrangente de geração de valor do RI, de que o valor é gerado por meio do modelo de negócio de uma organização, o qual é influenciado pelo ambiente externo e pela interação com os capitais (ações de valores) para criar valor em curto, médio e longo prazo para a organização e, simultaneamente, para os *stakeholders* e sociedade (Abeysekera, 2013; Adams & Simnett, 2011; Busco et al., 2014), esta pesquisa buscou em determinadas bases de trabalhos científicos, como CAPES, Google Acadêmico, *Emerald*, *Elsevier*, *Jstor*, *Science Direct*, *Scopus*, com busca por assunto ou *keywords*, além de livros e documentos, aspectos do conceito de geração de valor no RI.

A Tabela 14 e 16 apresenta conceitos de autores que abordaram o sentido ou o significado, extrínseco e intrínseco, de geração de valor, identificados por meio da busca de artigos, livros e documentos. Com base nos referidos conceitos, efetuou-se uma classificação de quais capitais (Tabela 1) os autores poderiam utilizar para dar sustentação à sua elaboração, e o efeito líquido da geração de valor (Figura 2), além de uma correlação com os entendimentos de geração de valor (IIRC, 2013a) (Tabela 3).

**Tabela 14 - Literatura “*Integrated Reporting*” e “*value creation*”**

| <b>Autor</b>  | <b>Conceito</b>   | <b>C</b>              | <b>EGV</b> |
|---|---|-----------------------|------------|
| 1 - Beattie e Smith (2013)                                | O capital intelectual é <b>composto por processos e recursos</b> que podem gerar vantagem ( <b>difíceis de imitar</b> ) e, por conseguinte, criar valor.  | CI                    | 3          |
| 2 - Dumitru, Gușe, Feleagă, Manguice e Feldioreanu (2015) | A <b>Demonstração do Valor Adicionado (DVA)</b> contribui com informações das <b>conexões</b> entre o capital financeiro (distribuição de dividendos, interesses registrados), humano (salários e outros benefícios), social (impostos, doações, patrocínios) e o manufaturado (depreciação). | CF<br>CM<br>CH<br>CSR | 6 e 10     |
| 3 - Haller (2016)   | A <b>teoria dos Stakeholders</b> apresenta uma visão limitada, onde não <b>inclui claramente o meio-ambiente</b> . No entanto, o conceito de valor  | Efeito líquido        | 5          |

|                             |  |                                   |    |
|-----------------------------|--|-----------------------------------|----|
|                             | do <b>RI está atrelado ao conceito de “valor compartilhado”</b> de Porter & Kramer (2011; 2013), o qual apoia o valor para o acionista que inclui os impactos sociais. Como <i>drivers</i> dos parâmetros de valor, ou seja, incluindo a governança corporativa, ambiental e social (ESG), nas estratégias e decisões da gestão, frequentemente proporcionam maiores retornos aos acionistas e, portanto, são racionais e lucrativos <b>na visão do acionista</b> , logo beneficia os dois lados (acionista e sociedade).  |                                   |    |
| 3 - Haller (2016)           | O <i>Framework 1.0</i> não cita nenhuma abordagem que já foi elaborada para <b>medir capitais individuais ou em conjunto</b> . Como o i) <i>Working Group “Accounting and Reporting of Intangibles” of the Schmalenbach Association for Business Administration</i> ; ii) <i>The Natural Capital Coalition (Natural Capital Protocol)</i> ; iii) <i>The Carbon Disclosure Project (Carbon Disclosure Project)</i> ; iv) <i>KPMG - True Value</i> ; v) <i>New Economics Foundation - Social Return on Investment</i> ; vi) <i>WorldBusiness Council of Sustainable Development - Redefining Value</i> ; vii) <i>EFFAS/DVFA (ESG KPIs)</i> ; viii) <i>Global Reporting Initiative (G4Guidelines)</i> . | CF<br>CM<br>CI<br>CH<br>CSR<br>CN | 10 |
| 4 - McElroy e Thomas (2013) | Desenvolvido pelos os autores <i>MultiCapital Scorecard</i> um novo método de contabilidade (gratuito), que possibilita medir, gerenciar e reportar o desempenho do <i>Triple Bottom Line (TBL)</i> , considera todos impactos em todos os capitais vitais em nome de todas as partes interessadas em igualdade de condições.  | CF<br>CM<br>CI<br>CH<br>CSR<br>CN | 10 |
| 5- Gokten e Gokten (2017)   | O lucro é o resultado da geração de valor em curto prazo; o valor de médio prazo seria o valor justo esperado pelos investidores para o patrimônio líquido; e o valor a longo prazo é o valor representado para a sociedade.   | Efeito líquido                    | 5  |

Fonte: dados da pesquisa (2018).

\*Legenda:

C - CAPITAIS

EGV - ENTENDIMENTO GERAÇÃO DE VALOR (IIRC, 2013)

CF – Capital Financeiro

CM – Capital Manufaturado

CI – Capital Intelectual

CH – Capital Humano

CSR – Capital Social e de Relacionamento

CN – Capital Natural

Os achados da análise de geração de valor indicam que apenas em cinco materiais há a relação com os capitais/efeito líquido propostos pelo IIRC. As afirmações dos autores 2, 3, 4 e 5 são coerentes aos conceitos de sustentabilidade, em consonância com Flower (2015), Thomson (2014), Brown e Dillard (2014) e Adams (2014), os quais defendem que o Relato Integrado do IIRC incorpora os conceitos de sustentabilidade no conceito de geração de valor. Diante dos achados, é possível inferir que a narrativa do RI aborda como uma empresa cria valor para diversos *stakeholders*, e não apenas aos provedores de capital financeiro por meio dos relatórios padronizados, portanto a palavra geração de valor no RI não se infere apenas às ações realizadas financeiramente. Este mecanismo de reportagem favorece a ambos os interesses, onde a sociedade pode exigir a prestação de contas, e os investidores o valor sustentável, logo, não tendo conflito de interesses. Além disso, os investidores podem ser um meio de incentivar as corporações quanto a estas iniciativas, pois a não adoção da

sustentabilidade no modelo de negócio pode comprometer a sobrevivência à longo prazo do capital financeiro.

O termo geração de valor no RI deve atender aos critérios para reconhecimento e divulgação como “valor compartilhado”, conforme principalmente o item 3 (Tabela 14). O valor compartilhado de uma empresa gerado no RI só é considerado como tal, se for atribuído à governança corporativa, ambiental e social (*ESG*) nas estratégias e decisões da gestão, pois na visão do acionista usualmente proporciona maiores retornos, beneficiando ambos interesses (acionista e sociedade), apesar do *Framework 1.0* não abordar o termo geração de valor compartilhado e ser mencionado uma vez a palavra sustentabilidade. Este resultado está em sinergia, com Brown e Dillard (2014) e Feng et al. (2017), em que não há problema com a ideologia de que as operações dos negócios, *stakeholders* e sociedade, possam ser equitativamente benéficas, já que o mundo corporativo não pode desconsiderar as intenções sociais, alterações de clima e a exaustão de recursos.

Quanto à comunicação da geração de valor, conforme Tabela 14, Haller (2016), cita também em sua obra algumas abordagens existentes para medir os capitais de modo individual e em conjunto, porém critica o *Framework 1.0* em que não cita nenhuma dessas abordagens existentes. Dumitru, Gușe, Feleagă, Mangiuce e Feldioreanu (2015) apontam a DVA como um instrumento contábil que expressa monetariamente a conectividade entre os capitais propostos do *Framework 1.0*. Em consonância com os resultados de Haller e Staden (2014), a DVA possui forte potencial para cooperar com a utilidade do RI, já que visa demonstrar a remuneração distribuída para os *stakeholders* (como: funcionários, governo, sociedade, investidores, credores), assim, desempenhando um papel essencial na narrativa de geração de valor, proporcionando informações sobre a criação e a distribuição de valor de uma empresa. Vale ressaltar, que por mais que tenha a sua contribuição para elucidar a geração de valor, supri parcialmente a proposta do RI já que não retrata os tangíveis e intangíveis, e não contempla de modo completo as diretrizes do IIRC, no que tange a informações qualitativas inseridas principalmente no capital intelectual, humano, social e de relacionamento, e natural. Portanto, outras ferramentas citadas por Haller (2016) conforme Tabela 14, devem ser motivo de estudos para o aperfeiçoamento da divulgação do RI.

O Item 1 (Tabela 14), explorou exclusivamente o capital intelectual que se refere aos recursos intangíveis que criam valor para a empresa, assim sendo, um dos elementos fundamentais para os usuários compreenderem como as empresas geram valor, dado que os intangíveis expressam vantagens competitivas diante do cenário corporativo. Dessa maneira,

os autores concluíram que o capital intelectual do *Framework 1.0* pode ser segregado em três linhas: estrutural, humana e relacional.

Correlacionando com os capitais do *Framework 1.0*, a estrutural envolve o capital intelectual quanto aos aspectos do capital organizacional (ex. conhecimento tácito, sistemas e protocolos) e de propriedade intelectual (ex. *software*, licenças, marcas e patentes). A humana, com o capital humano (ex. Alinhamento da companhia com o apoio a estrutura de governança, gerenciamento de riscos e valores éticos). E o relacional, com o capital social e de relacionamento (ex. intangíveis associados com a marca e reputação desenvolvida por uma organização). Assim sendo, os elementos intangíveis estão relacionados com o capital intelectual, humano, social e de relacionamento. As categorias e os itens dos capitais são uma recomendação do *Framework 1.0*, porquanto são o conceito teórico da geração de valor. Entretanto, conforme os resultados de Beattie e Smith (2013), os intangíveis do RI relacionam com mais de um capital. Desse modo, esses intangíveis poderiam ser agrupados, ao invés de serem tratados em capitais distintos, objetivando assim, uma visão holística dos intangíveis do negócio, e não em parciais. Por exemplo: ao invés dos intangíveis serem divulgados no capital intelectual, humano e no social e de relacionamento, poderiam ser divulgados em conjunto somente no capital intelectual.

A geração de valor é um elemento basilar no RI. Assim, ao pesquisar somente o termo “*value creation*” identificou 16 materiais bibliográficos (Tabela 14).

**Tabela 15 - literatura “*value creation*”**

| <b>Autor</b>                          | <b>Conceito</b>  | <b>C</b>                    | <b>EGV</b> | <b>S</b> |
|---------------------------------------|--|-----------------------------|------------|----------|
| 6- Elkington (2012)                   | O Desenvolvimento Sustentável só é realizado quando são atendidas as três dimensões equitativamente: econômica, social e ambiental, ou seja, o conceito de capital econômico precisará incorporar os conceitos de capital natural e capital social - <b>Triple Bottom Line –TBL</b> .  | CF<br>CH<br>CSR<br>CN       | 1          | 2        |
| 7- Crowther e Aras (2008)             | Compreendem todas as Atividades de <b>Responsabilidade Social Empresarial - RSE</b> . Esses são: Sustentabilidade, <i>Accountability</i> e Transparência.  | CSR<br>CN                   | 4          | 2 e 5    |
| 8 - De Silva, Howells, e Meyer (2018) | Os <b>intermediários de inovação</b> criam valor interno, já que isso é essencial para garantir sua sobrevivência a longo prazo e sustentar seu principal papel facilitador no sistema de inovação. Assim, os autores indicam que capitalizando conhecimento existente investido em funcionários e colaboradores, bem como compreender e moldar o conhecimento base do ecossistema de inovação, os intermediários de inovação geram valor interno a partir do seu envolvimento inovação colaborativa, que variam de diferentes tipos financeiros e não financeiros de valor. | CI<br>CH                    | 8 e 9      | 2 e 4    |
| 9 - Winter e Szczepanek (2008)        | Richard Normann define a geração de valor muito além de suas fronteiras formais, o novo paradigma de <b>estratégia</b> , também implica uma mudança conceitual dramática e uma mudança muito real na forma como vemos os <b>clientes</b> , pois eles, não são mais apenas um receptor, não mais apenas uma fonte de negócios, mas  | CF<br>CM<br>CI<br>CH<br>CSR | 2          | 2        |

|   |  |                      |            |   |
|---|--|----------------------|------------|---|
|   | agora, na verdade, <b>é um coprodutor e criador de códigos de geração de valor.</b>  | CN                   |            |   |
| 10 - Arshad, Noor e Yahya (2015)          | As informações sobre <b>valores sociais</b> permitem que as organizações demonstrem sua <b>responsabilidade ética</b> e, por sua vez, <b>ganhem legitimidade</b> e apoio, especialmente para organizações que operam em ambientes de acionistas.   | CH<br>CSR<br>CN      | 1 e 6      | 3 |
| 11- Ahen e Zettinig (2013)                | A <b>vantagem competitiva</b> , a legitimidade para a sobrevivência e o sucesso da empresa internacional no século XXI dependem da co-criação de valor ( <b>co-criação de valor sustentável como alianças estratégicas entre empresas, consumidores, empresas e não-empresas, de forma ética, responsável e inovadora</b> , criando condições socioeconômicas e ganhos ambientais do nosso recurso comum por meio de investimentos cooperativos hoje - sem comprometer a capacidade da futura geração de fazer suas necessidades <b>inovadora que atenda às pressões de sustentabilidade e às expectativas institucionais.</b>   | CH<br>CSR<br>CN      | 4, 6,7 e 8 | 3 |
| 12 - Bowman e Ambrosini (2003)            | Os <b>ativos fixos da empresa</b> , como edifícios e maquinário, estão suportando valores de uso. Uma vez que uma empresa esteja em funcionamento, <b>formas adicionais de capital podem ser criadas.</b>  | CM<br>CI             | 3          | 5 |
| 13 - Do Valle (2012)                      | A <b>gestão ambiental</b> passou a ocupar uma posição de destaque entre essas funções organizacionais, não somente pela contribuição positiva <b>que agrega à imagem, mas também pelos efeitos danosos que um mau desempenho ambiental pode causar a essa imagem.</b>  | CN                   | 8          | 4 |
| 14 - Mckinsey (2010)                      | Os termos valor e geração de valor. Na sua forma mais pura, o <b>valor é a soma dos valores atuais e dos futuros fluxos</b> de caixa esperados – sendo uma <b>medida pontual</b> . Geração de valor é a mudança de valor devido ao <b>desempenho</b> da empresa.   | CF<br>Efeito líquido | 5          | 5 |
| 15 - Institute for Family Business (2012) | <b>Sustentabilidade</b> lida com <b>questões de longo prazo</b> que muitas vezes <b>não têm contrapartida financeira</b> , mas que podem ter um <b>impacto material na capacidade de uma organização de criar valor</b> a longo prazo.   | CSR<br>CN            | 1 e 4      | 4 |
| 16 - Egger (2015)                         | A geração de valor é uma combinação de partes diferentes, denominadas cápsulas. A cápsula contempla o conjunto de quatro elementos: <b>origens, acesso, experiência percebida e troca de valor.</b><br>1- As origens são compostas por características do <b>relacionamento e engajamento</b> entre quem gera valor e quem percebe o valor;<br>2 - O acesso descreve o produto, o serviço ou a marca com suas <b>interações</b> ;<br>3 - A experiência percebida é o serviço ou a marca que estimula uma <b>reação lógica e emocional</b> ;<br>4 - E a troca de valor define as opções entre <b>tangíveis x intangíveis</b> , que podem ser trocadas por quem gera e por quem percebe o valor. | CH<br>CSR            | 2, 3 e 7   | 4 |

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Observa-se conforme Tabela 15, que na maioria dos conceitos identificados (6, 7, 10, 11, 13 e 15) há um viés direcionado ao tema sustentabilidade. Conforme Coulson et al. (2015), o IIRC se baseou nos estudos sustentados pela abordagem TBL como o Fórum para o Futuro (2009) e o Projeto Sigma (2003) para desenvolver o *Framework 1.0*. Esses estudos

classificaram em cinco capitais (natural, social, humano, manufaturado e financeiro) para aperfeiçoar a comunicação de prestação de contas à sociedade, de modo que o IIRC incorporou o capital intelectual em sua estrutura conceitual. O IIRC foi formado por coalização global da área contábil e de sustentabilidade, a fim de elaborar uma estrutura para suprir informações das operações complexas no âmbito empresarial, em que muitas vezes, não são reportados no relatório financeiro. Por exemplo, informações que não atendem aos critérios das normas contábeis, pois não são propriedade de uma organização, como informações sobre intangíveis (ex: conhecimento de colaboradores), natural e sociais, são indispensáveis no modelo de negócio de uma organização para gerar valor ao longo do tempo. Em sinergia, com Maniora (2015) os ativos intangíveis possuem 2/3 da representatividade do valor contábil no mercado.

Conforme a Tabela 15, o autor 12 retratou, especificamente, o capital manufaturado, que refere-se aos objetos físicos de uma organização os quais são apoiados para gerar valor ao longo do tempo, como prédios, máquinas e infraestrutura (estradas, portos, pontes e plantas para o tratamento de esgoto e água relacionados com as demonstrações financeiras padronizadas. Este capital, também pode incluir itens que não são de propriedade da organização, como estradas públicas, considerando que as mesmas só podem ser inseridas em um RI se fizerem parte dos insumos para o processo de operação da companhia. Contudo, se esse objeto for afetado pela operação empresarial (por exemplo, a poluição), deve ser relatado no RI da empresa (Flower, 2015). À vista disso, é importante enfatizar que os tangíveis são utilizados como sustento para gerar outros valores dentro do contexto organizacional, por exemplo, os prédios administrativos são utilizados pelo capital humano (ex: colaboradores) e intelectual (ex. *software*), e natural (ex. gestão ambiental) para a geração de valor. Além disso, os tangíveis podem ocasionar dependendo da atividade impactos diretos e/ou indiretos ao capital natural, como emissão de CO<sup>2</sup> e de resíduos. Já para os tangíveis de não propriedade de uma organização, relaciona-se com atividade de concessão, as quais devem reportar também os seus impactos naturais.

Identificou-se também na pesquisa resultado direcionado ao capital humano, que estão relacionados com capacidades, competências e as experiências dos colaboradores (IIRC, 2014). Conforme o item 8, ao capitalizar compreender e moldar o conhecimento de colaboradores e funcionários baseados pela inovação, gera-se valor interno que pode ser de modo financeiro ou não. Com efeito, os colaboradores afetam diretamente no desempenho da empresa dado que eles estão envolvidos no processo operacional da atividade. Por consequência, a gestão deve compreender as capacidades, competências e as experiências

afim estabelecer o alinhamento de sua equipe para mantê-los empenhados e motivados, assim, gerariam valor financeiro ou não, conseqüentemente melhorando os resultados e a satisfação do colaborador no trabalho.

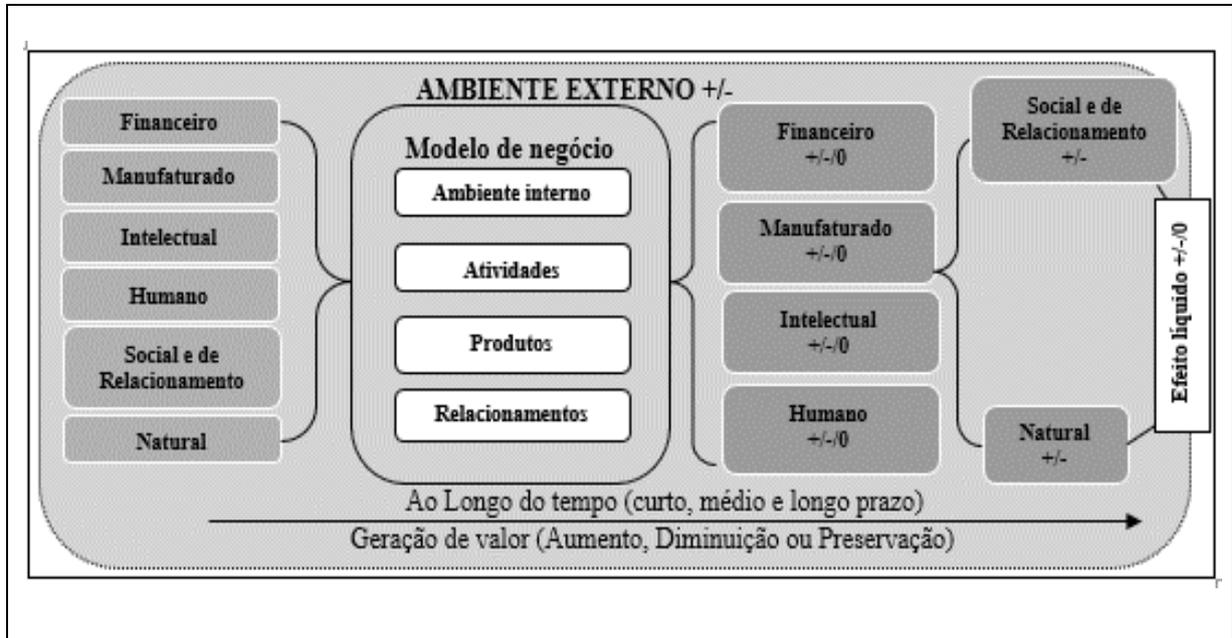
As ações de uma empresa não devem visar somente o lucro, conforme o relatório financeiro a prestação de contas é voltada principalmente a investidores, financiadores e outros credores. Como resultado, a sustentabilidade necessita ser integrada simultaneamente na visão financeira, pois a não incorporação disso nas estratégias poderá comprometer a continuidade de uma empresa. Da mesma forma, uma empresa necessita da prosperidade da sociedade em virtude que os negócios dependem das condições econômicas, sociais e ambientais do local para o seu sucesso. Com este propósito o RI compõe os capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento e natural) e as externalidades (natural, social, político, comercial e legal) para elucidar a geração de valor da empresa no passado, presente e como a manterá no futuro.

Isto posto, infere-se que o RI tende a comunicar mais informações não monetárias que expressão a sua geração de valor, visto que, para Coulson et al. (2017), o *Framework 1.0* não exige a medição dos dados em termos monetários, pois não é o objetivo do RI quantificar ou monetizar o valor da empresa em um determinado momento. Dos conceitos expostos, é possível observar que o *Framework 1.0* direciona-se para os conceitos utilizados pela Contabilidade Social e Ambiental, conforme Flower (2015); Thomson (2014), Brown & Dillard (2014), e Adams (2014). Isto ocorre, porque as características do RI buscam nivelar a maximização do lucro com foco no bem-estar da sociedade e do meio ambiente, cooperando para que as organizações repensem o momento de tomada de decisão.

Todavia, por mais que a finalidade do valor é a co-criação ao longo do tempo entre a organização e *stakeholders*, o *Framework 1.0* necessita-se de ajustes, pois, segundo Flower (2015), o valor seria para investidores e não valor também para outros, visto que, não é compulsório que as empresas relatem os impactos negativos com as entidades externas como meio ambiente. Desta forma, as organizações por meio do RI, podem camuflar com apenas comunicação de impactos positivos quanto ao meio ambiente e sociedade, a qual ela poderia considerar em seu RI, como a destruição de seu valor. Além disso, negligenciar informações não financeiras, ou seja, não as divulgar ou integrá-las podem resultar em uma visão distorcida das práticas atuais ou futuras. Por conseguinte incorporando esse ajuste, o RI poderia enraizar a estabilidade financeira e sustentabilidade, ao contrário do que o IIRC defende, onde considera apenas uma força para estabilidade financeira e sustentabilidade

(Dumay, Bernardi, Guthrie, & Demartini, 2016). A Figura 3 retrata o processo de geração de valor ajustado do *Framework 1.0*.

Figura 4 - Processo de geração de valor ajustado do *Framework 1.0*



Fonte: adaptado de IIRC (2014), com base nos resultados da pesquisa 2018.

Em síntese, para que uma organização atenda a proposta de um relatório integrado no modelo do RI, contemplando o conceito de geração de valor é necessário relatar tanto os efeitos positivos quanto negativos para com a sociedade e/ou meio ambiente. Caso uma ação de geração de valor seja negativa, a organização deveria desenvolver medidas mitigadoras para minimizar esse efeito porque, ao longo tempo, afetará os capitais e a sustentabilidade. Ademais, os contextos do ambiente externo colaboram ou prejudicam a capacidade da empresa em gerar valor. Com efeito, os capitais facilitam o reconhecimento das operações e as suas interdependências, obtendo assim, um panorama sobre os reflexos do negócio no passado, presente e futuro.

Com base nas afirmações, o RI é uma oportunidade para que as empresas elucidem o seu valor gerado, paralelamente evidenciando as estratégias financeiras para manter este valor alinhado com as práticas de sustentabilidade. Logo, demonstrando a cadeia de interdependência com os *stakeholders* e com o meio ambiente para o alcance do valor sustentável ao longo do tempo. Por conseguinte, para não considerar o RI como uma ferramenta frágil, a geração de valor seria representada fidedignamente ao seu propósito, se fosse evidenciado o ambiente externo (social, natural, político, legal e comercial) e principalmente os relacionamentos, interações e atividades com os capitais: social e de

relacionamento, e natural. Revelando tanto aspectos positivos e negativos, já que os negócios dependem da sociedade e do meio ambiente para gerar valor, portanto não podendo ignorá-las. E os demais capitais, caso houvesse (financeiro, manufaturado, intelectual e humano), que afetassem significativamente a capacidade de uma organizar gerar valor ao longo dos anos.

#### 4.2 Processo de geração de valor demonstrado nos RIs de 2013 a 2017

Para atingir o objetivo da pesquisa é necessário compreender inicialmente o desenvolvimento global dos RIs. Para tanto, a Tabela 16 demonstra uma análise vertical e horizontal do desenvolvimento do processo de geração de valor dos RIs do Itaú Unibanco dos cinco anos analisados.

**Tabela 16 - Análise vertical e horizontal do processo de geração de valor dos RIs de 2013 a 2017**

| ITEM                                     |                      | RI 2013  | RI 2014                    | RI 2015   | RI 2016                                | RI 2017                                  |
|--|----------------------|--|----------------------------|---|--|--|
| <b>1.Declaração diretrizes IIRC</b>      |                      | Apresentou no início dos seus RIs uma declaração de que segue as diretrizes do <i>Framework 1.0</i> . Não foram encontrados apontamentos sobre indisponibilidade de informações confiáveis ou proibições legais específicas, que incapacitasse a divulgação de informações relevantes, assim como, a divulgação de informações que causassem danos concorrenciais significativos |                            |   |  |  |
| <b>2.Nomenclaturas capitais</b>          |                      | Abordou todos capitais propostos pelo <i>Framework 1.0</i> : financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento, e natural  |                            |   |  |  |
| <b>3.Efeitos destaques dos capitais</b>  |                      | Financeiro   |                            | Todos capitais                                  |  | Não reportou                             |
| <b>4.Exclusão/Adição de informações</b>  |                      | Algumas informações deixaram de serem abordadas, outras eram retratadas apenas em alguns períodos, ou novos temas passavam a ser tratados  |                            |   |  |  |
| <b>5.Informações Futuras</b>             | <b>Quantitativas</b> | Financeiro, natural, e social e de relacionamento  | Natural                    | Financeiro, natural, social e de relacionamento | Financeiro e natural                   | Financeiro, natural e humano             |
|  | <b>Qualitativas</b>  | Humano, intelectual, manufaturado, e social e de relacionamento  | Social e de relacionamento |   |  | Manufaturado e humano                    |
| <b>6. Trade-offs e interdependências</b> |                      | Não reportou   |                            | Manufaturado com natural                        |  | Não reportou                             |
| <b>7.Ambiente externo</b>                |                      | Sociais, político e comerciais   |                            |   | Sociais, político, comerciais e legais | Naturais, sociais, político e comerciais |
| <b>8. Efeito líquido</b>                 |                      | Não reportou   |                            |   |  |  |

Fonte: A pesquisa (2019).

Conforme apontado na seção 3, o Itaú Unibanco dedicou uma parte de seu RI, fornecendo uma declaração que segue as diretrizes do *Framework 1.0* proposto pelo IIRC. Desse modo, as informações divulgadas pelo Itaú Unibanco devem estar em conformidade

com esta estrutura. Caso contrário, se não reportasse alguma informação, precisaria fundamentar como: i) indisponibilidade de informações confiáveis, ii) dano competitivo, ou iii) proibição legal de evidenciar tais dados (Flower, 2015). Conforme a Tabela 16, observa-se em relação aos itens 1 e 4, de que as informações obtidas durante os 5 anos não apresentaram uma constância dos conteúdos divulgados nos capitais, contudo, não houve a menção em nenhum dos RIs de qualquer um dos três itens elencados. Logo, a ausência de informações pode dificultar a tomada de decisão de um *stakeholder*, bem como a comparação de informações.

Nesse sentido, estas evidências podem afetar a credibilidade do RI, como um instrumento confiável que elucida a geração de valor de uma empresa ao longo do tempo, em consonância, com as afirmações e críticas de Flower (2015); Thomson (2014); Brown e Dillard (2014) e Dumay et (2016). Inclusive, em sinergia com os achados de Stacchezzini et al. (2016) e Pistoni (2018), os quais observaram que organizações não estão divulgando de maneira completa as informações. Em relação às informações que representa o item 4, elas serão exploradas no tópico 4.2, o qual revela a análise das ações de valores divulgado pelo Itaú Unibanco durante os cinco anos.

As nomenclaturas de capitais, financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento, e natural são uma recomendação do IIRC, além de ser a sustentação teórica do conceito de geração de valor do *Framework 1.0*, para que as organizações reconheçam os capitais que utilizam e/ou que afetam para exercer o seu negócio (IIRC, 2014). Por mais que haja tais recomendações, o *Framework 1.0* afirma que não há obrigatoriedade de que os capitais indiretos ou insignificantes sejam reportados (Flower, 2015; IIRC, 2014). Desta forma, nota-se conforme o item 2 (Tabela 16) os 6 capitais foram apresentados com a classificação sugerida pelo IIRC.

O Itaú Unibanco é uma prestadora de serviços e produtos financeiros, e não tem um impacto direto ao meio ambiente, mas considerou em todos os seus reportes, os impactos que possuem com o meio ambiente. Além do mais, retrataram os impactos que causam para a sociedade. Segundo Hahn e Kühnen (2013), a evidenciação de políticas de gestão ambiental, responsabilidade social e comportamento ético, são potenciais sinalizadores de demonstrar a estratégia de sobrevivência da empresa no âmbito corporativo. Distintamente dos resultados de Milne e Gray (2013), Stacchezzini et al. (2016) e Bini et al. (2018), que depararam que empresas adotantes de RI e participantes do programa piloto do IIRC, não incorporavam práticas de sustentabilidade no RI.

Ao retratar os capitais, a empresa necessita enfatizar aqueles significativos, ou seja, informações que sustentaram de forma expressiva a organização (item 3 - Tabela 16) na geração de valor ao longo do tempo (IIRC, 2014). Nesse sentido, o Itaú Unibanco apresentou apenas em 2013 e 2014 somente para o capital financeiro, enquanto em 2015 e 2016 trouxe o efeito destaque de todos os capitais, e para 2017 nada foi apresentado. Em consonância com os resultados de Maciel (2015), que identificou empresas brasileiras participantes do programa piloto do IIRC que não revelaram os efeitos destaques que subsidiaram significativamente na geração de valor da organização ao longo do tempo.

Segundo o *Framework 1.0*, uma empresa precisa estabelecer em seus capitais objetivos estratégicos (IIRC, 2014). Verificou-se que a quantidade de informações futuras tanto qualitativas, quanto quantitativas (item 5 - Tabela 16) não é tratada de forma equivalente nos capitais, apenas em 2013 foi retratado informações futuras para os 6 capitais. Ressalta-se que o RI de 2013 foi o primeiro divulgado pelo Itaú Unibanco, logo de modo temporal ainda não havia sido publicado o *Framework 1.0* (IIRC, 2014). Todavia, durante ao período analisado, o reporte do Itaú Unibanco priorizou informações prospectivas quantitativas para o financeiro e natural, e qualitativas para o social e de relacionamento, logo os capitais manufaturado, intelectual, e humano não obtiveram uma mesma ênfase, corroborando com os resultados de Stacchezzini et al. (2016), que detectaram a escassez de divulgação de informações futuras no RI.

Quanto aos *trade-offs* e interdependência de capitais (item 6 - Tabela 16), apenas em 2015 e 2016 o manufaturado e natural foram divulgados em conjunto, ou seja, demonstraram desta forma que esses capitais são interdependentes para gerar valor ao longo do tempo. Nos demais períodos a forma evidenciada dos capitais é apresentada em seções específicas, e reportados de forma isolada e desconectada. Em sinergia com os achados de Maciel (2015), Ahmed Haji e Hossain (2016) e Stacchezzini et al. (2016) os quais observaram que organizações não apresentam em seus RIs as interdependências e os *trade-offs* entre os capitais, desse modo, as empresas focam em atender a estrutura de um RI, ao invés da forma como o conteúdo deveria ser divulgado, objetivando mostrar as interdependências e dos *trade-offs*.

Para uma empresa atender ao processo de geração de valor no RI, a mesma necessitaria retratar o ambiente externo onde atua, no contexto natural, social, político, comercial e legal, de modo que ocasionasse um aumento ou uma redução líquida nos capitais da organização, já que os provedores de capital financeiro necessitam de informações sobre as externalidades relevantes para poder avaliar seus efeitos e alocar recursos de maneira

apropriada (IIRC, 2014). Logo, durante o período analisado conforme item 7 da Tabela 16, não foram encontrados os cinco contextos simultaneamente no mesmo ano.

Notou-se também uma evolução do modo de divulgação do ambiente externo. Como pode-se observar em 2013, onde os contextos do ambiente externo eram apenas citados, mencionavam riscos que o Itaú Unibanco poderia estar sujeito, entretanto não eram apresentados detalhes se ele poderia afetar o valor da empresa de forma positiva ou negativa. A partir de 2015, as informações retratavam quem seriam os concorrentes no contexto brasileiro, com um viés desfavorável, assim sendo, ocasionando uma redução líquida nos capitais do Itaú Unibanco. Outro exemplo refere-se a um estudo realizado pelo Itaú Unibanco em 2016 com o objetivo de identificar quanto de impacto social proporciona à sociedade, tanto para geração de emprego, quanto para o Produto Interno Bruto (PIB). Enfatiza-se a importância destinada aos aspectos relativos às externalidades, logo apresentam avanços ao verificar que em 2017 foi iniciado um grupo de trabalho para fomentar discussões recorrentes, mapear e mensurar as externalidades ambientais. Diferentemente das críticas de Brown e Dillard (2014), o Itaú Unibanco não ignorou o ambiente externo social (2013-2017) e natural (2017), pois revelou que sofre influências negativas.

Segundo *Framework 1.0* o efeito líquido (capitais (+/-) ambiente externo) do período, depende da perspectiva escolhida da empresa, se foi um acréscimo, decréscimo, ou se ele foi preservado (IIRC, 2014). Assim conforme o item 8 da Tabela 16, não foi encontrado em nenhum dos reportes a definição desta perspectiva. Em harmonia, com os resultados de Maciel (2015), as empresas brasileiras do programa piloto do IIRC, não abordaram em seus RIs instâncias em que o valor da empresa no período foi considerado como sendo um aumento, preservado ou diminuído.

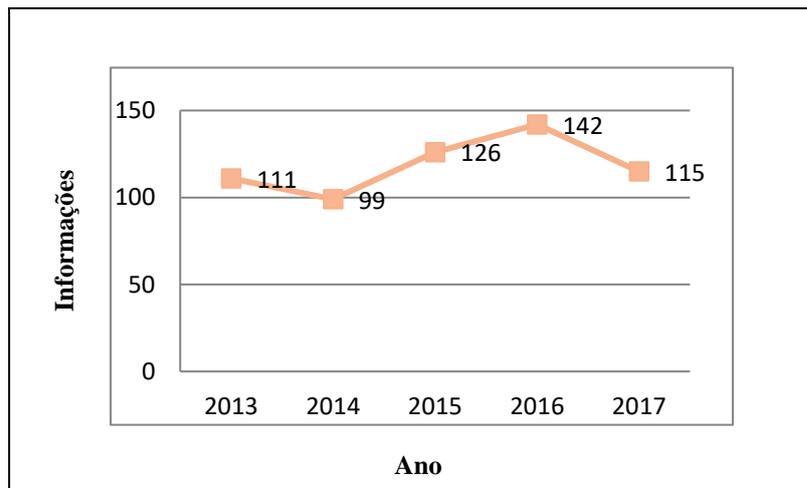
A partir do exposto, será explorado cada informação identificada por meio da análise de conteúdo que se encontra no Apêndice C das categorias identificadas nos capitais e ambiente externo pelo Itaú Unibanco, conforme determinado na metodologia desta pesquisa (Tabela 12), e norteado pelo *Framework 1.0*. Como resultado, foram identificadas 14 de 16 categorias definidas nos 6 capitais que se concentram no RI do Itaú Unibanco no período de 2013 a 2017. E a totalidade das categorias do ambiente externo.

Conforme Apêndice C, não foram encontradas duas categorias a “infraestrutura” não foi utilizada pelo Itaú Unibanco, que de acordo com o *Framework 1.0* seria os objetos físicos utilizados pela empresa a fim de gerar bens/serviços como, estradas, portos, pontes e estações de tratamento de resíduos e água (IIRC, 2014). Segundo Flower (2015), esta informação só poderia ser adicionada em um RI, caso o item fizesse parte dos insumos do processo de

operação da companhia. No caso, o objeto de análise é uma empresa prestadora de serviços financeiros, e é verídico em que ela não usufrui deste item para gerar seu valor. A outra categoria não identificada foi a “licença social” circunstanciada no capital social e de relacionamento, o qual se refere que uma organização tenha a licença dos *stakeholders* para poder exercer a sua atividade (IIRC, 2014), logo este tema não foi determinado como material na visão da empresa, em nenhum dos períodos de divulgação.

O Apêndice D revela em síntese os achados desta pesquisa, quantificado, e com a frequência relativa das informações contida em cada categoria, em sua totalidade, e por cada período. Esta pesquisa extraiu um total de 593 informações durante os cinco anos divulgados pelo Itaú Unibanco. A Figura 5 foi elaborada com base no Apêndice C, e ilustra a evolução da quantidade de informações divulgadas durante os cinco anos, independente se essas informações apresentariam um efeito positivo, negativo, ou inalterado no valor da empresa.

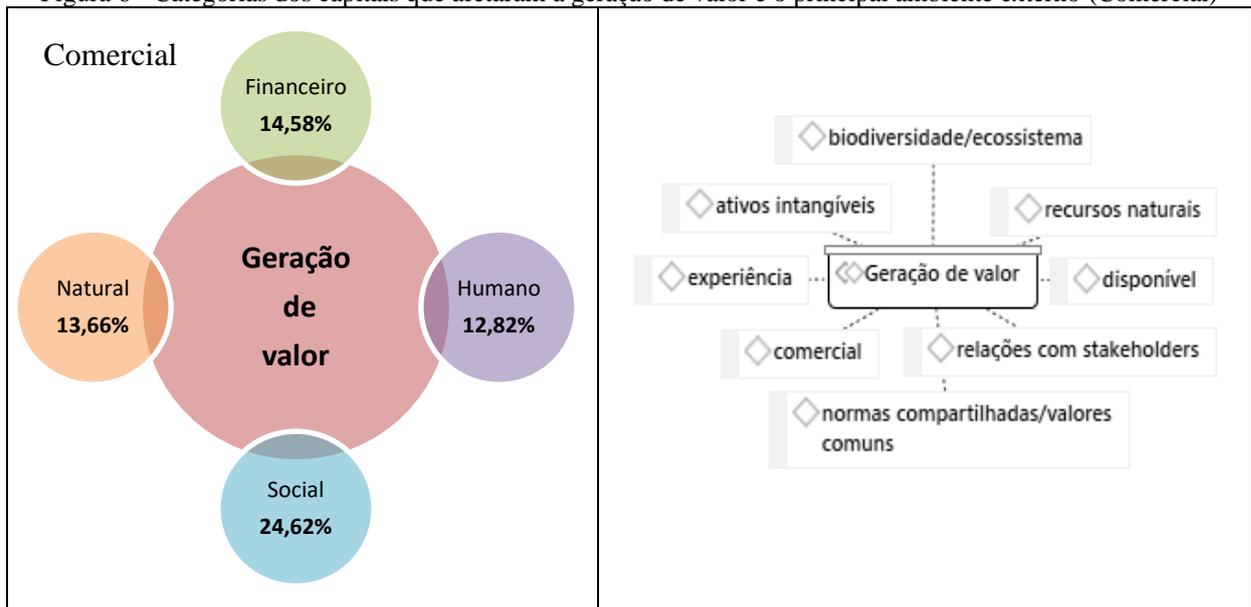
Figura 5 – Quantidade de informações dos capitais e ambiente externo



Fonte: Elaborado por meio do ATLAS.ti com base nos resultados da pesquisa.

Com base na Figura 5, nota-se que o ano de 2016 foi o período em que mais se obteve dados nos capitais e ambiente externo, opostamente ao ano de 2014, que foi o período menos explorado com informações durante os cinco anos. A Figura 6 também foi elaborada com base no Apêndice D, e esclarece em forma de percentuais quais foram os principais capitais do Itaú Unibanco, e seu ambiente externo mais influente (Comercial), juntamente com suas categorias expressivas dos capitais, que afetaram significativamente a capacidade da empresa em gerar o seu valor durante aos cinco anos publicados.

Figura 6 - Categorias dos capitais que afetaram a geração de valor e o principal ambiente externo (Comercial)



Fonte: Elaborado por meio do ATLAS.ti com base nos resultados da pesquisa.

Conforme a Figura 6, os capitais que o Itaú Unibanco utiliza e afeta expressivamente para gerar valor ao longo do tempo, apresentaram-se nesta ordem de proporção: social e de relacionamento, financeiro, natural, e humano. Os conteúdos que sustentaram o capital social e de relacionamento foram sobre **normas/valores compartilhados** e **relações com stakeholders**. No financeiro, apoiaram no que a empresa possui de **disponível** para uso na produção de bens e/ou prestação de serviços. Para o capital natural, buscaram informar sobre os **recursos naturais** em que afetam, e que se apoiam na saúde da **biodiversidade/ecossistema**. E no humano, relacionavam informações sobre as **experiências** de seus colaboradores. Quanto à categoria dos **ativos intangíveis**, por mais que ela teve uma representatividade, não obteve informações no capital intelectual suficiente, para suprir à quantidade diante dos outros capitais.

#### 4.2.1 Ações de valores (capitais) e ambiente externo identificados nos RIs de 2013 a 2017

Em função do processo de geração de valor abordado no tópico 4.1, foi necessário também aprofundar as ações de valores publicadas pelo Itaú Unibanco e o seu ambiente externo, para atender a proposta desta pesquisa, que é de identificar quais ações de valores e seu efeito líquido que o Itaú Unibanco apresenta em seus RI, e verificar se os mesmos contribuem para criação de exemplos de geração de valor no âmbito do Relato Integrado. Conforme abordado na revisão de literatura, uma organização precisaria evidenciar tanto

impactos positivos, quanto negativos com a sociedade e/ou meio ambiente, sustentado pela geração de valor definida neste estudo. Desse modo, caso uma ação de valor seja negativa, a organização teria que se apoiar em medidas mitigadoras para minimizar esse valor negativo.

O Apêndice C, exemplifica as informações contidas em cada capital e no ambiente externo, referente ao período de 2013 a 2017. Ressalta-se que, para a coleta das informações foi delimitado o parágrafo que expressasse a unidade de registro (os capitais). Verificou-se que algumas informações sobre determinados capitais, eram apresentadas em tópicos específicos, como “nossos negócios”, “estratégia”, “destaques”, “sustentabilidade”, “mensagem dos diretores”, e etc., sendo classificadas, com destaque em itálico, a qual capital essa informação pertencia. Para tanto, essas separações em tópicos, dificulta um usuário a ter uma visão holística do negócio. Quanto à numeração das informações foram de acordo com a ordem sequencial, com uma numeração particular para cada capital e ambiente externo, em relação a cada período, relacionando com a informação divulgada anteriormente, caso contrário, adicionando como uma nova ação de valor. Ademais, as informações relacionadas a um mesmo determinado tema, foram consideradas apenas como uma ação de valor realizada pelo Itaú Unibanco.

Conforme unidade de contexto (informação) foi avaliada o sentido do parágrafo de cada capital utilizado e/ou afetado com suas interdependências (+/-/0), e o ambiente externo (+/-). A Tabela 17 relaciona as ações de valores e o efeito líquido do Itaú Unibanco (Efeito líquido = (ações positivas + ações futuras – ações negativas) + (ambiente externo positivo – ambiente externo negativo)). Enfatiza-se que as ações que são classificadas como nulas não são computadas nesta somatória, pois revelam a transformação entre capitais. Por exemplo, o investimento em funcionários, a empresa tira do seu lucro para investir no capital humano, logo há uma transformação do capital financeiro para humano (*trade-offs*), assim não foi considerado como uma nova ação realizada pelo Itaú Unibanco.

Tabela 17 - Score das ações de valores de 2013 a 2017 e suas externalidades

|  | INTERDEPENDÊNCIAS/TRADE-OFFS |    |   |    |    |    |    | AMBIENTE EXTERNO (+/-) |     |     |     |   | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      |
|--|------------------------------|----|---|----|----|----|----|------------------------|-----|-----|-----|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|  | CAPITAIS (+/-/0)             | F  | M | I  | H  | SR | N  | N                      | S   | P   | C   | L |           |           |           |           |           |
| <b>Financeiro (F)</b>  | Positivas                    | 16 |   |    |    | 16 | 1  |                        |     |     |     |   | 3         | 6         | 9         | 12        | 8         |
|  | Futuras                      | 7  |   |    |    | 7  | 1  |                        |     |     |     |   | 5         |           | 4         | 4         | 3         |
|  | Nulo ( <i>trade-offs</i> )   | 1  | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  |                        |     |     |     |   |           | <b>8</b>  | <b>6</b>  | <b>13</b> | <b>16</b> |
| <b>Manufaturado (M)</b>  | Positivas                    |    | 7 |    |    | 7  |    |                        |     |     |     |   | 4         | 3         | 1         | 1         | 1         |
|  | Futuras                      |    | 4 |    |    | 4  | 1  |                        |     |     |     |   | 3         |           |           |           | 2         |
|  | Nulo ( <i>trade-offs</i> )   | 5  | 5 |    |    | 5  | 1  |                        |     |     |     |   | <b>7</b>  | <b>3</b>  | <b>1</b>  | <b>1</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Intelectual (I)</b>   | Positivas                    |    |   | 15 |    | 15 |    |                        |     |     |     |   | 7         | 6         | 5         | 6         | 5         |
|  | Futuras                      |    |   | 5  |    | 5  |    |                        |     |     |     |   | 5         |           |           |           |           |
|  | Nulo ( <i>trade-offs</i> )   | 4  |   | 7  | 3  | 7  |    |                        |     |     |     |   | <b>12</b> | <b>6</b>  | <b>5</b>  | <b>6</b>  | <b>5</b>  |
| <b>Humano (H)</b>  | Positivas                    |    |   |    | 14 | 14 |    |                        |     |     |     |   | 5         | 8         | 5         | 7         | 8         |
|  | Negativas                    |    |   |    | -3 | -3 |    |                        |     |     |     |   |           | -1        | -2        | -2        | -2        |
|  | Futuras                      |    |   |    | 7  | 7  |    |                        |     |     |     |   | 6         |           | 2         |           | 1         |
|  | Nulo ( <i>trade-offs</i> )   | 5  |   |    | 5  | 5  |    |                        |     |     |     |   | <b>11</b> | <b>7</b>  | <b>5</b>  | <b>5</b>  | <b>7</b>  |
| <b>Social e de Relacionamento (SR)</b>                                   | Positivas                    |    |   |    | 1  | 26 | 3  |                        |     |     |     |   | 11        | 15        | 12        | 21        | 17        |
|  | Negativas                    | -1 |   |    | -1 | -2 |    |                        |     |     |     |   | -2        | -2        | -1        | -2        | -2        |
|  | Futuras                      |    |   |    |    | 8  |    |                        |     |     |     |   | 5         |           | 2         | 1         |           |
|  | Nulo ( <i>trade-offs</i> )   | 5  |   |    |    | 4  | 1  |                        |     |     |     |   | <b>14</b> | <b>13</b> | <b>13</b> | <b>20</b> | <b>15</b> |
| <b>Natural (N)</b>   | Positivas                    |    |   |    |    | 13 | 13 |                        |     |     |     |   | 6         | 4         | 2         | 5         | 2         |
|  | Negativas                    |    |   |    |    | -5 | -5 |                        |     |     |     |   | -4        | -4        | -5        | -5        | -4        |
|  | Futuras                      |    |   |    |    | 9  | 9  |                        |     |     |     |   | 5         | 3         | 5         | 5         | 4         |
|  | Nulo ( <i>trade-offs</i> )   | 1  |   |    |    | 1  | 1  |                        |     |     |     |   | <b>7</b>  | <b>3</b>  | <b>2</b>  | <b>5</b>  | <b>2</b>  |
| <b>i) TOTAL DE AÇÕES DE VALORES</b>                                      |                              |    |   |    |    |    |    |                        |     |     |     |   | <b>59</b> | <b>38</b> | <b>39</b> | <b>53</b> | <b>43</b> |
| <b>Ambiente Externo</b>  | Natural (N)                  |    |   |    |    |    |    | +/-                    |     |     |     |   |           |           |           |           | +1/-3     |
|  | Social (S)                   |    |   |    |    |    |    |                        | +/- |     |     |   | +3        | -1        | -1        | +3/-1     | +3/-1     |
|  | Político (P)                 |    |   |    |    |    |    |                        |     | +/- |     |   | -1        | -3        | -3        | +1/-2     | +1/-2     |
|  | Comercial (C)                |    |   |    |    |    |    |                        |     |     | +/- |   | +2/-2     | +2/-2     | +1/-5     | +4/-3     | +4/-1     |
|  | Legal (L)                    |    |   |    |    |    |    |                        |     |     |     | - |           |           |           | -1        |           |
| Total ambiente externo:  |                              |    |   |    |    |    |    |                        |     |     |     |   | <b>2</b>  | <b>-4</b> | <b>-8</b> | <b>1</b>  | <b>2</b>  |
| <b>ii) TOTAL EFEITO LÍQUIDO: AÇÕES DE VALORES (+/-) AMBIENTE EXTERNO</b> |                              |    |   |    |    |    |    |                        |     |     |     |   | <b>61</b> | <b>34</b> | <b>31</b> | <b>54</b> | <b>45</b> |
| “+” = ACRÉSCIMO; “-” = DECRÉSCIMO; “0” = PRESERVADO                      |                              |    |   |    |    |    |    |                        |     |     |     |   | <b>0</b>  | <b>-</b>  | <b>-</b>  | <b>+</b>  | <b>-</b>  |

Fonte: A pesquisa (2019).

- “Positivas” refere-se a ações positivas com impacto positivo na sociedade e/ou meio ambiente, junto com sua interdependência, caso houvesse;  
“Negativas” refere-se a ações negativas com impacto negativo na sociedade e/ou meio ambiente, junto com sua interdependência, caso houvesse;  
“Nulo” quando um capital se transformou em outro, gerando, portanto, um efeito nulo (*trade-offs*); e  
“Futuras” refere-se a ações futuras divulgadas pelo Itaú Unibanco.

A partir da Tabela 17 pode-se inferir que:

- a) Capital Financeiro: Conjunto de recursos disponíveis para utilização na produção de bens/prestação de serviços.

Há uma crescente evolução das informações até 2016, e em 2017 houve uma queda de divulgação. As ações positivas que foram evidenciadas em todos os anos: indicadores financeiros, em direção ao resultado e dados relacionados ao capital social da empresa. Além disso, passaram a apresentar a partir de 2015, informações provenientes das Demonstrações Contábeis Padronizadas como: informações de Ativos, Aplicações Financeiras, Outros Ativos, Passivos, principais formas de captação de recursos, e investimentos em outras empresas. As informações que deixaram de relatar: política de gestão de crédito, participação de produtos e serviços no Brasil, estratégia de *hedge* contábil e operações estratégicas fora do Brasil. Ressalta-se que o valor da empresa no mercado evidenciada em 2013, foi alocado para o capital intelectual a partir de 2014 até a última data divulgada.

As ações futuras sobre a expectativa de crescimento e de vendas/serviços foram as únicas a serem divulgadas com frequência (2013; 2015; 2016; 2017). Contudo, as metas determinadas em 2015, sofreram alteração de valor no ano seguinte. Por exemplo, conforme informações “12” a “16” e “11” a “15” de (Apêndice C). Em 2015, a projeção para 2016 do crescimento de crédito com avais e finanças era de -0,5% a 4,5%. No entanto, na evidenciação do RI de 2016, mudaram a projeção afirmando que era de -10,5% a 5,5%, e que alcançaram -11%. Por conseguinte, esta mudança pode afetar a credibilidade do RI (Flower, 2015; Thomson, 2014; Brown & Dillard, 2014) além de qualquer alteração de algum dado que já foi divulgado anteriormente, pode dificultar a tomada de decisão de um *stakeholder* e a comparabilidade entre informações. As informações que passaram a apresentar a partir de 2015, foram: projeção da variação financeira e projeção de variação de despesas não decorrentes de juros. E as informações que foram divulgadas apenas em 2013 foram: reduzir custos nas operações com Pessoa Jurídica e expectativa de *performance* sustentável.

Ademais, a partir de 2014 o Itaú Unibanco passou a utilizar a Demonstração de Valor Adicionado (DVA), para evidenciar os investimentos em cada capital, em que o mesmo segundo Dumitru, Gușe, Feleagă, Mangiuc, e Feldioreanu (2015) contribui para conexões entre os capitais, por mais que um RI não tenha a intenção de medir os capitais em termos monetários. Haja vista, por não ser a finalidade do RI quantificar o valor da empresa em determinado momento. Todavia, a comunicação de geração de valor, pode ser melhor representada com informações qualitativas e quantitativas (Coulson et al., 2017).

Outros aspectos referem-se: aos *trade-offs* entre os capitais, foi demonstrado o valor financeiro distribuído para cada capital utilizado (manufaturado, intelectual, humano, social e relacionamento, e natural); As informações do capital financeiro que afetavam o capital natural e social, foram: os fundos socioambientais que oferecem ao público, e a expectativa de *performance* sustentável futura. Portanto, este capital visou fornecer a geração de valor financeiro, conforme McKinsey (2010), a geração de valor é a mudança de valor devido ao desempenho da empresa.

b) Capital Manufaturado: Objetos físicos desfrutados pela organização a fim de gerar bens e/ou serviços.

Houve uma redução significativa das ações de valores positivas até o ano de 2017, e nenhum dos itens deste capital permaneceu durante o período analisado, logo as ações positivas que foram abordadas: agências com modelos e horários diferenciados, mudança de país da administração da unidade da Europa, leitores biométricos 100% instalados, implantação de contrato eletrônico, saques internacionais com as principais bandeiras, migração do sistema e serviços de tecnologias e evolução dos canais de operações digitais. A implantação de contrato eletrônico foi divulgada em 2013 e a evolução dos canais de operações digitais apenas em 2015, 2016, 2017. Entretanto, de acordo com o *Framework 1.0*, esses itens se referem ao capital intelectual, tais como: patentes, direitos autorais, *software*, são características de propriedade intelectual (IIRC, 2014). Portanto, nota-se que até o último período divulgado, há falhas na identificação em qual capital reportar tal informação.

As informações prospectivas foram divulgadas apenas em 2013 e 2017. No primeiro ano, os temas eram: implantar novas agências no Brasil e biometria facial. Nos dois anos, se referiram as metas de conclusão do *Data Center*. E em 2017, apontaram metas para acelerar a transformação digital dentro do Itaú Unibanco.

Em relação aos *trade-offs* eram relacionadas com o capital financeiro, foram: o valor contábil das agências, investimento em modernização, do *Data Center*, alugueis e o valor distribuído no capital. A única informação que afetou outro capital foi o capital natural, o valor investido no *Data Center* e metas para concluí-lo, pois ele estava sendo construído para obter uma eficiência energética e a certificação de *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED). Em sinergia com Bowman e Ambrosini (2003), este capital é usufruído como base para sustentar outros valores criados pela organização. Logo, pode-se inferir que no caso do Itaú Unibanco, este capital foi usufruído com a finalidade de sustentar o valor criado para o capital natural e intelectual.

c) Capital intelectual: Composto por intangíveis da organização, além de intangíveis organizacionais apoiados em conhecimento: conhecimento tácito, sistemas, procedimentos e protocolos.

A quantidade de informações do capital intelectual se manteve durante os anos analisados, todavia os temas abordados oscilaram. As ações positivas evidenciadas em todos os anos, foram: evolução de transações por meio do pagamento eletrônico (Tokpag), uso de tecnologia para aumento de vendas e serviços. A informação que ao longo dos períodos passaram a proporcionar no RI foi sobre reconhecimentos nacionais e internacionais. Os dados que foram divulgados apenas em um período: participação das marcas “rede” e “hiper” no território nacional, índice de qualidade junto a mídia, programa Itaú Mulher empreendedora, evolução das operações na América latina (fusão Corpbanca), criação da Cubo *startup*, parceria com *startup* internacional, eficiência na captação de recursos e retorno aos acionistas e aprimoramento na gestão de risco de créditos. E, as informações que deixaram de ser divulgadas: reputação da marca como meio de fidelização, rede social como estratégia de aproximação e atendimento, liderança do setor de crédito e parcerias, uso de *Big Data* para o acesso remoto de dados e informações.

As ações futuras foram divulgadas apenas em 2013, como: tornar-se líder em evoluir os meios de pagamentos, disponibilizar *App Mobile* para profissionais autônomos, projeto de saque por SMS, disseminar Tokpag e renovar terminais com antifurto. Quanto aos *trade-offs* entre os capitais, encontrou-se as informações relacionadas com o capital financeiro: o valor da marca, investimento da tecnologia da informação e aquisição da Credicard e Citifinancial, e o valor distribuído neste capital. E com o capital humano: a valorização de escolaridade de funcionários, qualificação do conselho de administração e as experiências do presidente e copresidentes. Em consonância com Beattie e Smith (2013) e Melloni (2015), o Itaú Unibanco apresentou as capacidades e competências que podem gerar vantagem competitiva, ou seja, difíceis de serem copiadas, por conseguinte, geram valor.

Foram detectadas outras falhas de classificação de temas em 2014, conforme Apêndice C, como: o item “8 e 9” do capital intelectual, em que o Banco apontou *rankings* do *Institutional* e de projeções de curto prazo (*bloomberg*). Normalmente nos outros períodos, este tema era abordado fora de algum capital, com o título “Prêmios e reconhecimentos”. Este tema de acordo com o *Framework 1.0*, seria alocado no capital social e de relacionamento em marca/reputação, ou seja, esta categoria expressa os bens intangíveis associados à marca e reputação alcançada por uma empresa. Neste mesmo capital, e apenas

neste ano, no item “5”, foi apresentado o envolvimento do banco com as mídias sociais (*facebook, twitter, google, youtube*), assim esta categoria não se relaciona com certificados e com os direitos de propriedade intelectual, e sim com a categoria social e de relacionamento, visto que, as mídias sociais são um meio de comunicação entre o banco e as partes interessadas.

A partir de 2014 foi abordado o tema Programa Itaú Mulher empreendedora (item 10). Todavia, nos anos seguintes a empresa mudou a divulgação para o capital social e de relacionamento, indubitavelmente, esta informação não pertence à categoria intangível, já que este tema está em sinergia com o capital social e de relacionamento, sendo uma maneira do Itaú Unibanco fortalecer sua relação com as mulheres empreendedoras. Igualmente o Índice de Eficiência (item 8) é abordado em 2014 no capital financeiro, já em 2013 no capital social e de relacionamento como meta. Por conseguinte, uma mudança de localização de uma informação ao longo dos períodos pode dificultar a análise de um usuário com a comparabilidade de dados.

d) Capital humano: Alinhamento da companhia com o apoio a estrutura de governança, gerenciamento de riscos e valores éticos. Capacidade de entender, desenvolver e implementar a estratégia de uma organização, e lealdade e motivação para melhorar processos, bens e serviços, incluindo a capacidade de liderar, gerenciar e colaborar.

As informações que sustentaram este capital atendem a uma mesma média durante aos cinco anos, porém da mesma forma que o capital intelectual os assuntos são distintos. Assim, as que não apresentaram uma rotatividade foram: política adotada para retenção de talentos, modelo de avaliação por meio do plano de desenvolvimento individual e diversidade dos colaboradores. Ao longo dos períodos, divulgaram a estrutura do quadro de colaboradores e de terceiros e menção que a Itaú Unibanco Participações S.A. - IUPAR era acionista controladora do banco. Os itens que foram divulgados apenas de uma até três vezes, foram: alta administração com vasta experiência no mercado, governança possui ferramenta eficaz para gestão, simplificação e centralização dos processos, segurança e saúde no trabalho, programa de oportunidade de carreira, avaliação do conselho de administração e escola Itaú de negócios.

As ações negativas que impactaram a sociedade: demissões voluntárias e involuntárias (2014; 2015; 2017), ações trabalhistas (2016) e reclamações dos colaboradores por meio da ouvidoria (2014-2017), que neste último, a empresa busca constantemente uma pontuação de satisfação das soluções. Todavia, não estabeleceram ou demonstraram metas para minimizar

essas ações negativas. As ações de valores futuras apresentadas no capital humano em 2013 não se repetiram nos demais anos, como: atrair e reter profissionais comprometidos, escolher melhores talentos em todos os níveis hierárquico, utilizar novas soluções de aprendizagem, liderar de forma compartilhada a equipe, rever benefícios para satisfação dos colaboradores. Em 2015, foi evidenciado meta para atrair profissionais com deficiência. E em 2013, 2015 e 2017, estabeleceram o plano de capacitação de colaboradores.

Os *trafe-offs* se revelaram troca com o capital financeiro, tais como: remuneração fixa e variável dos empregados, treinamentos presenciais e a distância, valor distribuído para o capital humano, benefícios fornecidos para os colaboradores e a remuneração do conselho de administração. Segundo De Silva, Howells e Meyer (2018), o investimento em funcionários e colaboradores, garante a sobrevivência da empresa a longo prazo, além de proporcionar distintos tipos financeiros e não-financeiros de valor.

e) Capital social e de relacionamento: Padrões compartilhados, bem como valores e comportamentos comuns. Os relacionamentos com as principais partes interessadas e a confiança e compromisso que uma organização desenvolve e procura construir e proteger com as partes interessadas externas. Intangíveis associados com a marca e reputação desenvolvidas por uma organização, e Licença social para a organização operar.

Este capital em 2013 a 2015 e 2017, obteve uma mesma média de informações durante os anos analisados, porém em 2016 foi o ano que houve uma maior ênfase de informações. As ações de valores positivas que permaneceram ao decorrer dos períodos: ser líder em performance sustentável e satisfação de clientes, adoção de boas práticas de governança, organograma da gestão, características das ações ordinárias e preferenciais, ações de desenvolvimento social e relacionamento com autoridades. Os dados que passaram a ser fornecidos durante os anos: Política de ética e “Nosso jeito”, doações políticas em conformidade legal, valor distribuído no capital e relacionamento com clientes e não clientes.

Os itens que foram divulgados apenas de uma vez até quatro vezes durante o período analisado, foram: política de remuneração alinhada c/ convenções e o mercado, política de ética com *stakeholders*, apresentação de mudança de estratégia de segmento de clientes, política corporativa de combate à corrupção, política de cultura de risco, política de segurança da informação, nosso jeito, processo de concessão de crédito, avaliação e desenvolvimento de produtos, variáveis ambientais, programa jovem de futuro, transparência, seguidores de mídias sociais, canais de ouvidoria para *stakeholders*, doações políticas, relacionamento com clientes e não clientes, experiência de relacionamento com clientes no mundo digital,

programa Itaú Mulheres Empreendedoras, operações de microcrédito e divulgação de prêmios e reconhecimentos obtidos pelo banco.

As ações negativas desta capital envolviam ações cíveis (2013;2016;2017) e reclamações de clientes junto a órgãos e canais de ouvidoria (2013-2017), em que o Itaú Unibanco busca solucionar a maior parte das reclamações pela ouvidoria, antes desses usuários recorrerem a órgãos como Serviço de atendimento ao Cidadão (SAC), PROCON ou Banco Central do Brasil (BACEN). Contudo, não foram divulgadas metas para minimizar essas ações de valores negativas. As ações de valores futuras foram divulgadas apenas em 2013, 2015 e 2016, e não se repetiram. Em 2013, estabeleceram como meta oferecer o produto certo para o cliente, maximizar o retorno do acionista, melhorar o índice de eficiência, fortalecer a cultura institucional, aumentar o nível de confiança dos públicos. Em 2015, sobre o programa Itaú viver mais, programa clube do professor. E, em 2016, o estabelecimento de programas de educação financeira para clientes e comunidades.

Os *trade-offs* que estavam relacionados com o capital financeiro, foram: Política de fornecedores, projetos sociais, valor distribuído no capital e o valor pago em impostos. As ações que afetavam outro capital, estavam relacionados ao capital natural, tais como: ética com os *stakeholders*, avaliação e o desenvolvimento de produtos que incorporava a sustentabilidade, adoção de variáveis ambientais e a determinação do preço de carbono cobrado de clientes que possuem um impacto considerável. Logo, as informações sobre valores sociais exprimem a responsabilidade ética que uma companhia possui, assim ganham legitimidade perante aos usuários (Arshad, Noor, & Yahya, 2015).

f) Capita natural: Recursos ambientais que forneçam bens e serviços. Iniciativas das organizações com processos ambientais (biodiversidade e a qualidade do ecossistema).

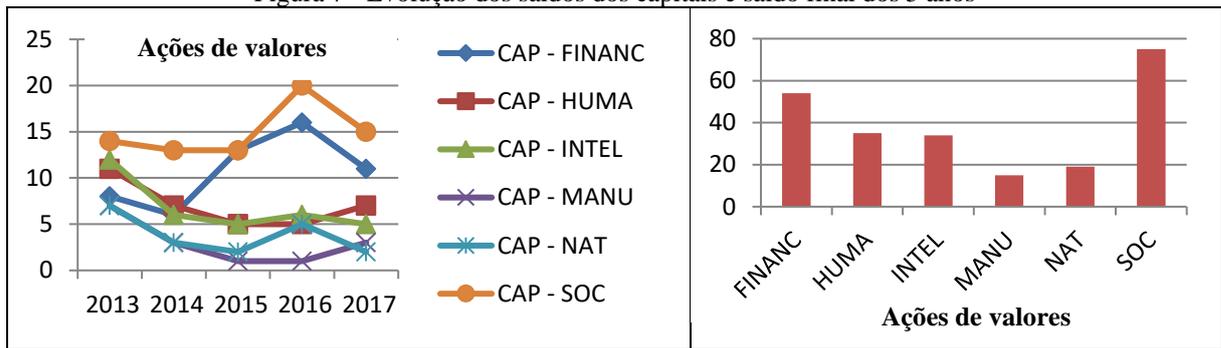
O conteúdo deste capital variou durante os cinco anos. As ações positivas divulgadas em todos os anos, foram sobre as participações voluntárias em projetos socioambientais. Logo, as informações divulgadas apenas uma ou duas vezes: reúso de água, energia eólica, viagens e transportes, incorporação de variáveis socioambiental no negócio, concessão de crédito, gestão em recursos de terceiros, principais iniciativas ambientais, parcerias em projetos energéticos, e Selo Gold e *International Organization for Standardization - ISO 14001*. Os itens incorporação de variáveis socioambiental no negócio e concessão de crédito, a partir de 2014, foi alterado para o capital social e de relacionamento. Portanto, considera-se que foi um tema abordado em todos os períodos.

As ações negativas que abordaram em todos os anos: consumo de água, energia e emissão de CO<sub>2</sub>. Os conteúdos que passaram a ser abordada ao longo do tempo, quantidade do consumo de papel e emissão de resíduos. As ações de valores futuras eram para mitigar os impactos negativos da operação nos anos seguintes, como metas: redução de consumo de energia e água. E a partir de 2014, estabeleceram como metas: redução de CO<sub>2</sub>, resíduos e viagens. Além disso, foram estabelecidas algumas metas somente em 2013, como: redução de consumo de papel, mitigar riscos socioambientais, troca de CTR para LCD e desktops, e virtualizar *storage* e servidores. A companhia demonstra a partir de 2015 uma percepção a longo prazo do capital natural, onde mudaram as metas do consumo recursos naturais e da saúde do ecossistema, postergando do ano seguinte para 2020, logo, a companhia está lidando com questões de longo prazo, que na maioria das vezes não tem uma contrapartida financeira, mas é considerado uma ação que demonstra o potencial da organização em criar valor a longo prazo (*Institute For Family Business*, 2012).

Para o natural, também foram identificadas falhas em informações futuras, ou seja, nas metas de consumo de água e energia determinadas em 2014 para 2015 observou-se mudanças nos números apresentados, conforme informação “3” e “4” de 2014 e “7” a “8” de 2015 (Apêndice C). Por exemplo, no ano de 2014 foi estabelecida para 2015, uma redução de consumo de 645.201 MWh, e no RI de 2015, apresentaram que a meta de redução para aquele ano era 688.276,31 MWh. Logo, a mudança de meta estabelecida no ano pode afetar a credibilidade do RI (Brown & Dillard, 2014; Hsiao & Kelly, 2017), bem como, dificultar a tomada de decisão de um *stakeholder*.

A seguir, será demonstrada uma síntese dos resultados durante os cinco anos, baseados nos argumentos citados acima em cada capital. A Figura 7 foi elaborada com base na Tabela 17, com a finalidade de ilustrar que as informações dos capitais durante os cinco anos oscilaram.

Figura 7 - Evolução dos saldos dos capitais e saldo final dos 5 anos



Fonte: A pesquisa (2019).

Ao contrário do apontado na seção 4.2 as informações divulgadas foram nesta ordem respectivamente social e de relacionamento, financeiro, humano, natural, intelectual e manufaturado, as ações de valores que sustentaram o valor da empresa durante os cinco períodos, foram nessa ordem: social, financeiro, humano, intelectual, natural e manufaturado. Ou seja, o capital intelectual passou a ser mais expressivo que o capital natural. Logo, esta pesquisa relaciona que a quantidade de informações evidenciadas em um RI, não significa que a mesma está gerando mais valor, pois pode acontecer que um RI reporte uma informação negativa em que minimiza o valor da empresa, ou até mesmo uma informação que se refere em troca de capitais (*trade-offs*). Correlacionando-se então com um dos princípios básicos na elaboração de um RI a confiabilidade e completude em que as informações devem estar apresentadas de forma equilibrada (favoráveis e não favoráveis). No caso do Itaú Unibanco, as ações negativas identificadas foram no capital humano, social e de relacionamento, e no natural. Portanto, o capital que sofreu uma redução expressiva do total de ações foi o natural.

Para tanto, segundo *Framework 1.0*, também necessita ser divulgado como as suas estratégias gerarão valor ao longo prazo diante do contexto em que atua, por exemplo, quanto às condições econômicas, mudanças tecnológicas, crescimento populacional, crescentes expectativas da sociedade, escassez de recursos e mudança climática (IIRC, 2014).

e) ambiente externo: fatores significativos que afetam o ambiente externo incluem aspectos do contexto legal, comercial, social, ambiental e político, que afetam a capacidade que a organização tem.

No contexto natural, foram identificadas informações sobre esta categoria apenas no último ano, e que em sua maioria, representavam externalidades negativas. Elas se referiam as externalidades prioritárias que possuem iniciativas conectadas ao banco, em que geram/mitigam impactos diretos, indiretos e induzidos positivos e/ou negativos, como a emissão de CO<sub>2</sub>, consumo de água, energia e combustíveis fósseis (itens “1” a “4” – Apêndice C). Para o social, desde o primeiro ano de reporte a taxa de desemprego revelou-se

o item que consideraram que os afetam significativamente. Apenas no primeiro ano, apresentaram que a população brasileira pertence a maioria na classe C. Os itens que foram divulgados uma a três vezes, como: redução do índice de pobreza, empregos mantidos diretamente pelo Itaú, 61,4% da população corresponde a força de trabalho e Parceria entre bancos brasileiros.

No contexto político, a redução do superávit foi enfatizada durante os períodos analisados. A partir de 2014 foi divulgado sobre a Operação Lava Jato e a taxa *selic*. Para o comercial, o PIB mundial e brasileiro foi divulgado desde o primeiro reporte. Assim, ao longo dos períodos passaram a evidenciar sobre: taxa de câmbio, concorrência e PIB diretamente gerado pelo Itaú Unibanco. Para informações que deixaram de deixar divulgados, tais como: inflação/IPCA, solvência externa (Brasil), crédito, Brasil perdeu o selo de bom pagador, aumento da transação com cartão de crédito e evolução do crédito imobiliário. Em relação a categoria legal, apontaram apenas um item no ano de 2016, sobre ações judiciais em que são réus.

As informações do ambiente externo não são ignoradas pelo banco (Brown & Dillard, 2014), assim sendo, em 2017 representaria fidedignamente o propósito da geração de valor no *Framework 1.0*, pois revelou o ambiente externo em que o banco atua, em um contexto, natural, social, político, comercial, porém o contexto legal não se manteve no ano seguinte. Além do mais, denotou-se, que as informações divulgadas apresentam um viés para a representatividade da participação do Itaú Unibanco sobre o ambiente externo e as influências que sofre sobre o mesmo, porém não é abordado como as estratégias do Itaú Unibanco gerarão valor ao longo prazo diante dos contextos abordados, em outras palavras, as informações são voltadas para elucidar o que aconteceu no passado, e não apresentando uma perspectiva de como ambiente externo influenciará nos próximos anos.

Assim sendo, a Tabela 18, revela em suma as características das principais ações de valores realizadas e o ambiente externo de 2013 a 2017 que foram retratados pelo Itaú Unibanco com base na recomendação de Flower (2015).

**Tabela 18 - Características das ações de valores e ambiente externo divulgadas pelo Itaú Unibanco baseado em Flower (2015)**

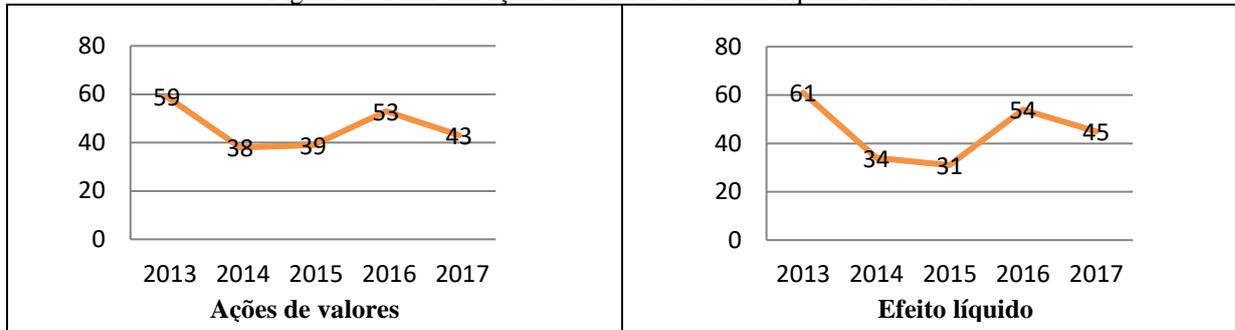
| Tipo de capital | Interno da empresa  |           | Ambiente externo  |               |
|-----------------|---|-----------|---|---------------|
|                 | Próprio   | Terceiros | Renovável   | Não-Renovável |
| Financeiro      | ativos financeiros, aplicações financeiras, outros ativos, principais fontes de captação de recursos, patrimônio líquido, receitas, | Passivos  | PIB, taxa selic, inflação/IPCA, taxa câmbio, PIB diretamente gerado pelo Itaú Unibanco, |               |

|                            |  |  |  |  |
|----------------------------|--|--|--|--|
|                            | despesas, resultados, fundos socioambientais   |  | reputação do país como bom pagador, réus em processos (Planos de Estabilização Econômica)  |  |
| Manufaturado               | Edifícios, máquinas  | Edifícios (aluguel)  |  |  |
| Intelectual                | Investimento em tecnologia da informação, <i>softwares</i>   | Conhecimento tácito da alta administração, aquisição de empresas e investimentos em empresas |  |  |
| Humano                     | Estrutura quadro de colaboradores e terceiros, remuneração fixa e variável e benefícios, plano de desenvolvimento individual, treinamentos, escola Itaú de negócios, segurança e saúde, programa de oportunidade de carreira, rotatividade   | Escolaridade de colaboradores, reclamações e ações trabalhistas                              |  |  |
| Social e de Relacionamento | Práticas de governança, estrutura da alta administração, marca, práticas de acordo com convenções e mercado, política de fornecedores, política de ética, combate a corrupção, cultura de risco, segurança da informação, processo de concessão de crédito, Avaliação e desenvolvimento de produtos (sustentabilidade), projetos sociais, ações de desenvolvimento social, mídias sociais, canais de ouvidoria, doações políticas, impostos, programa Itaú mulheres empreendedoras, destinações dos fundos, relacionamento com clientes e não clientes, prêmios e reconhecimentos nacionais e internacionais | Reclamações de <i>stakeholders</i> , ações cívicas, autoridades e organizações públicas      | Desemprego, índice de pobreza classificação da população, empregos mantidos pelo Itaú Unibanco, Operação Lava Jato, concorrência |  |
| Natural                    | Consumo de papel, viagens, participações voluntárias, energia renovável e reúso de água, selo gold e ISO 14001   |  |  | CO <sub>2</sub> , água, energia e combustíveis fósseis |

Fonte: A pesquisa (2019).

A Figura 8 é apoiada com base na Tabela 9, com a intenção de ilustrar a evolução do efeito líquido que a pesquisa identificou com base nas informações evidenciadas pelo banco (ações de valores (+/-) ambiente externo).

Figura 8 - Total das ações de valores e o efeito líquido 2013 a 2017



Fonte: A pesquisa (2019).

Verifica-se que em 2013 e 2016 houve predomínio de ações de valores positivas, negativas e futuras, e que nos outros anos as informações mantêm uma mesma média. Em 2013 se destacou entre os demais, pois neste período divulgou mais informações futuras com temas específicos em cada capital. A Figura 8 representa o total de ações de valores realizada pelo Itaú Unibanco e na segunda imagem o seu efeito líquido, que apresenta os impactos das externalidades nas ações de valor realizadas pelo Itaú Unibanco. É visível que 2015 foi o ano que diminuiu expressivamente o total das ações de valores do Itaú Unibanco. Os assuntos estavam relacionados à categoria comercial como: à diminuição da inflação/IPCA, Taxa de câmbio, Produto Interno Bruto (PIB), concorrência, e do rebaixamento do grau de investimento pelas agências Moody's, Fitch e Standard & Poor's (S&P) em que o Brasil perdeu o seu selo de bom pagador. Além disso, 2013 e 2016 foram os únicos períodos do ambiente externo que favoreceram as ações realizadas pelo banco, correlacionando também com os períodos em que obteve uma maior quantidade de informações diante dos demais períodos.

Resgatando o objetivo desta pesquisa que era de identificar quais ações de valores o Itaú Unibanco apresenta em seus RIs e o seu efeito líquido, em relação ao período de 2013 a 2017. Como resultado, o Itaú Unibanco retrata o processo de geração de valor do *Framework 1.0*, em que estabelece em sua estratégia a busca de valor sustentável, ou seja, a co-criação de valor sustentável, em que o termo “gerar valor” não é somente financeiro, e que engloba ações de desenvolvimento social e proteção ambiental. Logo, observa-se que há uma interdependência entre o sucesso da organização e o valor que cria para investidores,

empregados, clientes, sociedade e natureza. Todavia, este estudo detectou falhas na divulgação, além de não verificar nitidamente a existência de interdependência e de *trade-offs* entre os capitais, evidenciando a geração de valor em uma estrutura independente e desconectada. Os resultados proporcionados nessa subseção serviram para atingir o primeiro objetivo específico (b) desta pesquisa. Na próxima subseção foram dispostos os resultados da entrevista junto ao analista de finanças sênior do Itaú Unibanco, o qual atua diretamente na elaboração do Relato Integrado.

### 4.3 Entrevista

A pesquisa utilizou como instrumento de coleta de dados a entrevista, a fim de identificar a percepção do Itaú Unibanco quanto à geração de valor no Relato Integrado. Por meio dos resultados da entrevista semiestruturada foi possível elaborar a Tabela 19. Dessa forma, as informações expostas na forma de categorias representam o entendimento do banco quanto ao tema geração de valor em sinergia com a literatura. Em relação ao entrevistado, o ele participou de forma ativa desde a primeira elaboração do RI do Itaú Unibanco em 2013, quanto à sua qualificação e a duração da entrevista encontra-se na descrição da metodologia desta pesquisa no tópico 3.2.2.

**Tabela 19 - Codificação da entrevista realizada**

| Codificação   |  |  |
|---|--|--|
| Unidade de registro                                     | Unidade de contexto  | Categorização                              |
| 1. Relato Integrado                                     | 1.1 <b>Integrar diferentes informações em um mesmo relatório;</b>  | Estrutura holística e concisa              |
|   | 1.2 É uma das principais <b>prestações de contas</b> do banco;   | Gera valor e dos fatores que a afetam      |
|   | 1.3 Isto permitiu <b>um novo olhar</b> sobre nossa prestação de contas;  | Reconheçam suas individualidades           |
|   | 1.4 Consiste em <b>pensar de forma integrada</b> , de modo a aproveitar e revistar todos os processos existentes atualmente e aprimorá-los;  | Pensamento Integrado                       |
| 2. Conceitos fundamentais                               | 2.1 <b>Capitais não foram muito difíceis dentro do banco</b> , pois já trabalhávamos com todo esse tipo de informação bem estruturada aqui dentro do banco;  | Capitais                                   |
|   | 2.2 <b>O banco estava muito atrelado ao conceito de geração de valor financeiro</b> [...] existem mais de uma questões de valores <b>não financeiros, ou pré-financeiros que não observávamos antes.</b>   | Geração de valor para organização e outros |
| 3. Significado da Geração de valor                      | 3.1 Ser um <b>banco líder em performance sustentável em relação à satisfação dos nossos clientes</b> [...] <b>o resultado nosso só vai ser sustentável</b> , se ele tiver satisfação com os nossos clientes, queremos aumentar os dois [...] e que tragam também maiores retornos para nós e aos nossos investidores, então é interessante que não têm o conflito de interesses; | Missão, visão e objetivos                  |
|   | 3.2 O resultado final é o valor <b>financeiro, tentamos buscar agora atingir os meios para melhorar os fins.</b> Então assim, ao invés de priorizar a rentabilidade, <b>vou priorizar a satisfação do cliente, imagem e a reputação.</b>   | Significa para a organização               |
| 4. Definição de valor e como cria valor para fins de RI | 4.1 Discussão muito extensa sobre valor, mensagem do CEO/diretor [...] justamente para <b>abrir a mente das pessoas para discutir outros tipos de valores</b> [...] grande parte que reportamos é <b>financeiro, mas também trouxemos valores qualitativos</b> [...] e que isso é bem aceito pelo investidor.  | Como define valor                          |
| 5. Geração de valor em curto,                           | 5.1 <b>Não temos uma definição</b> , continuamos a usar os <b>conceitos básicos contábeis</b> de geração de valor;   | Gera valor em curto prazo                  |

|                                      |  |   |
|--------------------------------------|--|---|
| médio, e longo prazo                 | 5.2 Não só o Itaú, mas todo o setor financeiro brasileiro tem uma <b>visão muito de curto e médio prazo</b> ;  | Gera valor em médio prazo                           |
|                                      | 5.3 Mudança de forma de trabalho, por exemplo daqui do banco, além do <i>Dress code</i> , modificamos todo o <i>layout</i> dos andares, trabalhamos em comunidade agora [...] <b>por exemplo identificamos que isso vai trazer valor no longo prazo.</b>   | Gera valor em longo prazo                           |
| 6. Capitais e suas interdependências | 6.1 Identificar quais eram os capitais mais relevantes para o banco, [...] <b>capital financeiro, capital humano e capital social</b> ;  | Capitais  |
|                                      | 6.2 <b>Um banco tem o papel de reportar todos os capitais</b> , todos eles são importantes para o nosso negócio, e para a sociedade e para o nosso modelo de negócio<br>6.3 <b>Individualmente</b> teve uma série de discussões circulando em nossos capitais, os nossos temas materiais, plano de capitais com a <b>GRI</b> , um modelo de <b>risco</b> que temos [...] foi fazer um estudo bem aprofundado e continuamos a fazer a todo ano, <b>e precisamos melhorar o reporte disso.</b>       | Interdependência                                    |
| 7. Capitais                          | 7.1 <b>Capital financeiro que é de nossa propriedade</b> , os outros capitais temos uma parcela que é nossa e uma parcela que não é nossa;   | Internos  |
|                                      | 7.2 <b>Só o natural não temos nenhuma propriedade</b> ;  | Externos  |
| 8. Ações de valores                  | 8.1 <b>Estratégias transformacionais</b> : Gestão de pessoas, Transformação digital, e Centralidade no cliente;<br><b>Estratégias de melhorias</b> : internacionalização, rentabilidade sustentável e gestão de riscos, são estas 6 frentes hoje, basicamente, os palcos de geração de valor do banco nos próximos anos,   | Principais ações de valores                         |
| 9. Ações de valores negativas        | 9.1 <b>Exemplo emissão de poluente, que ai é o fato do operacional mesmo</b> , consumir <b>água e energia</b> você vai ter um impacto negativo;<br>Ao invés de usar a água da SABESP, vou usar <b>água de reúso para mitigar</b> o meu impacto, ao invés de, usar <b>energia elétrica vou tentar usar energia eólica</b> ;<br>Outras situações tentamos <b>buscar o impacto inverso</b> , [...] ano passado nós optamos por proibir qualquer tipo de relacionamento com empresa <b>de tabaco</b> . | Impactos negativo para sociedade e/ou meio ambiente |
| 10. Externalidades                   | 10.1 <b>Taxa de juros no Brasil é alta</b> , então é política pública e essa taxa alta, gera maior endividamento da população;   | Negativas   |
| 11. Efeito Líquido                   | 11.1 <b>Lava Jato</b> poderia ser impactado pois tinha clientes que estavam sendo investigados [...] estava exposto, tem tratado como um <b>decréscimo de valor</b> ;  | Decréscimo  |
| 12. Mudanças                         | 12.1 Antes uma <b>discussão no âmbito da alta administração</b> , <b>hoje ela também é feita em âmbitos menores</b> , por exemplo, em grupos de trabalho, em comunidades, <b>todo mundo falando a mesma língua</b> , apesar que as informações sejam diferentes, e as tomadas de decisões sejam diferentes, tem mais clareza do que estamos fazendo, onde se quer chegar.  | Sociedade   |
|                                      |  | Natureza  |
|                                      |  | Fluxo de caixa futuro                               |
|                                      |  | Pensamento Integrado                                |

Fonte: A pesquisa (2019).

A primeira questão objetivou identificar a percepção do Itaú Unibanco sobre o **propósito de um RI**, na fala do entrevistado é possível extrair a essência do objetivo de um RI voltado para linguagem contábil conforme a Tabela 19. Conforme a fala do entrevistado.

*O Itaú Unibanco, por ser um banco, e brasileiro, precisar emitir inúmeros relatórios, com diferentes critérios, diferentes períodos, com formatos e finalidades distintas, para*

*diversos reguladores e índices empresariais. Um dos nossos objetivos era simplificar a prestação de contas aos nossos stakeholders, ao mesmo tempo em que gostaríamos de integrar as diferentes informações em um mesmo relatório.*

*Atualmente, ele é umas principais prestações de contas do banco, sendo utilizado pela Administração para tomada de decisão, como reporte interno para colaboradores, como modelo de concisão e relevância para outros materiais. Além disso, ele já influenciou alterações importantes em outros processos do banco, como o call de resultados com investidores, o relatório da administração das demonstrações contábeis entre outros.*

*Isto permitiu um novo olhar sobre nossa prestação de contas, conectando de forma mais precisa informações financeiras e informações pré-financeiras (ou não financeiras).*

*Nossa metodologia consiste em pensar de forma integrada, de modo a aproveitar e revistar todos os processos existentes atualmente e aprimorá-los. Um exemplo é o Grupo de Trabalho para Relatórios corporativos, desenvolvido com o intuito de integrar as nossas prestações de contas. Este grupo é responsável por grande parte do nosso sucesso.*

Pode-se inferir com base nos resultados que com a utilização da estrutura do RI há possibilidade de melhorar a qualidade da informação, ou até mesmo identificar informações em que não eram anteriormente divulgadas, com o intuito de prestação de contas em um contexto global, explicando ao *shareholders* e *stakeholders* como uma organização gera seu valor e como a manterá ao longo dos anos, além dos fatores que a favorece ou não na sua capacidade de gerar valor ao longo do tempo. Vale enfatizar, que com os diversos formatos, finalidades, períodos e critérios de relatórios que são divulgados de forma compulsória e voluntária, dificulta para o leitor obter um panorama geral da empresa no contexto financeiro, social, ambiental e de governança, da mesma forma para gestão na tomada de decisão.

Por meio da semântica da fala do entrevistado, o RI é uma estrutura de comunicação **holística e concisa**, que visa integrar as informações financeiras e não financeiras de uma organização. Dessa forma, os provedores de capital financeiro e *stakeholders*, compreenderiam como a organização **gera valor** e dos fatores que a afeta. E, possibilitando assim que a companhia reconheça as suas **individualidades** e enraíze o **pensamento integrado** em toda organização (Burke & Clark, 2016; Correa, 2016; Slewinski, 2016).

Os **conceitos fundamentais** consolidam a aplicação dos princípios básicos e elementos de conteúdo do *Framework 1.0* (Correa, 2016), para o Itaú Unibanco a aplicação do conceito dos **capitais** não houve dificuldades em implantar, pois já eram executadas internamente. Mas, foi apontado pelo entrevistado, a dificuldade em identificar ações não financeiras ou pré-

financeiras em que antes não era notado pela empresa, pois possuíam uma visão de valor atrelada somente para o financeiro. Portanto, está em sintonia com as consultas públicas realizadas pelo IIRC antes e após a publicação do *Framework 1.0*. Em que o Itaú Unibanco também revelou dificuldades na aplicação do conceito de **geração de valor**, assim, a falta de uma compreensão clara sobre o significado, uso e exemplos, pode ser um obstáculo para as empresas elaborarem seus RIs. Nesse sentido, o entrevistado relatou algumas ações de valores qualitativas, em direção aos valores sociais para o capital humano e de social e relacionamento que foram reconhecidas pela empresa nos últimos dois anos.

*Uma iniciativa muito boa que vamos divulgar no Relato, e já temos divulgado internamente, foi o Dress Code, que o banco fez esse ano, é não ter mais uma formalidade de vir de roupa social, [...] nós mapeamos que existem valores que não são financeiros, então existe um valor de qualidade de vida, de satisfação dos nossos colaboradores, que vai muito além de retorno financeiro. [...] antigamente jamais iríamos reportar isso como um valor que estamos gerando, porque ele é mais qualitativo do que quantitativo, e claro que não dá para você medir felicidade de uma pessoa que vem de social e uma que vem de shorts, mas nitidamente você percebe uma melhoria de clima, uma melhoria de relação, e de respeito.*

*não eram tratados como valores, [...] o posicionamento da marca em relação a questão LGBT, trouxe valor social para nós, uma questão de respeito e de aproximação com outros públicos, bom eu acho que o desafio hoje é conseguir quantificar isso em resultado (Entrevistado 00:10:16).*

Conforme a fala do entrevistado o *Dress code* ainda não foi divulgado pela empresa, no entanto a questão do posicionamento da marca Itaú Unibanco em relação a Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais ou Transgêneros (LGBT) já tem sido retratado no RI. Assim, os valores não-financeiros, estão vinculados a qualidade de vida, satisfação dos colaboradores e respeito com outros públicos. Segundo Egger (2015), a geração de valor qualitativa, podem envolver 4 pontas: origens (engajamento entre quem gera e percebe valor), acesso (produto/serviço/marca com suas interações), experiência (serviço/marca que estimula uma reação lógica e emocional) e a troca de valor (troca de valores tangíveis e intangíveis por quem gera e percebe o valor). Por conseguinte, o *Dress code* está relacionado ao responsável por gerar esse valor e ao indivíduo notar essa ação como valor. Já a relação do banco ao LGBT envolve o acesso, onde a marca revela as suas relações com seu público alvo.

Antes de reforçar os três conceitos fundamentais o entrevistado revelou que antes da adoção do RI, o Itaú Unibanco tinha uma percepção de banco universal, já que ele trabalhava com finalidades distintas. Após adoção, reconheceram que possuem 4 modalidades no modelo

de negócio, como: crédito, seguridade, serviços e *trading*. Assim, melhoraram a determinação de metas, gerindo cada modelo de forma individualizada, o custo de capital e a rentabilidade de cada um deles. Todavia, de acordo com o *Framework 1.0* o modelo de negócio faz parte de um dos elementos de conteúdo do RI, e não dos conceitos fundamentais do *Framework 1.0* (IIRC, 2014).

A fim de descobrir o que a geração de valor significava para a organização, e assim, questionou-se ao entrevistado qual seria a relação entre a geração de valor e a missão, visão e objetivos declarados pela empresa. Desse modo, para o Itaú Unibanco, a geração de valor não é o resultado alcançado, e sim o processo que é realizado pela empresa internamente e externamente, pois o valor final atingido seria as consequências das ações realizadas. Logo, classificando-se como um praticante de RI, pois foi abordado pelo entrevistado o **significado da geração de valor** e a relação disso com a **missão, visão e objetivos** da empresa (IIRC, 2016).

*não buscamos agora o resultado final, o resultado final é o valor financeiro, nós tentamos buscar agora atingir os meios para melhorar os fins. Então assim, ao invés de priorizar a rentabilidade, vou priorizar a satisfação do cliente, minha imagem e a minha reputação porque isso ou não, vai gerar valor financeiro (Entrevistado 00:15:47).*

*A nossa visão já fala, que nós queremos ser um banco líder em performance sustentável e em satisfação dos nossos clientes, [...] o resultado nosso só vai ser sustentável, se ele tiver relação com a satisfação dos nossos clientes, nós não queremos aumentar resultado, diminuindo a satisfação, queremos aumentar os dois, então queremos proporcionar sempre melhores experiências com o cliente, e que tragam também maiores retornos para nós e aos nossos investidores, por este motivo eu acredito que não há conflito de interesses [...] melhorar nossos resultados, mas nunca penalizando os nossos outros públicos. Se nós tivermos resultados afetando os nossos clientes, é uma tendência menos sustentável (Entrevistado 00:12:51).*

Logo, para considerar como um valor gerado do Itaú Unibanco no RI, só seria reconhecido, se ele fosse gerado equitativamente entre a organização/investidores e outros públicos. Portanto, a eficiência de um valor gerado de uma organização, está no procedimento incorporado na estratégia da empresa, no caso o processo da geração de valor. Logo, o discurso do entrevistado, está em consonância com o propósito da co-criação de valor esclarecida por meio do RI, ou seja, só é valor para o acionista, se neste valor estiver incorporado valores sociais (Haller, 2016), pois a adoção da prática ESG, incorporadas na

estratégia e decisões, usualmente proporciona retornos maiores e ambas as partes ganham (acionista e sociedade).

Com a finalidade de identificar como a empresa **define a palavra “valor” e como cria valor para fins de RI**. Segundo IFAC (2015), antes de elaborar um RI, a empresa deve compreender como ela cria valor e como define o conceito de valor, isso é feito por intermédio do consentimento mútuo, entre a alta governança e a gerência, que determinam processo de geração de valor no RI. Dessa forma, foi questionado ao entrevistado como eles **definiram a palavra “valor”** e como eles criam este valor. Logo, afirmou que realizaram uma discussão intensiva, e assim, um CEO ou diretor, elaboraram um material para determinar o que seria valor dentro da empresa, com a finalidade de abrir a mente das pessoas para discutir outros tipos de valores. Contudo, não citou neste momento como a empresa cria valor para fins de RI, bem como não apontou uma definição exata do termo em sua fala.

*grande parte do que reportamos é valor financeiro, já temos abordado em valores qualitativos que influenciam positivamente no valor financeiro, e quanto faz esse link, essa conexão entre o valor que não é financeiro, mas que gera depois valor financeiro, isso é bem aceito pelo investidor.[...] Então temos ido nesse link de demonstrar que valores não financeiros ou pré-financeiros, são importantes se realmente vai gerar valor financeiro para os **stakeholders** (Entrevistado 00:16:45).*

Com este trecho, a palavra valor no RI do Itaú Unibanco, infere-se não somente ao valor financeiro, pois também relaciona com os valores não-financeiros ou pré-financeiros, como os valores sociais e ambientais. Ao contrário dos relatórios financeiros, quando se refere a palavra valor, que se remete ao valor financeiro/monetário. Ademais, em sua fala não se referiu aos valores tangíveis e intangíveis, visto que, conforme a literatura são potenciais para demonstrar o valor de uma empresa.

*daqui para frente o futuro se você não conseguir identificar o valor financeiro, você vai ter que fazer a melhor relação possível para demonstrar aquilo que está falando que é valor, se de fato gerar valor financeiro. Aqui estamos discutindo a teoria, mas de fato temos que representar e apresentar o valor financeiro que é gerado no negócio, então não dá para fugir da questão financeira [...] demonstrar a estratégia, o porquê que estamos fazendo isso, isso no primeiro momento pode ter um investimento muito grande, e pode ter um retorno que você não consegue quantificar, mas que você sabe que vai ser positivo para outras frentes no futuro (Entrevistado 00:16:45).*

Logo, um RI não tem por finalidade quantificar o valor dos capitais ou da empresa em um determinado momento, porém métricas monetizadas e KPIs colaboram para elucidar

quantitativamente o valor da empresa (Busco et al., 2013). Desse modo, conforme apontado na fala acima, quantificar essas ações de valores qualitativas são relevantes, pois trazem nitidamente quanto esse investimento ou está atitude do banco, colaborou para o resultado financeiro. Portanto, cabe a empresa determinar o período adequado para qualificar esses resultados.

Foi questionado em seguida, qual seria a definição do banco com o termo **geração de valor, em curto, médio e longo prazo**. Segundo o entrevistado, o Itaú Unibanco não tem uma definição exata para este termo, porém trouxe alguns exemplos que se baseiam para a elaboração do RI. Para a **curto prazo**, atualmente utilizam o lucro líquido e os mecanismos atuais de contabilidade, como a DVA para demonstrar a sua geração de valor. Em relação de **médio prazo a longo prazo**, o banco destaca que assim como as demais instituições financeiras o valor está voltado ao retorno no patrimônio líquido aos investidores. E a **longo prazo**, são as ações não financeiras que o banco realiza, porém que não são mensurados monetariamente, mas que contribui para o aperfeiçoamento da operação e processos. Em consonância com que a literatura defende que a criação de curto prazo seria o lucro, médio prazo seria o valor esperado pelos investidores e a longo prazo seria o valor para a sociedade (Gokten & Gokten, 2017).

Todavia, enfatiza-se pelo entrevistado, que a questão do contexto macro e socioeconômico do Brasil, dificulta as instituições financeiras a estabelecerem provisões de médio a longo prazo, ou seja, de 10 a 20 anos.

*o Relato Integrado vem trazendo isso [...] identificar mais onde queremos chegar, mas ainda é um grande desafio do banco, nós termos por exemplo projeções de 10 anos, que empresas lá de fora já fazem, inclusive por causa do nosso cenário macroeconômico [...] ficamos também refém do próprio contexto socioeconômico que enfrentamos no Brasil [...] o contexto e a própria gestão do Brasil nos bancos, ainda é um cenário nebuloso pra você afirmar ou projetar quanto aquele investimento, ou quanto aquela estratégia vai te trazer de valor (Entrevistado 00:20:42).*

Foi indagado sobre os **procedimentos utilizados para identificação** dos elementos que geram valor (**capitais) e suas interdependências**. Primeiramente, buscaram identificar quais eram os capitais essenciais para o banco, que na visão deles seriam os capitais financeiro, humano e social. Logo, chegaram à conclusão que um banco tem o papel de relatar **todos os capitais**, pois são indispensáveis para o negócio e sociedade. Além de realizar diversas discussões em cada capital individualmente, se apoiaram também, no plano de capitais (GRI) e o modelo de risco que possuem.

Desse modo, o entrevistado apontou que foi um estudo intenso sobre os capitais, e que continuam se aperfeiçoar a cada nova divulgação, e que ainda precisam aprimorar. Por conseguinte, o Itaú está em sinergia com os autores que criticam o RI (Brown & Dillard, 2014, Flower, 2014), pois os capitais sociais e ambientais, na visão do banco, por mais que são indiretos, são significantes para o negócio e sociedade. E a base disso está nítida nos materiais de apoio do banco para elaborar o seu processo de geração de valor, e assim, conseguir mapear a **interdependência** de horizontes curto, médio e longo prazo da empresa (Perego, 2016).

Flower (2015) recomendou que os capitais do IIRC fossem segregados internos (propriedade da organização e de terceiros) e externos (renováveis e não renováveis), com a finalidade de que as organizações conseguissem reconhecer deste modo todos os capitais que afetam na geração de valor. Assim, foi questionado ao entrevistado, quais seriam os **capitais** de propriedade da organização e de terceiros, como resposta: o único capital em que não possuíam propriedade seria o natural, em consonância com a literatura, o mesmo seria o capital **externo** (renovável ou renováveis), aos demais capitais revelou que possuem uma parcela de **propriedade**.

Nesse sentido, as **principais ações de valores** que o banco faz, e que pretende continuar criando. Segundo o entrevistado, atualmente o banco possui duas linhas de frente, o de melhoria contínua (satisfação de clientes, transformação digital, gestão de pessoas) e os transformacionais (gestão de risco, rentabilidade sustentável, internacionalização), que são palcos de geração de valor do banco nos próximos anos.

*focar em gestão de pessoas vai trazer mais resultados sustentáveis, você ter banco mais digital vai te trazer melhores resultados [...]. Além disso, na frente social o banco tem focado na identidade dele [...] valores e os ideais dos relacionamentos éticos e transparentes, que vai ao encontro da estratégia de sustentabilidade [...] valores de negócio seria uma ação, e valores não só para nós, mas também para sociedade nos últimos anos (Entrevistado 00:28:37).*

Um dos exemplos que abordou em sua fala foi a capacitação de pessoas com deficiências, pessoas com idades diferentes, cor e raça e mulher empreendedora. Portanto, ressalva no final de sua fala, em que ações do banco nos últimos anos não são só para eles, e que esse valor envolve a sociedade. Por conseguinte, quando o entrevistado afirma nos últimos anos, em consenso com Adams (2015) pode inferir que o RI por suas características, conduz para que as organizações mudem seu modo de pensar, conduzindo-as a buscar a maximização do lucro com o foco do bem-estar da sociedade e do meio ambiente.

No âmbito ainda de ações de valores, foi questionado ao entrevistado se na visão da organização, ela provoca alguma **ação negativa para sociedade e/ou meio ambiente**, se tivessem, quais seriam as iniciativas para minimizá-las.

*Faz parte do negócio, consumir água e energia você vai ter um impacto negativo, uma vez que você vai estar fazendo emissão de poluentes. O banco tem focado muito, nesses dois últimos anos, é na questão de impacto. Então trabalhamos muito para mitigar todo impacto negativo que temos, então assim, ao invés de usar a água da SABESP, vou usar água de reúso para mitigar o meu impacto, ao invés de eu usar energia elétrica vou tentar usar energia eólica, porque já vai mitigar um pouco do meu impacto.*

*Em outras situações tentamos buscar o impacto inverso [...] no ano passado optamos por proibir qualquer tipo de relacionamento com empresa de tabaco, nós não financiamos mais, não fornecemos mais crédito para empresa de tabaco. [...] o fato é parar de financiar para aquela indústria, mas continuar destinando recursos para que aquelas pessoas daquela região, possam aplicar a capacidade econômica em outros segmentos, acaba financiando naquela mesma região, outros negócios que você não financiava antes (Entrevistado 00:32:13).*

É evidente, que o Itaú Unibanco tem conscientização quanto ao impacto negativo, ou seja, por mais que faz parte da operação de qualquer empresa, consumir água, energia, são recursos não-renováveis que ela usufrui para operar. Logo, a empresa tem focado nos dois últimos anos, iniciativas que buscam mitigar esse impacto negativo, utilizando de métodos alternativos, como reúso de água e energia renovável. A questão de impacto reverso é uma iniciativa proativa da companhia, uma vez que ela deixa de apoiar empresas que causam diretamente um impacto negativo para sociedade e meio ambiente, conseqüentemente, iria diminuir o valor dela (externalidades), ao contrário proporcionam oportunidade para outros segmentos do mercado daquela mesma região. Portanto, o pensamento do Itaú Unibanco está em consonância com Brown e Dillard (2014), em que os negócios não podem ignorar os esgotamentos de recursos, mudanças climáticas e das expectativas sociais.

Em relação ao ambiente externo, ou seja, na onde a organização atua, foi indagado ao entrevistado quais seriam as **externalidades** positivas e negativas para o Itaú Unibanco. Conforme o *Framework 1.0* uma companhia deveria apontar em seu RI, no contexto natural, social, político, comercial e legal, ou seja, ela não possui controle sobre essas externalidades, mas que a influencia positivamente ou negativamente, nas suas ações de valores (estoque de capitais) (IIRC, 2014). Em sua fala, abordou um exemplo no contexto político, considerando como externalidade **negativa** para o banco.

*A taxa de juros no Brasil é alta, então é uma política pública, e essa taxa elevada gera*

*maior endividamento da população, gerando uma externalidade negativa para o banco, uma vez que o cliente endividado vai ter dificuldade para pegar um outro crédito [...] então nós não temos o controle, e quem vai mudar a taxa de juros é o governo federal por meio do BACEN (00:38:05).*

Considerando o ambiente externo do período, o mesmo ocasiona um aumento líquido ou uma redução líquida nos capitais. Uma companhia deveria identificar do ponto de vista dela, se naquele período o **efeito líquido** foi um acréscimo, decréscimo, ou se manteve o valor da empresa preservado. Segundo o entrevistado o banco, de 2013 a 2017, em nenhum momento perdeu valor no RI, ou seja, preservado, mas citou uma outra externalidade política por exemplo, que **diminuiria** o valor da empresa no RI.

*A questão é que existem muitos aumentos e decréscimos de valores, por exemplo, dos capitais entre eles mesmos, às vezes posso ter um aumento no capital financeiro, com uma diminuição do meu manufaturado. Nesse sentido, não é que está perdendo valor ou não, você está fazendo uma transferência de valores, está fazendo uma troca de um capital para o outro. Então o que percebemos ao longo dos últimos anos, é que o banco em nenhum momento perdeu valor [...] a operação Lava Jato, que poderia ter impactado, pois o banco tinha clientes que estavam sendo investigados [...] nós estávamos expostos, e por isso temos tratado como um decréscimo de valor (Entrevistado 00:41:20).*

Por fim, foi questionado ao entrevistado quais foram as **mudanças** na cultura da organização após a adoção do RI. Segundo ele, houve uma mudança de estrutura dentro do banco, atualmente possuem grupos de trabalhos, que todos do banco possuem uma linguagem semelhante, mesmo sendo em linhas diferentes e decisões diferentes. Além disso, enfatizou que apenas hoje possuem uma visão nítida do que a companhia quer alcançar, e que antes, eles não ouviam com frequência de qual seria a estratégia da companhia.

*Então eu acho que o Relato Integrado trouxe junto com ele esse conceito de ser mais transparente, não só para fora, mas para dentro também, porque isso traz valor. Se você tem colaborador, e sabe o que ele tá fazendo, e o porquê que ele tá fazendo, ele vai atingir resultados melhores [...] colocar na cultura do banco a questão do pensamento integrado na hora de discutir as coisas (Entrevistado 00:43:06).*

Segundo o *Framework 1.0* o Pensamento integrado é a “consideração ativa dada por uma organização aos relacionamentos entre suas diversas unidades operacionais e funcionais, bem como os capitais utilizados ou afetados pela organização, conduzindo à tomada de decisão integrada” (IIRC, 2014, p. 38, Item 8). Por conseguinte, é possível notar que as

práticas do RI, além de ser uma forma de prestação de contas com os usuários internos e externos, proporciona mudanças internas. E atualmente o banco alcançou uma linha de frente proativa para as estratégias e tomada de decisões de forma conjunta. Condizente com Kassai & Carvalho (2013), onde o RI preconiza uma nova percepção do modelo de negócio, em que sintoniza a **sociedade, natureza e fluxo de caixa futuros**. E que todos os membros inseridos na organização buscaram alcançar a geração de valor sustentável, reconhecendo seus riscos e oportunidades, assim definem se criam, preservam ou deteriam o seu valor.

Mediante as afirmações do entrevistado (um dos elaboradores do RI do Itaú Unibanco), buscou-se compreender o que a empresa define como valor e com cria valor para fins de RI. Logo, definem a palavra valor não exclusivo ao contexto financeiro, assim inclui valores sociais e ambientais, porém não foram auferidos os valores tangíveis e intangíveis, os quais possuem contribuições para apoiar a geração de valor de uma empresa. O Itaú Unibanco possui duas linhas de frente para criar valor, o de melhoria contínua (satisfação de clientes, transformação digital, gestão de pessoas) e os transformacionais (gestão de risco, rentabilidade sustentável, internacionalização). Por conseguinte, a definição da geração de valor incorporada pela empresa, está em sinergia com o propósito do RI, em que o valor gerado por uma empresa é co-criado entre a organização e *stakeholders*, e não visando somente o “lucro”.

Foi destacado pelo entrevistado, que o RI do Itaú Unibanco ainda não está em um estado ótimo, e que constantemente buscam o aprimoramento dele. Desde 2013, quando o Itaú Unibanco iniciou o seu relato, o reporte vem sendo aperfeiçoado a cada nova divulgação. Com esta pesquisa, detectaram-se iniciativas de “ações reversas” após a adoção do RI, ou seja, a empresa apresentou mudanças de tomadas de decisões após incorporação do RI, uma vez que na identificação de uma ação que pode impactar negativamente na geração de valor futura, deixaram de financiar as empresas de tabaco (consequentemente isto tornaria uma externalidade negativa), e o Itaú Unibanco proporcionou oportunidades para outros segmentos que não era financiado antes, a fim de fomentar a mesma região.

Os achados desta subseção serviram para atingir o segundo objetivo específico (c) desta pesquisa. A seguir, é apresentado as inferências com a literatura sobre os resultados em ambos os métodos (literatura, entrevista e documentos).

#### 4.4 Inferência sobre os resultados dos documentos e entrevista

A percepção do Itaú Unibanco quanto a finalidade do RI, no documento e entrevista é condizente com o que a literatura se propõe, que é a de explicar para os provedores de capital financeiro como a companhia gera valor ao longo do tempo, beneficiando todas as partes interessadas na capacidade de uma instituição gerar valor. Desde o primeiro ano de reporte, eles utilizam o termo “geração de valor compartilhado” ou “co-criação de valor”, que intrinsecamente está condizente com a proposta de que, o valor gerado de uma empresa é simultaneamente proporcionado a todos os *stakeholders* e o meio ambiente (Haller, 2016), como identificou a interdependência entre o sucesso da organização e o valor que cria para investidores, empregados, clientes, sociedade, e natureza (Flower, 2015).

Os conceitos fundamentais, geração de valor para organização e *stakeholders*, capitais e processo de geração de valor, solidificam a aplicação dos princípios básicos e elemento de conteúdo (Correa, 2016). As consultas públicas realizadas pelo IIRC (2017) antes e após a publicação do *Framework 1.0* revelaram dificuldade na aplicação do conceito de geração de valor, que do mesmo modo, foi apontado pela empresa a identificação de ações não financeiras ou pré-financeiras, pois possuíam um olhar de valor atrelado exclusivamente para o financeiro. Todavia, conseguiram fazer o mapeamento de algumas ações qualitativas, mas que ainda instigam na identificação de novas ações qualitativas.

Nesse âmbito, o exemplo do reconhecimento de cunho não financeiro que o entrevistado trouxe, foi o posicionamento da marca em relação as Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais ou Transgêneros (LGBT), em que foi divulgado apenas no último RI analisado. Outro item, relatado é o de que vão passar a divulgar no RI, o “*Dress code*” onde os colaboradores não têm obrigatoriedade/formalidade de trabalharem de roupa social, pois segundo o Itaú Unibanco existe um valor de qualidade de vida e satisfação dos colaboradores, e que já nitidamente notaram uma melhora no clima, relação e de respeito. Logo, os dois itens citados pelo entrevistado expressam valores sociais.

O RI de 2014, traz uma definição do Presidente do Conselho de Administração e do Diretor Presidente, quanto a definição do sentido da palavra “valor”. Assim, a palavra valor para o Itaú Unibanco em ambos os métodos (entrevista e documento), não seria o resultado final, no caso “resultado financeiro”, e sim os meios ou o processo apoiado pela empresa.

*Para nós, criar valor a longo prazo significa conduzir nossos negócios de forma sustentável e relevante para a sociedade em que estamos ativamente inseridos. Somos guiados por nossas diretrizes e metas internas, que garantem que*

*compartilhemos, adequadamente, o valor que geramos entre os stakeholders como compensação pela utilização de capitais. Nossa espiral de Performance Sustentável identifica os públicos mais importantes, considerando as questões que podem impactar nossa capacidade de geração de valor compartilhado (RI, 2014, p.3).*

Logo, a melhora no resultado final seria a consequência dessas ações executadas no processo do negócio, e isso é bem aceito pelo investidor. Ademais, na entrevista não foi citado nenhum dos valores tangíveis e intangíveis que são apoiados pela empresa, os quais são potenciais também para demonstrar o valor de uma empresa (Bowman e Ambrosini, 2003; Beattie e Smith, 2013). Ao contrário, de Flower (2015), Adams (2015) e Thomson (2014) de que um RI deveria atender somente a sociedade, pois os investidores só teriam interesse caso este influenciasse negativamente no que eles consideram valor. Em sinergia com Feng et al. (2017) e Brown e Dillard (2014) não há contrariedade da relação entre negócio e demais *stakeholders* de que ambas possam ser concomitantemente benéficas, já que os negócios não podem ignorar as externalidades.

A definição de geração de valor em curto, médio e longo prazo para o Itaú Unibanco não tem uma exatidão. Na fala do entrevistado, foi possível captar algumas formas que a companhia utiliza para elucidar a sua geração de valor a curto, médio e a longo prazo, todavia nos documentos esta definição não é nítida. Para curto prazo, apoiam-se no lucro líquido e outras ferramentas contábeis. E entre curto e médio prazo, o valor esperado pelos investidores no patrimônio líquido. A Longo prazo são as ações não financeiras que a empresa realiza, porém que não são mensurados monetariamente, mas que coopera para o aperfeiçoamento da operação e processos. Em consonância com os resultados de Gokten e Gokten (2017).

Conforme apontado na discussão dos documentos, ainda é notável a desconformidade na questão da classificação e alocações de informações, porém de maneira geral, elucidam semelhante à proposta do *Framework 1.0*. Da mesma forma, foi complementado pelo entrevistado, que realizaram um estudo aprofundado sobre este tema, e que continuaram a realizar nos próximos anos com a finalidade a aperfeiçoar o reporte. Na entrevista, a empresa considera o financeiro, humano e social como os capitais mais importantes para sua operação. Conforme a Tabela 17, de fato são os capitais em que revelaram mais conteúdos entre os demais. Além disso, há consciência da importância de reportar todos os capitais, pois na visão deles todos são indispensáveis para o negócio e sociedade. Ao contrário do IIRC que defende o posicionamento dos capitais indiretos ou irrelevantes não necessitam ser evidenciados em um RI (Flower, 2015).

Segundo Flower (2015), os capitais propostos pelo IIRC possibilitam que as organizações defendam suas ações de valores com impacto negativo sobre o meio ambiente compensando com uma maximização do capital financeiro. Ademais, se o IIRC incorporasse a sustentabilidade deveria determinar que as empresas revelassem seus aspectos negativos sobre seus relacionamentos, interações e atividades. Tanto nos documentos como na entrevista, o Itaú Unibanco tem conscientização dos impactos negativos que provoca, mesmo afetando indiretamente ou sendo parte da operação de qualquer negócio. Dessa maneira, o Itaú Unibanco nos últimos anos estabelece em suas estratégias medidas mitigadoras ou reversas para impactos ambientais.

Portanto, o Relato Integrado do Itaú Unibanco não corrobora com a literatura existente, pois o mesmo fornece em todos os seus RIs, as suas políticas de gestão ambiental e responsabilidade social com os indivíduos dentro e fora da organização, logo essas informações são capazes de exprimir a sobrevivência da mesma a longo prazo (Han & Kühnen, 2013). Pode-se inferir que o RI do Itaú Unibanco estabelece em sua estratégia a busca de valor sustentável, ou seja, a co-criação do mesmo, em que o termo “valor” não é somente financeiro, e que engloba ações de desenvolvimento social e proteção ambiental (Sofian, 2016). Além disso, segundo o entrevistado, “O Itaú Unibanco aderiu ao programa piloto por acreditar na proposta do IIRC de aprimorar as prestações de contas em um contexto global”.

Nos documentos de 2016 e 2017, há uma síntese dos temas materiais abordados e em quais capitais impactavam esse assunto, no caso das interdependências entre os capitais. Todavia, na análise desta pesquisa foi possível identificar que nem todas as informações demonstravam relações com outros capitais (Tabela 17). Segundo o Itaú Unibanco, os elaboradores basearam-se no plano de capitais da GRI e do modelo de riscos que possuem, para poder identificar a relação entre os capitais. Portanto, compreender cadeias integradas de causa e efeito colabora para que uma empresa opere de modo consciente e eficiente sobre os capitais afetados (Busco et al., 2014).

As ações de valores que obtiveram um maior destaque entre os demais, foi o capital social e de relacionamento em todos os períodos. E da mesma forma, foi questionado ao entrevistado quais ações de valores que a empresa faz hoje, e que pretende continuar criando. Como resultado, todas as ações se referiram ao capital social e de relacionamento, e capital humano. Somente a partir de 2015, ambos capitais são expostos a natureza e a qualidade de seu relacionamento com colaboradores (Ombudsman) e clientes (Ouvidorias, SAC, BACEN), e que antes desse período não era apurado (Maciel, 2015).

As externalidades envolvem contextos, naturais, sociais, políticos, comerciais, e legais, as quais minimizam o estoque de capitais (ações de valor), no caso o valor financeiro para os investidores (Brown & Dillard, 2014; Feng et al., 2017). A taxa de juros, foi considerada como um fator de externalidade política negativa em ambos os métodos. No reporte de 2013 a 2017, todos os itens apresentaram dados, exceto para o natural que foi evidenciado apenas no último ano. No RI de 2017, demonstram um estudo realizado por um grupo de trabalho para fomentar discussões recorrentes, mapear e mensurar as externalidades de água, energia, CO2 e combustíveis fósseis. Assim, a partir de 2017, o RI do Itaú Unibanco reporta uma sustentabilidade genuína (Brown & Dillard, 2014; Flower, 2015; Milne & Gray, 2013; Thomson, 2014).

Ao contrário do resultado de Bini et al. (2018), o RI do Itaú Unibanco não ignora as externalidades, pois fornece informações em todos os contextos, abordando em todos os anos praticamente sobre desemprego, inflação, corrupção, e etc. Paralelamente, conforme identificado na entrevista e nos documentos, a empresa tem focado intensamente nos últimos anos em alternativas de impactos sociais e naturais, logo a sustentabilidade não é tratada superficialmente no modelo de negócio, sendo um de seus desafios enfrentados para alcançar a sua geração de valor ao longo do tempo. Opostamente dos resultados encontrados de Steyn (2014) o Itaú Unibanco considerada relevante à adoção do desenvolvimento sustentável em seus negócios. Divergente de Stacchezzini et al. (2016) a empresa analisada integra em suas comunicações gestão de sustentabilidade. E de Adams, Potter, Singh e York (2016) demonstram natural as questões de ESG, bem como, a empresa é uma das participantes do projeto piloto do IIRC não se demonstra afastar da proposta de prestação de contas às partes interessadas, às gerações futuras e sobre crises ecológicas diferente dos resultados encontrados Milne e Gray (2013).

O Itaú Unibanco menciona que vem mantendo o seu valor ao longo do tempo (ações de valores), todavia um exemplo que o entrevistado abordou é de que possuem clientes que estavam sendo investigados na Lava Jato, e que sofrem decréscimo de valor (efeito líquido) por estarem sujeitos a esse risco, e de fato esse item foi considerado no documento desde 2014. No entanto, ao se basear na análise dos dados da Tabela 17, é possível verificar que desconsiderando as metas estipuladas em 2013, o Itaú Unibanco veio diminuindo o seu valor (efeito líquido) até 2015, e houve um aumento relativo em 2016, e no último ano uma queda do efeito líquido. Da mesma forma que os resultados de Maciel (2015), em nenhum ano dos RIs foi proporcionado se o valor líquido no período foi um aumento, diminuição ou preservação. Considera-se ainda que não seja possível inferir se em cada período divulgado o

valor da empresa foi um aumento, diminuição ou inalterado já que as informações divulgadas sobre o processo de geração de valor não apresentam uma constância nos períodos analisados conforme Figura 8.

Inversamente aos resultados de Jensen e Berg (2012), os preparadores de RI sabem como adotarem o pensamento integrado. E de Feng et al. (2017) que o entendimento de pensamento integrado está nas experiências e no contexto da organização. Conforme o entrevistado, as mudanças que as práticas do RI causaram no Itaú Unibanco, houve uma mudança estrutural interna, e que atualmente possuem grupos de trabalhos com uma linguagem uniforme entre as equipes, mesmo sendo em linhas e decisões diferentes entre setores, por meio do pensamento integrado, alcançando uma linha de frente proativa para as estratégias e tomada de decisões. Por conseguinte, todos os membros inseridos na organização buscam alcançar a geração de valor sustentável, reconhecendo seus riscos e oportunidades, assim definem: se criam, preservam ou deteriam o seu valor. Em sinergia com Kassai & Carvalho (2013), o RI preconiza uma nova percepção do modelo de negócio, em que sintoniza a sociedade, natureza e fluxo de caixa futuros.

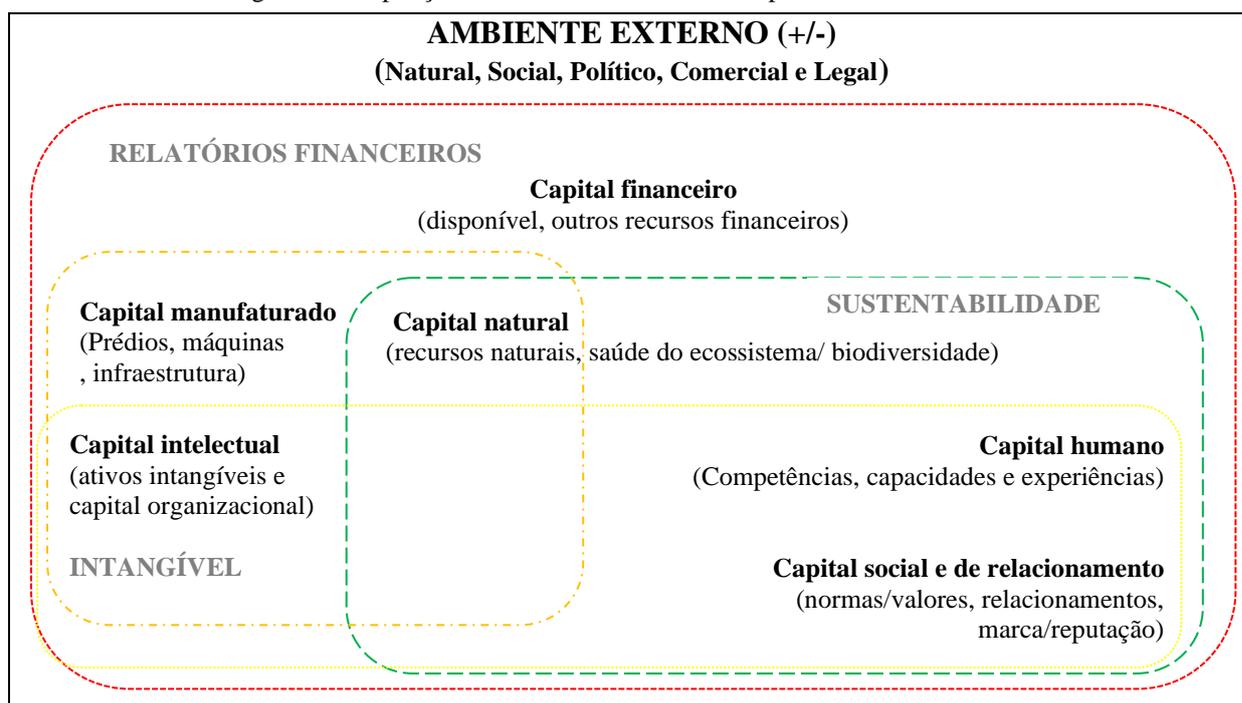
#### **4.5 Síntese dos resultados**

Com base nas afirmações da seções acima quanto a procedência da literatura (4.1) documentos (4.2) e entrevista (4.3), respectivamente, a definição da geração de valor do RI, necessita divulgar informações do ambiente externo (social, natural, político, legal e comercial) e principalmente os relacionamentos, interações e atividades com os capitais: social e de relacionamento, e natural, e os demais capitais caso houvesse que influencia na capacidade de geração de valor de uma empresa. Considerando ainda, tanto aspectos positivos e negativos, já que os negócios dependem da sociedade e do meio ambiente para gerar valor, portanto não podendo ignorá-las.

Quanto a identificação das ações de valores e o efeito líquido, o Itaú Unibanco retrata o processo de geração de valor do *Framework 1.0*. Contudo, este estudo detectou falhas na divulgação, além de não verificar nitidamente a existência de interdependência e de *trade-offs* entre os capitais, evidenciando a geração de valor em uma estrutura independente e desconectada. E por último, por meio da entrevista, foi possível detectar que o Itaú Unibanco define a palavra valor não exclusivo ao contexto financeiro, pois inclui valores sociais e ambientais, porém não foram auferidos os valores tangíveis e intangíveis na fala do entrevistado, os quais possuem contribuições para apoiar a geração de valor de uma empresa.

O Itaú Unibanco possui duas linhas de frente para criar valor, o de melhoria contínua (satisfação de clientes, transformação digital, gestão de pessoas) e os transformacionais (gestão de risco, rentabilidade sustentável, internacionalização). Ademais, com base nos resultados da pesquisa, foi possível fazer uma relação com que a teoria defende com o que está em sinergia com o que está sendo praticado quanto a conectividade existente entre os capitais do *Framework 1.0* conforme Figura 9.

Figura 9 - Ampliação da conectividade entre os capitais do *Framework 1.0*



Fonte: A pesquisa (2019).

Conforme a Figura 9 uma organização deve ser proativa e buscar a melhoria contínua para elaborar um RI, para ser capaz de reconhecer e elaborar a sua geração de valor, em curto, médio e longo prazo, pois no *Framework 1.0*, o valor financeiro é relevante, mas não é suficiente para gerar valor. Assim, a estrutura de comunicação do RI proporciona conscientização a gerência e a alta governança ao reportar suas ações de valores que vão do financeiro ao natural (pensamento integrado), assim, eles podem repensar em suas estratégias e decisões. Em suma, a proposta de um RI, não é somente elucidar a sustentabilidade ou a prestação de contas com a sociedade, e sim evidenciar todos os capitais em que afetam a organização e suas interdependências para gerar valor ao longo do tempo, obtendo uma visão holística do negócio, juntamente com as externalidades em todos os contextos que a companhia atua.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito de geração de valor é inexplorado em pesquisas, além de ser considerado um tema desalinhado quanto seu significado e uso, por parte dos elaboradores de Relato Integrado (em consultas públicas realizadas pelo IIRC) e por pesquisadores. O presente estudo contribui com a reflexão do conceito de geração de valor no RI, pela incipiência de pesquisas com respaldos conceituais e teóricos, de modo que, se torne visível e precisa, ao possibilitar a compreensão e aprimoramento do conceito de geração de valor no RI. Para tanto, busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: **Como o Relato Integrado do Itaú Unibanco contribui para exemplo de divulgação da sua geração de valor?**

A coleta de dados ocorreu por meio da literatura, documentos e entrevista os quais foram suficientes para alcance dos resultados. O primeiro objetivo, foi elaborar uma definição consistente do conceito de geração de valor do *Framework 1.0*, sustentado pela literatura e documentos. O segundo, foi analisar os RIs publicados pelo Itaú Unibanco, do período de 2013 a 2017. O terceiro, foi realizado uma entrevista por meio de vídeo conferência, com um dos participantes da elaboração do RI no Itaú Unibanco, os dados coletados foram analisados sob ótica da análise de conteúdo de Bardin (2016).

Sustentado nos resultados apresentados, e em consonância com os objetivos e questão desta pesquisa, conclui-se a percepção do Itaú Unibanco quanto a finalidade do RI, no documento e entrevista é condizente com o que a literatura se propõe, que é a de explicar para os provedores de capital financeiro como a companhia gera valor ao longo do tempo, beneficiando todas as partes interessadas na capacidade de uma instituição gerar valor. Desde o primeiro ano de reporte, utilizam o termo “geração de valor compartilhado” ou “co-criação de valor”, que intrinsecamente está condizente com a proposta de que, o valor gerado de uma empresa (o sucesso da organização) é interdependente com o valor que cria para investidores, empregados, clientes, sociedade, e natureza (Flower, 2015). Contudo, o reporte do RI do Itaú Unibanco, a sua divulgação do RI não se apresenta suficientemente desenvolvida para considerá-la como *benchmarking*. Em consonância com o objetivo geral, foram estabelecidos três objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico, conclui-se que a percepção de geração de valor no RI é o de que a organização por meio de seu modelo de negócio executa ações de valores (capitais) tangíveis e intangíveis, monetários e não monetários, tanto gerado pela organização ou indiretamente por ela, o que leva em conta, o seu impacto positivo à sociedade e o meio ambiente. Desse modo, gera valor para organização simultaneamente aos *stakeholders* e a

sociedade em geral, caso contrário, ações negativas ocasionariam a destruição de valor da organização juntamente para as partes interessadas e sociedade.

O segundo objetivo específico foi captar ações de valores de 2013-2017 do Itaú Unibanco e o seu efeito líquido, baseado na percepção de geração de valor adotado nesta pesquisa por meio da literatura. Logo, encontrou-se que ações de valores que amparam a empresa na sua geração de valor foram nessa ordem o social, financeiro, humano, intelectual, natural e manufaturado. Como resultado, encontra-se as informações que compõe o processo de geração de valor do *Framework 1.0*, além de verificar que o Itaú Unibanco vem buscando constantemente a melhora em cada reporte, como alocação de informações durante os anos entre os capitais intelectual, social e natural. Todavia, não é possível inferir se há uma tendência que o valor gerado pelo Itaú Unibanco foi preservado, aumento, ou diminuído, devido ao fato desta pesquisa ter identificado inconsistências na divulgação, como o Itaú Unibanco não apresenta uma permanência de informações divulgadas durante os cinco anos. Além disso, as seções dos capitais são desconexas, não contemplando uma visão das interdependências e os *trade-offs* entre os capitais, e somente no último ano foi divulgado o contexto natural do ambiente externo.

Foram divulgadas poucas informações prospectivas qualitativas e quantitativas, durante o período analisado, o Itaú Unibanco priorizou apontar esse tipo de informação com maior frequência nos capitais financeiro, social e natural. No entanto, nota-se que a companhia está buscando apenas a evidenciação de informações passadas, presentes e raras futuras. Portanto, como é possível que um *stakeholder*, utilize o RI para tomar decisão com apenas informações presentes e passadas, sendo que a mesmas também se apresentam em outros relatórios padronizados já divulgados? Logo, foi enfatizado pelo entrevistado que a instabilidade socioeconômica do Brasil, dificulta para as instituições financeiras estabelecerem projeções a longo prazo, como outras empresas de fora já fazem com estimativas de 10 a 20 anos. Portanto, para o RI institucionalizar no Brasil com reportagem com estimativas de períodos maiores pode demandar tempo, visto que as evidências até o momento no Brasil são instáveis.

O terceiro objetivo específico, foi de compreender por intermédio de um membro elaborador de RI o quê a companhia define como valor, e como ela cria valor para fins de RI. Quanto à definição da palavra valor para o Itaú Unibanco, logo, definem a palavra valor não somente ao contexto financeiro/monetário, ao contrário dos relatórios financeiros, inclui valores sociais e ambientais (qualitativos/não financeiros/pré-financeiros) a fim de elucidar a sua geração de valor. Porém, não possui uma exatidão quanto a definição do termo geração de

valor de curto, médio e a longo prazo. Um exemplo, ele trouxe, foi ao invés de priorizar a rentabilidade, focam em priorizar a satisfação de clientes, imagem, e reputação, dessa forma, como resultado, vai gerar valor financeiro. Assim, os mesmos já têm abordado valores qualitativos que influenciam positivamente, e isso é bem aceito pelo investidor. E como ela cria valor para fins de RI, segundo o entrevistado, atualmente a empresa possui duas linhas de frente, o de melhoria contínua (satisfação de clientes, transformação digital, gestão de pessoas) e os transformacionais (gestão de risco, rentabilidade sustentável, internacionalização), que são palcos de geração de valor nos próximos anos. Ressalta-se que o conceito de geração de valor é um elemento-chave para elaborar um RI.

Com esta pesquisa foi possível contribuir com uma perspectiva teórica com a reflexão do conceito de geração de valor no RI, de modo claro e preciso, bem como proporciona aos elaboradores do RI, um novo entendimento do conceito de geração de valor denominado vagamente definido, abstrato, implícito, subjetivo e amplo. Em síntese, o estudo apontou uma revisão quanto à interpretação sistemática de inter-relações entre os capitais, uma compreensão clara da geração de valor em termos de curto, médio e longo prazo, além de apontar o sentido da palavra valor do *Framework 1.0* e a que se refere, e exemplos de condições vantajosas na geração de valor ao longo do tempo. Por fim, contribui com novas informações para o desenvolvimento da literatura do RI com uma adição empírica conceitual, relacionado à sustentabilidade, por mais que estes conceitos estejam relacionados entre si, não existia evidências que comprovavam a correlação entre eles.

Além de atender uma perspectiva prática, onde apontou se a empresa analisada revela ações que geram valor ou não, desta forma, amparando elaboradores de Relato Integrado, visto que eles requerem um esclarecimento do uso, significado, e exemplos sobre o mesmo, conforme consultas públicas realizadas pelo IIRC em 2013 e 2017. Como resultado, a pesquisa proporciona um mecanismo de apoio, para que as empresas possam reconhecer em seus RIs as suas ações positivas e negativas, interdependências e os *trade-offs* (conectividade), com isto coopera para o fortalecimento do pensamento integrado. Pois os mecanismos atuais de contabilidade são inadequados para integração das questões (sociais, ambientais, governança e financeira), além de contribuir para o desenvolvimento de novas métricas. De modo inclusivo proporciona ao Itaú Unibanco, uma visão holística da inter-relação entre seus capitais durante os cinco anos analisados, para que ele aprimore a sua comunicação com uma visão holística e concisa de seu negócio, onde a mesma consiga expressar as interdependências e *trade-offs* entre seus capitais de modo visível.

Esta pesquisa contribui para sociedade, já que aperfeiçoa a estrutura do Relatório Integrado a fim de suprir a comunicação da geração de valor de uma empresa concomitantemente com a prestação de contas à sociedade. Nesse âmbito, os negócios insustentáveis terão como obstáculo em argumentar/divulgar como práticas sustentáveis, incentivando assim, a busca de resultados sustentáveis, consequentemente alcançando uma sociedade próspera. Aos pesquisadores, este estudo proporcionou aos pesquisadores um direcionamento quanto ao entendimento do conceito fundamental para elaboração de um RI.

Contudo, o IIRC necessita focar em melhorias e exemplos quanto a esse conceito abrangente no *Framework 1.0*, sendo mais claro e menos técnico. À vista disso, se na visão de organizações este conceito transparecer confuso, dúbio e não fidedigno, há a possibilidade da criação de um círculo vicioso de reporte que não cumpra a finalidade de um RI, a não adoção desta estrutura, ou torná-las céticas quanto à confiabilidade e credibilidade do *Framework 1.0*. Além disso, uma definição clara do conceito pode colaborar com informações menos longas e ilegíveis em um RI, ou seja, concisas. Inibindo o risco do RI, se tornar uma estrutura de comunicação de marketing ou *greenwash* (Simnett & Huggins, 2015).

Enfim, “enquanto contadores podem não estar dispostos ou ser capazes de “salvar o mundo”, se nós (ou aqueles outros contadores) fizermos parte do problema, como o mundo será salvo sem o nosso (ou o seu) envolvimento?” (Adams, 2015, p. 24, tradução nossa)<sup>6</sup>. Assim, esta pesquisa desperta aos contadores a se envolverem com este tema, pois contribuirá para o aprimoramento do RI, além de incentivar as empresas na busca do desenvolvimento sustentável. Os contadores além de promover informações contábeis para a divulgação, visam também auxiliar aos gestores na tomada de decisão, com a ideologia do RI os contadores possam aconselhar proprietários/conselho de administração com práticas sustentáveis, ao invés de visar apenas o “lucro”.

As limitações desta pesquisa atendem a quatro quesitos: (i) tema proposto, pois analisou apenas a geração de valor do RI, evidenciada pelo Itaú Unibanco Holding S.A.; (ii) em relação aos períodos de 2013 a 2017, o primeiro ano a ser publicado pela companhia, até o último divulgado pela mesma até a data da presente pesquisa; (iii) a empresa, justifica-se que o Itaú Unibanco Holding S.A., por ser uma das companhias participantes do programa piloto do IIRC e pela sua participação ativa para o desenvolvimento do *Framework 1.0* do RI. (iv) procedimentos metodológicos, como uma pesquisa documental, por inferir nos RIs da

---

<sup>6</sup> Citação original: “Whilst accountants might not be willing or able to ‘save the world’ (Flower, page XX), if we (or those other accountants) are part of the problem, how will it be saved without our (or their) involvement?” (Adams, 2015)

companhia Itaú Unibanco do período de 2013 a 2017. E de entrevista com um membro elaborador do Itaú Unibanco via *skype*, os mesmos foram submetidos a análise de conteúdo de Bardin (2016), com o uso da técnica temática/categorial. Portanto, os resultados deste estudo não podem ser generalizados, devido aos mesmos não terem sido submetidos à métodos estatísticos.

Por fim, recomenda-se estudos teóricos que permeiam a ampliação do conceito de valor de cada capital abordando o seu limite ou abrangência, desde que aprecie um impacto positivo para sociedade e/ou meio ambiente, pois o tema é recente, e até o momento da pesquisa é um campo vasto a ser explorado. Dessa forma com este amparo, seria possível encontrar informações que geram valor. Além de, estudos empíricos em outras empresas que permitam aprimorar o conceito de geração de valor no *Framework 1.0*, identificando as ações que elas fazem, se geram valor ou não, bem como, alternativas que minimizam o impacto negativo ou reversas para o modelo de negócio. Inclusive, a confrontação de informações divulgadas nos capitais com as demonstrações padronizadas e relatórios voluntários, para averiguar se as empresas estão reconhecendo no RI de modo integrado, para explanarem a sua geração de valor ao longo do tempo.

## REFERÊNCIAS

- Abeysekera, I. (2013). A template for integrated reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 227–245. Recuperado de <https://www-emeraldinsight-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/14691931311323869>.
- Adams, C. A. (2015). The international integrated reporting council: A call to action. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 23–28. Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S1045235414000732?via%3Dihub>.
- Adams, C. A. (2017). Conceptualising the contemporary corporate value creation process. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(4), 906–931. Recuperado de <https://www-emeraldinsight-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/AAAJ-04-2016-2529>.
- Adams, C. A., Potter, B., Singh, P. J., & York, J. (2016). Exploring the implications of integrated reporting for social investment (disclosures). *British Accounting Review*, 48(3), 283–296. Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0890838916300154?via%3Dihub>.
- Adams, S., & Simmet, R. (2011). Integrated Reporting: An Opportunity for Australia's Not-for-Profit Sector. *Australian Accounting Review*, 21(3), 292–301. Recuperado de <https://onlinelibrary-wiley-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1111/j.1835-2561.2011.00143.x>.
- Ahen, F., & Zettinig, P. (2015). Critical perspectives on strategic CSR: what is sustainable value co-creation orientation? *Critical Perspectives on International Business*, 11(1), 92. Recuperado de <https://www-emeraldinsight-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/cpoib-03-2012-0022>.
- Ahmed Haji, A., & Hossain, D. M. (2016). Exploring the implications of integrated reporting on organisational reporting practice. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 13(4), 415–444. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/QRAM-07-2015-0065>.
- Arshad, R., Noor, A. H. M., & Yahya, A. (2015). Human Capital and Islamic-Based Social Impact Model: Small Enterprise Perspective. *Procedia Economics and Finance*, 31, 510–519. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01195-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01195-8).
- Association of Chartered Certified Accountants (ACCA). (2018). *Insights into integrated Reporting 2.0: walking the talk*. Recuperado de <https://integratedreporting.org/resource/acca-insights-into-integrated-reporting-2-0-walking-the-talk/>.

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: *Edições*, 70.
- Beattie, V., & Smith, S. J. (2013). Value creation and business models: Refocusing the intellectual capital debate. *British Accounting Review*, 45, 243–254. Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0890838913000413?via%3Dihub>.
- Bini, L., Bellucci, M., & Giunta, F. (2018). Integrating sustainability in business model disclosure: Evidence from the UK mining industry. *Journal of Cleaner Production*, 171, 1161–1170. Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0959652617322862?via%3Dihub>.
- Bm&FBovespa.(2018). Institucional – Sustentabilidades nas empresas (Relate ou Explique). Recuperado de [http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/institucional/sustentabilidade/nas-empresas/relate-ou-explique/](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/institucional/sustentabilidade/nas-empresas/relate-ou-explique/).
- Boldrin, V. R. N. (2014). A Sustentabilidade nos Relatórios da Administração – Caso Itaú Unibanco 2009 a 2013. *Dissertação de Mestrado*. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. Recuperado de <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/1586>.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2003). *What does value mean and how is it created, maintained and destroyed?* *Academy of Management Annual Meeting* (Vol. August). Recuperado de [https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/3254/What does value mean and how is it created%2C maintained and destroyed-2003.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/3254/What%20does%20value%20mean%20and%20how%20is%20it%20created%2C%20maintained%20and%20destroyed-2003.pdf?sequence=3&isAllowed=y).
- Brown, J., & Dillard, J. (2014). Integrated reporting: On the need for broadening out and opening up. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 27(7), 1120–1156. Recuperado de <https://www-emeraldinsight-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/AAAJ-04-2013-1313>.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. (4a ed.). Oxford University Press. Inc.: *New York*.
- Burke, J. J., & Clark, C. E. (2016). The business case for integrated reporting: Insights from leading practitioners, regulators, and academics. *Business Horizons*, 59(3), 273–283. Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0007681316000021?via%3Dihub>.
- Busco, C., Frigo, M. L., Quattrone, P., & Riccaboni, A. (2013). Redefining Corporate Accountability through Integrated Reporting What happens when values and value creation meet? *Strategic Finance*, 1–14. Recuperado de <http://go-galegroup.ez79.periodicos.capes.gov.br/ps/i.do?id=GALE%7CA340425220&v=2.1&u=capes&it=r&p=AONE&sw=w>.

- 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*. Recuperado de <http://gogalegroup.ez79.periodicos.capes.gov.br/ps/i.do?id=GALE%7CA382806663&v=2.1&u=capes&it=r&p=AONE&sw=w>.
- Castro, C. M. (2006). *A prática da pesquisa*. (2a ed.). São Paulo: *Pearson Prentice Hall*. Chakrabarty.
- Chaidali, P. (Penny), & Jones, M. J. (2017). It's a matter of trust: Exploring the perceptions of Integrated Reporting preparers. *Critical Perspectives on Accounting*, 48, 1–20. Recuperado de <https://www-sciencedirect.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S1045235417300801?via%3Dihub>.
- Correa, J. C. (2016). *Incorporação do Pensamento Integrado aos mecanismos internos como pré-requisito para a viabilização do processo de asseguração independente para Relato Integrado*. *Dissertação de Mestrado*. Universidade Estadual de Maringá, Maringá. Recuperado de <http://nou-rau.uem.br/nou-rau/document/?code=vtls000223830>.
- Coulson, A. B., Adams, C. A., Nugent, M. N., & Haynes, K. (2017). Exploring metaphors of capitals and the framing of multiple capitals: Challenges and opportunities for < IR >. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(3), 290–314. Recuperado de <https://www-emeraldinsight-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/SAMPJ-05-2015-0032>.
- Coutinho, L. (2017). *Análise da aplicabilidade do Relato Integrado sob perspectivas das normas Contábeis IFRS*. *Dissertação de Mestrado*. Universidade Estadual de Maringá, Maringá. Recuperado de <http://www.pco.uem.br/dissertacoes-defendidas>.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa*. (3a ed.). Porto Alegre: Penso.
- Crowther, D., & Aras, G. (2008). *Corporate Social*. Bookbon. <https://doi.org/10.1002/csr.27>.
- Da Silva, A. A., & Fonseca, F. (2014). 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-itaui>.
- De Beer, E. (2014). Creating value through communication. *Public Relations Review*, 40(2), 136–143. Recuperado de <https://www-sciencedirect.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0363811114000526?via%3Dihub>.

- De Silva, M., Howells, J., & Meyer, M. (2018). Innovation intermediaries and collaboration: Knowledge-based practices and internal value creation. *Research Policy*, 47, 70–87. Recuperado de <https://www-sciencedirect.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0048733317301610?via%3Dihub>.
- De Villiers, C., & Sharma, U. (2017). A critical reflection on the future of financial, intellectual capital, sustainability and integrated reporting. *Critical Perspectives on Accounting*. Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S1045235417300606?via%3Dihub>.
- Do Valle, C. E. Qualidade Ambiental: ISO14000. (12. ed.). São Paulo: Senac.
- Druckman, P. (2016). Integrated Reporting - A new Accounting Disclosure. In C. Mio (Org.). Palgrave M.
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & Demartini, P. (2016). Integrated reporting: A structured literature review. *Accounting Forum*, 40, 166–185. Recuperado de <https://www-sciencedirect.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0155998215301046?via%3Dihub>.
- 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), 461–480. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2017-0150>.
- Dumay, J., & Dai, T. M. X. (2014). Integrated thinking as an organisational cultural control? In Critical perspectives on accounting conference Recuperado de <https://www-emeraldinsight-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/pdfplus/10.1108/MEDAR-07-2016-0067>.
- Dumitru, M., Gușe, R. G., Feleagă, L., Manguic, D. M., & Feldioreanu, A. I. (2015). Marketing communications of value creation in sustainable organizations. The practice of integrated reports. *Amfiteatru Economic*, 17(40), 955–976. Recuperado de [http://www.amfiteatruconomic.ro/Home\\_RO.aspx](http://www.amfiteatruconomic.ro/Home_RO.aspx).
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). Chapter 1: What Is One Report? In *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/9781119199960.ch1>.
- Eccles, R. G., Krzus, M. P., & Ribot, S. (2014). *The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality*. John Wiley & Sons, Inc. Recuperado de <https://www-sciencedirect.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0959652614008968?via%3Dihub>.

- Ernst & Young. (2014). Integrated reporting Elevating value. Recuperado de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/\\$FILE/EY-Integrated-reporting.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/$FILE/EY-Integrated-reporting.pdf).
- Egger, D. (2015). Geração de valor futuro. (1a ed.) Rio de Janeiro: *Elsevier*.
- Elkington, J. (1997). Sustentabilidade, canibais com garfo e faca. São Paulo: M. Books do Brasil Ltda.
- Farias Filho, M. C., & Arruda Filho, E. J. (2013). Planejamento de Pesquisa Científica. São Paulo: *Atlas*.
- Feng, T., Cummings, L., & Tweedie, D. (2017). Exploring integrated thinking in integrated reporting – an exploratory study in Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 330–353. Recuperado de <https://www-emeraldinsight-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/JIC-06-2016-0068>.
- Flick, U. (2009). Qualidade na pesquisa qualitativa. Porto Alegre: *Artmed*.
- Flower, J. (2015). The international integrated reporting council: A story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 1–17. Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S1045235414000744?via%3Dihub>.
- Gibbs, G. (2009). Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa. Porto Alegre: *Bookman*.
- Gil, A. C. (2010). Como elaborar Projetos de Pesquisa. (5a ed.) São Paulo: *Atlas*.
- Gokten, S., & Gokten, P. O. (2017). Value Creation Reporting : Answering the Question „ Value to Whom ” according to the International Integrated Reporting Framework, 91(147), 145–170. Recuperado de <https://doaj.org/article/0ef23e57eb51447589bbf774976f5ec7>.
- Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21. Recuperado de <https://www-sciencedirect.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0959652613004654?via%3Dihub>.
- Haller, A. (2016). Value Creation: A Core Concept of Integrated Reporting. In: Integrated Reporting - A new Accounting Disclosure. In C. Mio (Org.). *Palgrave M.*
- Haller, A., & Van Staden, C. (2014). The value added statement – an appropriate instrument for Integrated Reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1190–1216. Recuperado de <https://www-emeraldinsight-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/AAAJ-04-2013-1307>.

- Homero Junior, P. F. (2017). Integrated Reporting in Brazil: A Critical Reading. In *XVII USP International Conference in Accounting* (p. 1–18). São Paulo. Recuperado de <https://congressousp.fipecafi.org/anais/AnaisCongresso2017/ArtigosDownload/4.pdf>.
- Hsiao, P.-C. K., & Kelly, M. (2017). Investment considerations and impressions of integrated reporting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(1), SAMPJ-10-2016-0072. Recuperado de <https://www-emeraldinsight-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/SAMPJ-10-2016-0072>.
- Institute for Family Business. (2012). *Sustainable Value Creation*. Recuperado de <http://www.m-institute.org/Documents/Sustainable-value-creation-report-from-M-Institute.pdf>.
- Integrated Reporting Committee of South Africa. (2014). *Scan of research on integrated reporting in South Africa research opportunities*. Recuperado de [http://integratedreportingsa.org/ircsa/wp-content/uploads/2017/05/Scan\\_of\\_research\\_on\\_integrated\\_reporting\\_in\\_South\\_Africa.pdf](http://integratedreportingsa.org/ircsa/wp-content/uploads/2017/05/Scan_of_research_on_integrated_reporting_in_South_Africa.pdf).
- International Federation of Accountants - IFAC (2015). “Materiality in <IR> Guidance for the preparation of integrated reports.” *IR - INTEGRATED REPORTING*. Recuperado de [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/11/1315\\_MaterialityinIR\\_Doc\\_4a\\_Interactive.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/11/1315_MaterialityinIR_Doc_4a_Interactive.pdf).
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013a). *Background - Value Creation*. Recuperado de <http://integratedreporting.org/resource/background-papers/>.
- International Integrated Reporting Council (IIRC) - *Consultation Questions*. (2013b). Recuperado de [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/08/090\\_John-Flower.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/08/090_John-Flower.pdf).
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2014). *Framework*. Recuperado de <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portugese-final-1.pdf>.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2016). *The <IR> Competence Matrix Learning outcomes for <IR> training*. Recuperado de <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2016/04/IR-Competence-Framework-Section-One.pdf>.
- International Integrated Reporting Council – IIRC. (2017). *International Framework Implementation Feedback - Summary report*. Recuperado de [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/10/Framework\\_feedback\\_Sum2017.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/10/Framework_feedback_Sum2017.pdf).
- Itaú Unibanco Holding S.A. (2013). *Relato Integrado 2013 Itaú Unibanco Holding S.A.* Recuperado de

- [https://www.itaú.com.br/\\_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Relato\\_Integrado\\_PT.pdf?title=Relato%20Integrado2013](https://www.itaú.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Relato_Integrado_PT.pdf?title=Relato%20Integrado2013).
- Itaú Unibanco Holding S.A. (2014). *Relato Integrado 2014 Itaú Unibanco Holding S.A.* Recuperado de [https://www.itaú.com.br/\\_arquivosstaticos/RAO/PDF/PT/Relato\\_Integrado\\_2014.pdf](https://www.itaú.com.br/_arquivosstaticos/RAO/PDF/PT/Relato_Integrado_2014.pdf).
- Itaú Unibanco Holding S.A. (2015). *Relato Integrado 2015 Itaú Unibanco Holding S.A.* Recuperado de [https://www.itaú.com.br/\\_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Relato\\_Integrado\\_2015.pdf#page=1](https://www.itaú.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Relato_Integrado_2015.pdf#page=1).
- Itaú Unibanco Holding S.A. (2016). *Relato Integrado 2016 Itaú Unibanco Holding S.A.* Recuperado de [https://www.itaú.com.br/\\_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Relato\\_Integrado\\_Itaú\\_2016\\_BR.pdf](https://www.itaú.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Relato_Integrado_Itaú_2016_BR.pdf).
- Itaú Unibanco Holding S.A. (2017). *Relato Integrado 2017 Itaú Unibanco Holding S.A.* Recuperado de [https://www.itaú.com.br/\\_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Relato\\_Integrado\\_Itaú\\_2017\\_BR.pdf?title=Relato%20Integrado%202017](https://www.itaú.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Relato_Integrado_Itaú_2017_BR.pdf?title=Relato%20Integrado%202017).
- Itaú Unibanco Holding S.A. (2018). *Apresentação sobre quem somos*. Acessado em 10/04/2018 de <https://www.itaú.com.br/sobre/quem-somos/apresentacao/>.
- Jensen, J. C., & Berg, N. (2012). Determinants of Traditional Sustainability Reporting Versus Integrated Reporting. An Institutional Approach. *Business Strategy and the Environment*, 21(5), 299–316. Recuperado de <https://onlinelibrary-wiley.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1002/bse.740>.
- Kassai, J. R., & Carvalho, L. N. (2013). Relato Integrado : a próxima revolução contábil. In *XI Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente* (p. 1–16). Recuperado de [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1065698/mod\\_resource/content/0/artigo\\_Engema\\_2013\\_versao\\_3.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1065698/mod_resource/content/0/artigo_Engema_2013_versao_3.pdf).
- Kussaba, C. (2015). *Análise dos Elementos de Conteúdo do Relato Integrado : Itaú Unibanco e Natura - 2013 e 2014. Dissertação de Mestrado*. Universidade de São Paulo, São Paulo. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-05022016-114515/pt-br.php>.
- Kuzina, R. W. (2014). Integrated Reporting As a Strategic Mechanism. *Actual Problems of Economics*, 8(158), 385–392.
- Lai, A., Melloni, G., & Stacchezzini, R. (2017). What does materiality mean to integrated reporting preparers? An empirical exploration. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 00533-

- 552-00. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/MEDAR-02-2017-0113>.
- Maciel, P. Á. (2015). *Relato Integrado: Análise da evolução da estrutura conceitual e sua aplicação nos relatórios das empresas no Brasil. Dissertação de Mestrado*. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Recuperado de [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1065794/mod\\_resource/content/0/Dissertacao Paula Alvares Maciel.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1065794/mod_resource/content/0/Dissertacao%20Paula%20Alvares%20Maciel.pdf).
- Maniora, J. (2015). Is Integrated Reporting Really the Superior Mechanism for the Integration of Ethics into the Core Business Model? An Empirical Analysis. *Journal of Business Ethics*. Recuperado de <https://link-springer-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/article/10.1007/s10551-015-2874-z>.
- McElroy, M. W., & Thomas, M. P. (2015). The MultiCapital Scorecard. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(3), 425–438. Recuperado de <https://www-emeraldinsight-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/SAMPJ-04-2015-0025>.
- Mckinsey. (2010). Why value value? In *Value: The Four Cornerstones of Corporate Finance*. John Wiley & Sons. Recuperado de <http://www.wiley.com/buy/9780470424605>.
- Melloni, G. (2015). Intellectual capital disclosure in integrated reporting: An impression management analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 16(3), 661–680. Recuperado de <https://www-emeraldinsight-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/JIC-11-2014-0121>.
- Melloni, G., Caglio, A., & Perego, P. (2017). Saying more with less? Disclosure conciseness, completeness and balance in Integrated Reports. *Journal of Accounting and Public Policy*, 36(3), 220–238. Recuperado de <https://linkinghub-elsevier-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/retrieve/pii/S0278425417300285>.
- Milne, M. J., & Gray, R. (2013). W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 13–29. Recuperado de <https://link-springer-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/article/10.1007/s10551-012-1543-8>.
- Mio, C., Marco, F., & Pauluzzo, R. (2016). Internal application of IR principles: Generali's Internal Integrated Reporting. *Journal of Cleaner Production*, 139, 204–218. Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0959652616310459?via%3Dihub>.

- Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business e Management*. (2a ed.). London: *Sage Publications*.
- Perego, P., Kennedy, S., & Whiteman, G. (2016). A lot of icing but little cake? Taking integrated reporting forward. *Journal of Cleaner Production*, *136*, 53–64. Recuperado de [https://www-sciencedirect-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0959652616001979?via%3Dihub](https://www.sciencedirect.com.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0959652616001979?via%3Dihub).
- Pistoni, A., Songini, L., & Bavagnoli, F. (2018). Integrated Reporting Quality: An Empirical Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Recuperado de <https://onlinelibrary-wiley.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1002/csr.1474>.
- Reuter, M., & Messner, M. (2015). Lobbying on the integrated reporting framework: An analysis of comment letters to the 2011 discussion paper of the IIRC. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *28*(3), 365–402. Recuperado de <https://www-emeraldinsight-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/AAAJ-03-2013-1289>.
- Sampieri, R. H.; Collado, C. F.; Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa*. (5a ed.) Porto Alegre: *AMGH*.
- Sen, Amartya. (2000). *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Simnett, R., & Huggins, A. L. (2015). Integrated reporting and assurance: where can research add value? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, *6*(1), 29–53. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/SAMPJ-09-2014-0053>.
- Slack, R., & Tsalavoutas, I. (2018). Integrated reporting decision usefulness: Mainstream equity market views. *Accounting Forum*, (April 2017), 1–15. Recuperado de <https://linkinghub-elsevier-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/retrieve/pii/S0155998217300844>.
- Slewinski, E. (2016). *Compreensão do processo de adoção e elaboração do Relato Integrado sob a perspectiva sensemaking de Karl Weick*. *Dissertação de Mestrado*. Universidade Estadual de Maringá, Maringá. Recuperado de <http://nou-rau.uem.br/nou-rau/document/?code=vtls000223817>.
- Sofian, I. (2016). The adoption of integrated reporting principles by the Romanian companies listed at the Bucharest Stock. *Audit Financiar*, *15*(12), 1335–1348. Recuperado de <https://doaj.org/article/b9a1596e002645e7a5ddcd59bb41ed15>.
- 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*, 102–110. Recuperado de <https://www-sciencedirect.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0959652616002006?via%3Dihub>.

- Steenkamp, N. (2017). Top 10 South African companies' disclosure of materiality determination process and material issues in integrated reports. *Journal of Intellectual Capital*. Recuperado de <https://www-emeraldinsight-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/JIC-01-2017-0002>.
- Steyn, M. (2014). Organisational benefits and implementation challenges of mandatory integrated reporting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(4), 476–503. Recuperado de <https://www-emeraldinsight-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/SAMPJ-11-2013-0052>.
- Thomson, I. (2014). “But does sustainability need capitalism or an integrated report” a commentary on “The International Integrated Reporting Council: A story of failure” by Flower, J. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 18–22. Recuperado de <https://linkinghub-elsevier-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/retrieve/pii/S1045235414000756>.
- Tunico, F. R. L., & Rodrigues, R. N. (2013). Participação das Empresas dos Países Emergentes na Definição do Framework do Relato Integrado: Análise do Consultation Draft de 2013. In *X Seminário UFPE de Ciências Contábeis* (p. 1–15). Recuperado de <https://periodicos.ufpe.br/revistas/SUCC/article/download/2791/4973>.
- Villiers, C. de, Rinaldi, L., & Unerman, J. (2014). Integrated reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 27(7), 1042–1067. Recuperado de <https://www-emeraldinsight-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/AAAJ-06-2014-1736>.
- Winter, M., & Szczepanek, T. (2008). Projects and programmes as value creation processes: A new perspective and some practical implications. *International Journal of Project Management*, 26, 95–103. Recuperado de <https://www-sciencedirect.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0263786307001421?via%3Dihub>.
- Yin, R. (2015). Estudo de caso – Planejamento e Método. (5a ed.). São Paulo: *Bookman*.

**APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

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

Prezado (a),

Representando a sua instituição, Itaú Unibanco Holding S.A., este é um convite para participar da pesquisa intitulada “Geração de Valor no Relato Integrado: Um Estudo De Caso no Itaú Unibanco”, como parte da dissertação de mestrado da pesquisadora responsável Amanda dos Santos Veiga Marçal, discente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá (PCO-UEM). A pesquisadora é orientada pela Prof<sup>ª</sup>. Dra. Marguit Neumann.

O objetivo desta pesquisa é identificar como o Relato Integrado contribui para criação de geração de valor no caso do Itaú Unibanco. O conceito de geração de valor é inexplorado em pesquisas, além de ser considerado um tema desalinhado quanto seu significado e uso, por parte dos elaboradores de Relato Integrado (em consultas públicas realizadas pelo IIRC) e por pesquisadores. O presente estudo contribui com a reflexão do conceito de geração de valor no RI, pela incipiência de pesquisas com respaldos conceituais e teóricos, de modo que, se torne visível e precisa, ao possibilitar a compreensão e aprimoramento do conceito de geração de valor no RI. A coleta de dados compreende a realização de entrevistas semiestruturadas com gravação de áudio.

Ao aceitar este convite, consente-se que sua participação é voluntária e, a qualquer momento, pode-se: solicitar esclarecimentos sobre a pesquisa bem como recusar-se a participar; retirar seu consentimento ou interromper a participação, sem acarretar qualquer penalidade. Ainda, consente-se que os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e ética e que a coleta de dados compreende a realização de entrevistas semiestruturadas com gravação de áudio. Os dados serão analisados e os respondentes, identificados por pseudônimos, sem identificação individual de participantes.

Os resultados e achados da pesquisa serão submetidos à apreciação da Companhia antes de serem divulgados em domínio público. O nome da companhia será divulgado pelo estudo, se autorizado [( ) SIM / ( ) NÃO]; caso contrário, também será identificado por pseudônimo. A divulgação em domínio público se dará por meio do relatório de pesquisa

(dissertação) e em futuras publicações de natureza científica (nacionais e internacionais) seguindo as diretrizes éticas da pesquisa e assegurando a privacidade dos (das) respondentes. Cabe ao pesquisador responsável a preservação do sigilo e a guarda da base de dados para uso em futuras publicações. Os demais dados que possam suscitar risco à privacidade dos (das) respondentes serão destruídos após a defesa da dissertação.

A participação no estudo não acarretará custos e não será disponibilizada nenhuma compensação financeira. Ao final do estudo, teremos o prazer de encaminhar a você um sumário com os principais achados e conclusões.

Em caso de dúvidas você pode indagar a pesquisadora Amanda dos Santos Veiga Marçal (mandy\_veiga@hotmail.com e (43) 98404-3460), ou sua orientadora Marguit Neumann (marguitn26@gmail.com e (44) 9974-8487), ou o Departamento de Ciências Contábeis da UEM (sec-dcc@uem.br e (44) 3011-4909), ou Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá (sec-pco@uem.br e (44) 3011-6025), situado à Av. Colombo, 5790 - Jardim Universitário, CEP 87020-900 - Maringá - Paraná.

Maringá, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

---

Assinatura do Entrevistado

---

Assinatura do Pesquisado

## **APÊNDICE B – GUIA DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

Prezado(a), gostaríamos de convidá-lo(a) a participar das pesquisas intituladas D) “Geração de Valor no Relato Integrado: Um estudo de caso no Itaú Unibanco” que fazem parte do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá (PCO-UEM), desenvolvidas pela mestranda Amanda dos S. V. Marçal, orientada pela prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marguit Neumann.

Síntese da pesquisa D): O conceito de geração de valor é inexplorado em pesquisas, além de ser considerado um tema desalinhado quanto seu significado e uso, por parte dos elaboradores de Relato Integrado (em consultas públicas realizadas pelo IIRC) e por pesquisadores. O presente estudo contribui com a reflexão do conceito de geração de valor no RI, pela incipiência de pesquisas com respaldos conceituais e teóricos, de modo que, se torne visível e precisa, ao possibilitar a compreensão e aprimoramento do conceito de geração de valor no RI. Para tanto, busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: **Como o Relato Integrado do Itaú Unibanco contribui para exemplo de divulgação da sua geração de valor?**

Cabe destacar que não há riscos envolvidos nestas pesquisas, pois os projetos de dissertação estão de acordo com a Res. 466/12- item V do Conselho Nacional de Saúde (CNS) Ministério da Saúde. No entanto, para evitar e respaldar possíveis desconfortos os dados serão analisados e os respondentes serão identificados por pseudônimos, sem identificação individual de participantes para publicação da pesquisa.

A pesquisadora responsável a preservação do sigilo e a guarda da base de dados para uso em futuras publicações. Os demais dados que possam suscitar risco à privacidade dos (das) respondentes serão destruídos após a defesa da dissertação.

Caso você tenha mais dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos, pode nos contatar nos endereços: · Mestranda Amanda dos Santos Veiga Marçal: (43) 9 8404-3460 / mandy\_veiga@hotmail.com · Professora Marguit Neumann: (44) 3011.3765 / (44)9.9974.8487 / marguitn26@gmail.com

### **IDENTIFICAÇÃO**

- 1 - Qual o seu nome?
- 2 - Faixa etária:

3 - Há quanto tempo você trabalha no Itaú?

## QUESTÕES

1 - No seu entendimento, qual seria o propósito de um Relato Integrado?

2 - Dentre os conceitos fundamentais do Relato Integrado: geração de valor, processo de geração de valor e de capitais. Quais destes apresentam maior dificuldade na elaboração do Relato Integrado? Por quê?

3 - O que a geração de valor significa para a organização?

4 - Qual a relação entre a geração de valor e a missão, visão e objetivos declarado da instituição?

5 - Como foi definida a palavra valor, e como a organização cria valor para fins de Relato Integrado?

6 - Quais foram os procedimentos utilizados para identificação dos elementos que geram valor, dos respectivos capitais e suas interdependências?

7 - Quais foram os capitais evidenciados que a organização utilizou e/ou afetou pertencentes a terceiros e quais são próprios da organização?

8 - Cite quais são as principais ações de valores do Itaú Unibanco, e quais pretendem continuar criando?

9 - Na visão da instituição, a mesma provoca alguma ação de valor negativa para sociedade e/ou meio ambiente? Se sim, quais são as iniciativas para minimizá-las?

10 - Quais seriam as externalidades (influências do ambiente externo) positivas e negativas para o Itaú Unibanco?

11 - Como foram determinados o efeito líquido dos Relatos Integrado, referente ao período de 2013 a 2017, determinaram o valor líquido como um acréscimo, decréscimo, ou valor preservado?

12 - O que mudou na cultura da organização depois da adoção do Relato Integrado?

Questão cedida ao entrevistado(a), para expor algum fato sobre o Relato Integrado que ele(a) gostaria de relatar.

**APÊNDICE C – CODIFICAÇÃO DOS DOCUMENTOS (2013-2017)**

| Unidade de registro   | Categorização  | Ações de valores | Unidade de contexto   |   |   |   |   |
|-----------------------|----------------|------------------|---|---|---|---|---|
|                       |                |                  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
| 1. CAPITAL FINANCEIRO | 1.1 Disponível | 1.1.01           | 1- Lucro líquido, Produto Bancário Líquido de Perdas com Créditos, receita de serviços e ROE (até 2011) (destaques financeiros);  | 1- Um retorno sobre o patrimônio líquido médio [...] de 24,1% (mensagem do presidente);   | 1- Detalhamento lucro líquido, volume de transações, % rentabilidade do PL 24.8%, crescimento lucro por ação 2.3%, índice de eficiência 44%, índice da basileia 17,8% (mensagem diretor); | 1- Índice de Basileia, alcançou 19,1%, superior aos 10,5% exigidos pelo Banco Central do Brasil (BACEN) (mensagem diretor); | 1- Distribuição de resultados (payout), segundo a qual temos o objetivo de manter nosso índice de CET em 13,5%, (mensagem); |
|                       |                |                  | 2- Principais formas de recursos, índice de eficiências, total de ativos, PL (até 2011); Evolução do mix de carteira (2012) (destaques financeiros);  | 2- Comparativo de 2012 a 2014: Composição patrimonial, resultados, margem financeira, serviços - 2013 a 2014 - despesas não decorrente de juros, evolução das ações na BM&FBovespa (destaques); | 2- Classificação da carteira de crédito (2014-2015);  | 2- Composição das nossas operações de crédito por segmento e detalhes (2015-2016);  | 2- Operações de crédito posição (2015-2016);  |
|                       |                |                  | 3- Quantidade de ações movimentadas na BM&FBovespa e NYSE (sem comparativo). Lucro líquido por ação, Valor patrimonial por ação, Número de ações, Dividendos em ação e Índice de Basileia (2012 e 2013) favorável (dez/2012); | 3- Diversificação de receitas (receita maior em cartões de crédito), principalmente as receitas de seguros e prestação de serviços (destaques) e (capitais);                                    | 3- Buscamos [...] maior seletividade na concessão do crédito e na alteração de nosso mix de produtos da carteira de crédito [...] (estratégia);   | 3- Principais resultados financeiros (resultados, destaques e desafios);  | 3- Exposição de nosso capital financeiro aos principais riscos relacionados aos negócios, risco de crédito;                 |

|  |  |               |  |   |  |   |
|--|--|---------------|--|---|--|---|
|  |  |               | 4- <i>Dividendos e Juros sobre Capital Próprio (JCP) líquidos de imposto atingiu R\$ 6,6 bilhões. O payout líquido foi de 30,8% (destaques);</i>   | 4- Principais resultados financeiros (resultados e desafios); |  | 4- Risco de mercado, o VaR Total Médio em simulação histórica representou 0,28% do patrimônio líquido total;                                    |
|  |  |               | 5- Níveis de capital regulatório ou Patrimônio de Referência (PR) foram mantidos acima do necessário para fazer frente aos riscos, conforme evidenciado pelo Índice de Basileia 16,9%;   |   |  | 5- O RWA total é determinado como a soma dos valores de ativos ponderados pelo risco para riscos de crédito, mercado e operacional (2015-2017); |
|  |  | <b>1.1.02</b> | 4- Valor da empresa no mercado estimado R\$19 bilhões;   |   |  |   |
|  |  | <b>1.1.03</b> | 5- <i>Nossa distribuição de valor Humano, Social e de relacionamento, Financeiro, Intelectual, Manufaturado, Natural R\$ em 2012 e 2013 (Destaques financeiros);</i>   |   |  |   |
|  |  | <b>1.1.04</b> | 6- <i>Adquirimos 1 milhão de ações preferenciais com preço médio de R\$ 34,75, totalizando R\$ 34,8 milhões. [...] recompra de ações, autorizando a aquisição de até 10 milhões de ações ordinárias e 50 milhões de ações preferenciais (destaques);</i> |   |  |   |

|  |  |               |   |   |  |  |
|--|--|---------------|---|---|--|--|
|  |  |               | 7- <i>Bonificação de 10% das ações (destaques);</i>   |   |  |  |
|  |  | <b>1.1.05</b> | 8- Expectativa para 2014: de 0,5p.p. a 1,75p.p. Realizado em 2014: 1,9 p.p.;<br>9- <i>Estabelecemos um Programa de Eficiência, com o objetivo de identificar, implantar e monitorar custos e receitas, além de promover uma forte cultura de eficiência operacional (estratégia);</i> | 5- <i>Programa de Eficiência [...] apoio ao crescimento do banco. (estratégia nos negócios);</i>  | 4- <i>Em 2010, estabelecemos um Programa de Eficiência com o objetivo de identificar, implementar e monitorar custos e receitas, além de promover uma forte cultura de eficiência operacional;</i> |  |
|  |  | <b>1.1.06</b> | 10- Processo de aprovação de empréstimo por meio da política da gestão de risco;  |   |  |  |
|  |  | <b>1.1.07</b> | 11- Valor distribuído comparativo de 2013 e 2014, respectivamente no total de R\$ 42.166 mm e R\$ 52.158 mm, neste capital representando, respectivamente 34,8% e 36,6%;  | 6- Despesas incorridas pelo consumo dos capitais, financeiro 104,8 bilhões;<br>7- Do valor adicionado de 44,5 bilhões, 56% para o capital financeiro; | 4- <i>Nossos recursos financeiros totalizam R\$ 1,328 trilhão (nosso modelo de negócio);</i><br>5- Financeiro (32%) – reinvestimento dos lucros e distribuição de valores aos nossos acionistas;   |  |
|  |  | <b>1.1.08</b> |   | 8- Valor dos ativos financeiros (2011-2015);  | 6- Carteira de ativos financeiros e detalhes (2015-2016);  | 6- Carteira de ativos financeiros e detalhes (2015-2017);<br>7- Exposição de nosso capital financeiro aos principais riscos relacionados aos |

|  |  |               |   |  |   |  |   |
|--|--|---------------|---|--|---|--|---|
|  |  |               |   |  |   |  | negócios Risco de liquidez;   |
|  |  | <b>1.1.09</b> |   |  | 9- Classificação das aplicações financeiras e detalhes (2014-2015); | 7- Carteira de aplicações financeiras (2015-2016);   | 8- Carteira de aplicações financeiras (2015-2017);  |
|  |  | <b>1.1.10</b> |   |  | 10- <i>Participação do produto/serviço (Nossos negócios);</i>       |  |   |
|  |  | <b>1.1.11</b> |   |  |   | 8- Estratégias de Hedge Contábil e detalhes (2015-2016);   |   |
|  |  | <b>1.1.12</b> |   |  |   | 9- <i>Realizamos diversas operações fora do Brasil, com unidades estrategicamente localizadas nas Américas, Europa e Ásia;</i> |   |
|  |  | <b>1.1.13</b> |   |  |   | 10- <i>Fundos Itaú Excelência Social (FIES), Fundos Itaú “Ecomudança”, Fundo Itaú Futura (sustentabilidade);</i>               | 9- <i>Fundos Itaú Excelência Social (FIES), Fundos Itaú “Ecomudança”, Fundo Itaú Futura (sustentabilidade);</i> |
|  |  |               | <b>METAS E DESAFIOS</b>   |  | <b>RESULTADOS E DESAFIOS</b>  | <b>RESULTADOS, DESTAQUES E DESAFIOS</b>  | <b>VISÃO FUTURO</b>   |
|  |  | <b>1.1.14</b> | 6- Redução de custos em 2014/2015 nas operações com pessoas jurídicas;  |  |   |  |   |
|  |  | <b>1.1.15</b> | 7- Ser líder em <i>performance</i> sustentável e na satisfação dos clientes, com ganho anual de 10% de produtividade; |  |   |  |   |

|  |  |               |   |  |  |  |  |
|--|--|---------------|---|--|--|--|--|
|  |  |               | 8- Consolidar as operações de crédito consignado, mantendo crescimento de 30% a.a.;   |  | 11-Crescimento da carteira de crédito, com avais e finanças, projeção 2015 3,0% a 7,0%, realizados 4,6% inclui variação cambial, <b>projeção 2016 -0,5% a 4,5%</b> ;   | <i>11- Crescimento da carteira de crédito, com avais e finanças, <b>projeção 2016 -10,5% a 5,5%</b>, realizados - 11,0%, projeção 2017- 0,0% a 4,0%</i> ;  | 10- Crescer entre 4% e 7% da nossa carteira de crédito total; • Manter o nosso custo de crédito entre R\$ 12 bilhões e R\$ 16 bilhões; |
|  |  | <b>1.1.16</b> | 9- 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; |  | 12- Despesas de provisão para créditos líquidas de recuperação, projeção 2015 entra R\$ 15 bilhões e R\$ 18 bilhões, realizados R\$ 18,1 bilhões, <b>projeção 2016 entre R\$ 22 bilhões e R\$ 25 bilhões</b> ; | <i>12- Despesas de provisão para créditos líquidas de recuperação, projeção 2016 entra <b>R\$ 23 bilhões e R\$ 26 bilhões</b>, realizados <b>R\$ 22,4 bilhões</b>, projeção 2017 entre R\$ 14,5 bilhões e R\$ 17,0 bilhões</i> ; |  |
|  |  | <b>1.1.17</b> | 10- Expandir a base de clientes em 5% a.a.;   |  |  |  |  |
|  |  | <b>1.1.18</b> | 11- Manter o crescimento de venda de produtos, não relacionados ao segmento de crédito, ampliando a receita em 20% a.a.;  |  | 13- Receita de serviços e resultado de seguros, projeção 2015 9,5% a 11,5%, <b>realizados 9,9%, projeção 2016 6,0 a 9,0%</b> ;   | 13- Receita de serviços e resultado de seguros, <b>projeção 2016 4,0% a 7,0%, realizados 4,9%</b> , projeção 2017 0,9% a 4,5%;   | 11- Crescer entre 5,5% e 8,5% das nossas receitas com serviços e resultado de seguros;   |
|  |  | <b>1.1.19</b> |   |  | 14- Margem financeira gerencial, projeção 2015 14,5% e 17,5%, realizados 20,7%, <b>projeção 2016 com clientes 2,20% a 5,0%</b> ;   | 14- Margem financeira gerencial, <b>projeção com clientes 2016 -2,5% a 0,5%, realizados - 2,5%</b> , projeção 2017 com clientes -4,0% a - 0,5%;  |  |

|  |  |               |  |   |   |   |  |
|--|--|---------------|--|---|---|---|--|
|  |  | <b>1.1.20</b> |  |   | 15- Despesas não decorrentes de juros, projeção 2015 7,0% a 10,0%, <b>realizados 8,8%, projeção 2016 5,0% a 7,5%;</b>   | 15- Despesas não decorrentes de juros, projeção <b>2016 2,0% a 5,0%, realizados 4,9%</b> , projeção 2017 1,9% a 4,5%;   | 12- Limitar o crescimento das nossas despesas não decorrentes de juros entre 0,5% a 5%;  |
|  | <b>1.2 Outros recursos financeiros</b> | <b>1.2.01</b> |  |   | 16- Composição de outros ativos e detalhes (2015-2016);   | 16- Composição de outros ativos e detalhes (2015-2016);   | 13- Composição de outros ativos, Depósitos no Banco Central, ativos fiscais, Investimentos em associadas e entidades controladas em conjunto, outros ativos (2015-2017); |
|  |  | <b>1.2.02</b> |  | <p>12- <i>Celebramos um acordo com o Banco CorpBanca [...] adquirimos o Citibank Uruguai. [...] transferência da administração central e da sede do Banco Itaú BBA International de Lisboa para Londres. [...] obtenção da parcela restante de 49.9% da Redecard [...] pelo valor de R\$ 11,8 bilhões. [...] acordo de associação com o Banco BMG S.A., [...] operações de banco de investimentos e de atacado por meio do Itaú BBA S.A. Colômbia (destaques);</i></p> <p>13- <i>49.9% da Redecard, dos acionistas minoritários, por meio</i></p> | <p>17- <i>Fusão do Itaú Chile com o Corpbanca (mensagem do presidente);</i></p> <p>18- <i>Firmamos [...] comercial com o Banco BMG (destaques);</i></p> <p>19- <i>Aquisição [...] Banco Citicard S.A. e da Citifinancial Promotora de Negócios S.A. [...] Citibank Uruguai (destaques);</i></p> | <p>17- <i>Consolidação do Itaú Corpbanca no Chile, que adicionou cerca de R\$ 71,0 bilhões em empréstimos a nossa carteira de crédito. Destacamos ainda a aquisição dos negócios de varejo do Citibank no Brasil e a aquisição da totalidade do capital do Itaú BMG Consignado (mensagem do diretor);</i></p> <p>19- <i>R\$ 114 bilhões de ativos no balanço [...] adquirimos 10,9 bilhões de ações do Itaú CorpBanca pelo valor de R\$ 288,1 milhões, conforme previsto no acordo de acionistas (Corpbanca);</i></p> | <p>14- <i>O Itaú CorpBanca é um banco comercial chileno, com operações também na Colômbia e no Panamá, (principais marcas e parceria principais);</i></p>                |

|  |  |  |  |   |  |  |   |
|--|--|--|--|---|--|--|---|
|  |  |  |  | <i>de oferta pública, pelo valor de R\$ 11,8 bilhões (estratégia nos negócios);</i> |  |  |   |
|  |  |  |  |   | <i>20- Acordos operacionais entre a Via Varejo S.A. [...] garantia estendida nas lojas do Ponto Frio e das Casas Bahia (estratégia);</i> | <i>18- Firmamos com a Prudential do Brasil. A transferência de ações e a liquidação financeira [...] participação de 30% na Porto Seguro, [...] anunciamos a venda de nossas operações de grandes riscos ao grupo ACE e a rescisão antecipada dos contratos operacionais entre a Via Varejo SA e a nossa subsidiária Itaú Seguros S.A., para a oferta de seguro de garantia estendida no "Ponto Frio" e "Casas Bahia" (estratégia nos negócios);</i> | <i>15- A Porto Seguro, empresa que detemos 30% de participação;</i> |
|  |  |  |  |   | <i>21- Contrato com a MasterCard Brasil Soluções de Pagamentos Ltda</i>  |  |   |

|  |  |               |   |  |  |   |  |
|--|--|---------------|---|--|--|---|--|
|  |  |               |   |  | <i>(estratégia);</i>   |   |  |
|  |  |               |   |  | <i>22- Adquirimos participação total na MCC Securities Inc (estratégia);</i> |   |  |
|  |  | <b>1.2.03</b> | 12- Principais formas de financiamento abrangem os depósitos, títulos vendidos com acordo de recompra e dívidas no mercado interbancário e no mercado institucional (não apresenta detalhes); |  |  | 19- depósitos de poupança, depósitos interbancários, dívida no mercado interbancário e dívida no mercado institucional nos últimos anos; Empréstimos de fundos do BNDES e do FINAME e no repasse de tais recursos por um diferencial determinado pelo governo, para determinados setores da economia; | 16- Além disso, utilizamos as debêntures brasileiras sujeitas à recompra como fonte de recursos. Atuamos também como agente financeiro em empréstimos de fundos do BNDES e do FINAME e no repasse de tais recursos por um diferencial determinado pelo governo, para determinados setores da economia; |
|  |  | <b>1.2.04</b> |   |  | 23- Classificação do passivo e detalhes (2011-2015);                         | 20- Recursos próprios livres, captados e administrados (2012-2016);   | 17- Recursos próprios livres, captados e administrados (2015-2017);  |

| Unidade de registro (tema) | Categorização | Ações de valores | Unidade de contexto  |   |   |   |  |
|----------------------------|---------------|------------------|--|---|---|---|--|
|                            |               |                  | 2013   | 2014  | 2015  | 2016  | 2017   |
| 2. MANUFATURADO            | 2.1 Prédios   | 2.1.01           | 1- Total de agências e mapa de localização no Brasil, além de 254 fora do país;  | 1- No Brasil possui 4.819 agências e no exterior 251, respectivamente 27.309 e 607 caixas eletrônicos;  | 1- <i>Atuação no Brasil e no mundo 4.985 agências e PABs. (quem somos);</i><br>2- No Brasil Agências e pontos de atendimentos 4.734 e caixas eletrônicos 25.802. No exterior, 251 agências e 610 caixas eletrônicos;                  | 1- Valor contábil e Variação Agências e postos de atendimento, e Caixas eletrônicos (inclui a rede 24horas) Brasil e Exterior R\$ (2011-2016);  | 1- Caixas eletrônicos, empilhados equivalem a 217 Empire States, Agências e Postos de Atendimento Bancário, Agências e Postos de Atendimento Bancário 1,2 milhões m² Equivale a 283 Maracanãs; |
|                            |               | 2.1.02           | 2- R\$ 2.53 mm investidos em modernização da infraestrutura;   |   | 3- Investimos constantemente na melhoria da nossa infraestrutura;   |   |  |
|                            |               | 2.1.03           | 3- Investimento de R\$ 3 bilhões de 2012-2015 no <i>datacenter</i> . Permite reduzir o consumo de energia elétrica, certificação LEED; | 2- Novo centro de tecnologia no estado de São Paulo. Total de R\$ 11,1 bilhões investidos em tecnologia, inovação e serviços entre 2012 e 2015 <i>data center</i> ; | 4- O terreno de aproximadamente 815 mil m² [...] além de possibilitar uma redução de 43% no uso de energia, em comparação com o nosso consumo atual.<br>5- Nosso mais novo centro de Tecnologia representa a grandeza e o ineditismo; | 2- O terreno de aproximadamente 815 mil m² (maior que 120 campos de futebol) é o maior Data Center verde da América Latina com certificação LEED. Entre 2012 e 2015, investimos R\$ 11,1 bilhões; |  |
|                            |               | 2.1.04           | 4- Agências "Modelo <i>Shopping center</i> ", agências em novos modelos e horários diferentes;   |   |   |   |  |

|  |  |               |   |  |   |  |  |
|--|--|---------------|---|--|---|--|--|
|  |  | <b>2.1.05</b> |   | 3- Concluimos a transferência da administração central e da sede do Banco Itaú BBA International de Lisboa para Londres (estratégia nos negócios); |   |  |  |
|  |  | <b>2.1.06</b> |   | 4- Centros administrativos ocupam uma área total de 355.343 m², 87% imóveis próprios, 13% imóveis alugados R\$ (2012-2014);                        | 6- 8 prédios de escritórios, com uma área total de 427.036 m². Somos proprietários de 19% dos nossos imóveis e alugamos 81% dos imóveis que utilizamos; | 3- Proprietários dos nossos principais escritórios administrativos, com uma área total de 420.036 m², localizados basicamente na cidade de São Paulo (Brasil). Atualmente somos proprietários de 25% dos nossos imóveis; | 2- 1,2 milhões m² Equivale a 283 Maracanãs. Nossos prédios administrativos e escritórios possuem 445 mil m² construídos. 32% próprios e 68% alugados;  |
|  |  |               | <b>METAS E DESAFIOS</b>   |  |   |  | <b>VISÃO FUTURO</b>  |
|  |  | <b>2.1.07</b> | 5- Implantar agências nas cidades brasileiras com mais de 40 mil habitantes;  |  |   |  |  |
|  |  | <b>2.1.08</b> | 6- Até 2014 concluir o <i>data center</i> Mogi mirim, será possível a redução do consumo de energia elétrica;   |  |   |  |  |
|  |  |               | 7- Concluir a primeira fase do novo datacenter (construção de 59.815 m²) até 2014. Concluir, até 2020, a segunda fase do novo datacenter (105.815 m²) e, em 2035, finalizar o projeto (151.815 m²); |  |   |  | 3- Data Center (Expansão) Fase II (2018 a 2020)   Construção dos Data Centers 3 e 4, que representarão mais de 46mil m². Fase III (2033 a 2035)   Construção de mais dois Data Centers (5 e 6), que também somarão mais 46 mil m²; |

|                                    |               |  |   |  |   |   |
|------------------------------------|---------------|--|---|--|---|---|
| <b>2.2 Máquinas e equipamentos</b> | <b>2.2.01</b> | 8- Concluído a Instalação de leitores biométricos em todas as agências;                                |   |  |   |   |
|                                    | <b>2.2.02</b> | 9- Processo de confirmação/formalização de contratos com clientes por meio eletrônico;                 |   |  |   |   |
|                                    | <b>2.2.03</b> | 10- Possibilidade de saques internacionais por meio de parcerias com as principais bandeiras no mundo; | <i>5- TecBan -caixas eletrônicos (ATMs) será substituída por novos ATMs – Banco24Horas, nos próximos 4 anos (estratégia nos negócios);</i>                            |  |   |   |
|                                    | <b>2.2.04</b> |  | 6- Instalação e migração dos nossos sistemas e serviços de tecnologia entre os nossos centros de dados [...]. A conclusão está prevista para 2016;                    |  |   |   |
|                                    | <b>2.2.05</b> |  | 7- Valor distribuído comparativo de 2013 e 2014, respectivamente no total de R\$ 42.166 mm e R\$ 52.158 mm, neste capital representando, respectivamente 4,3% e 5,3%; | 7- Despesas incorridas pelo consumo dos capitais, manufaturado 9,3 bilhões;<br>8- Do valor adicionado de 44,5 bilhões, 3% para o capital manufaturado;<br>9- Capital manufaturado (2011-2015); | 4- O valor adicionado aos nossos capitais atingiu R\$ 70,0 bilhões e foi distribuído da seguinte forma: Capital Manufaturado 1,1% < 3.6% (modelo de negócio); | 4- Valor gerado e compartilhado com nossos públicos R\$ 67,2 bilhões R\$ 70,0 em 2016, R\$ 5,8 bilhões reinvestidos em nossos negócios, produtos e serviços (como criamos valor); |

|  |  |        |  |  |  |   |  |
|--|--|--------|--|--|--|---|--|
|  |  |        |  |  | 10- 26.412 caixas eletrônicos. Mais de 60 milhões de contas de cartões de crédito e débito;  | 5- Nossos canais digitais atendem 73% das transações dos clientes;  | 5- A tecnologia, hoje, sintetiza a nossa espinha dorsal da evolução:• Mais de mil API (interfaces de programação de aplicativos) desenvolvidos;                      |
|  |  | 2.2.06 |  |  | 11- Canais físicos, que incluem agências, caixas eletrônicos e postos de atendimento bancário, e canais digitais, como <i>internet banking</i> e <i>mobile banking</i> ;                       | 6- Volume de Transações Clientes Itaú (2008-2016). Clientes digitais, internet + mobile, Apps, SMS bidirecional;                                | 6- Utilizamos da tecnologia para obter eficiência operacional e entender o comportamento dos clientes. 20% transações feitas no canal digital mobile;                |
|  |  |        |  |  | 12- Aumentamos o número de agências digitais, em resposta ao perfil dos nossos clientes. (trimestres por crescimento de uso de clientes digitais, internet + celular, APPs, SMS bidirecional); | 7- Nossos equipamentos e instalações proporcionam, principalmente, mais conforto, conveniência e segurança aos nossos clientes e colaboradores; |  |
|  |  |        |  |  | <b>METAS E DESAFIOS</b>  |   |  |
|  |  | 2.2.07 |  |  | 11- Implantar biometria facial;  |   |  |
|  |  | 2.2.08 |  |  |  |   | 7- Acelerar o processo de transformação digital aumentando continuamente a produtividade do departamento de TI e promovendo uma mentalidade digital em todo o banco; |

| Unidade de registro (tema) | Categorização          | Ações de valores | Unidade de contexto   |   |  |  |   |
|----------------------------|------------------------|------------------|---|---|--|--|---|
|                            |                        |                  | 2013  | 2014  | 2015   | 2016   | 2017  |
| 3. INTANGÍVEL              | 3.1 Ativos Intangíveis | 3.1.01           | <i>1- Somos a marca mais valiosa do Brasil, [...] R\$ 19,3 bilhões segundo ranking de consultoria</i> | 1- A mais valiosa no Brasil [...] R\$ 21,7 bilhões, consultoria Interbrand; | 1- Interbrand, com um valor estimado de R\$ 24,5 bilhões. Este é o 12º ano consecutivo | <i>1- Interbrand R\$ 26,6 bilhões. Este é o 13º ano consecutivo que lideramos o ranking;</i> | <i>1- Interbrand [...] em R\$ 28,2 bilhões.</i> |

|  |               |  |   |  |   |  |
|--|---------------|--|---|--|---|--|
|  |               | <i>Interbrand (sobre o Itaú);</i>  | 2- 21º maior banco do mundo em valor de mercado, aproximadamente R\$ 72,4 bilhões;  | que a marca Itaú Unibanco lidera este ranking;   |   |  |
|  | <b>3.1.02</b> | 2- Rede presente em 89% do território brasileiro, e hiper bandeira 100% brasileira;            |   |  |   |  |
|  | <b>3.1.03</b> | 3- Sistema de pagamento eletrônico para Celular (Tokpag);                                      | 3- [...] Volume de transações banco digital (2008-2014), <i>Share</i> de transações por canal (2008-2014), Biometria (2013-2014), SMS, lançado 2013 Itaú tokpag (Jan-mar a set-nov 2014), aplicativos, saques sem cartão (2013-2014); | 2- Primeiro banco brasileiro a oferecer uma plataforma de atendimento 100% pela internet;<br>3- Itaú Tokpag e o PagContas e cartão virtual, que oferece mais segurança nas compras online;<br>4- Atualmente, cerca de 70% das operações feitas por nossos clientes são realizadas nos canais digitais; | 2- 73% das nossas transações já são realizadas em canais digitais e representam 10,9 bilhões de transações (mensagem do diretor); | 2- Canais digitais, +1,5 de bilhões de acesso, +180 mil contas abertas, 11 bilhões de transações em canais digitais; |
|  | <b>3.1.04</b> | 4- Gráfico com investimento em tecnologia da informação, metas para 2015;                      |   |  |   |  |
|  | <b>3.1.05</b> | 5- Marca e reputação, como meio de fidelizar e prospectar clientes, por meio das experiências; | 4- Reputação [...] envolve sete dimensões e 26 atributos específicos: Produtos e serviços, Inovação,  | 5- O propósito da nossa marca é promover mudanças positivas na vida das pessoas e da sociedade;  | 3- Nossa marca tem como objetivo promover mudanças positivas na vida das pessoas e na   |  |

|  |  |               |   |   |            |  |
|--|--|---------------|---|---|------------|--|
|  |  |               | Ambiente de trabalho, Governança, Cidadania, Liderança e Desempenho financeiro;   | 6- <i>Propósito da nossa marca, podem influenciar a escolha dos clientes e, conseqüentemente a qualidade do nosso capital intelectual (mensagem dos diretores);</i> | sociedade; |  |
|  |  |               |   | 7- Reforçamos nosso posicionamento de banco digital com o objetivo de facilitar o dia a dia das pessoas;  |            |  |
|  |  | <b>3.1.06</b> | 6- Redes sociais como estratégia para aproximar da sociedade e melhorar a reputação;  | 5- Nossa representatividade também está presente nas mídias sociais (facebook, twitter, youtube e google), além de ser um meio de atendimento;                      |            |  |
|  |  | <b>3.1.07</b> | 7- Líder no setor de cartões de crédito no Brasil com o Itaucard e o Hipercard, parcerias e associações com grandes empresas;           |   |            |  |
|  |  | <b>3.1.08</b> | 8- Aquisição da marca e das operações da Credicard e da Citifinancial. representando aproximadamente 4,8 milhões de cartões de crédito; |   |            |  |

|  |  |        |   |  |   |   |   |  |  |
|--|--|--------|---|--|---|---|---|--|--|
|  |  | 3.1.09 | 9- Uso de tecnologia para aumento de vendas e serviços prestados; | 6- Agências com atendimento diferenciado, Personalité digital, Loja virtual de seguros, iTempo;  | 8- O intenso uso de tecnologias em nossas operações e nos canais de distribuição eletrônicos contribuem significativamente para o aumento do consumo de produtos e serviços. Essa é uma das nossas vantagens competitivas mais importantes; | 4- <i>Buscar a vanguarda tecnológica, para servir melhor o cliente e agregar valor ao negócio (estratégia);</i> | 3- Uso crescente de dispositivos móveis com acesso à internet, que reflete diretamente sobre o crescimento exponencial no uso do banco móvel; |  |  |
|  |  |        |   | 7- Distinguem da concorrência: Principal marca de banco no Brasil, Extensa rede de agências, Tecnologia e canais de distribuição eletrônicos como incentivos para vendas e Modelo de precificação baseado em risco como ferramenta para gerenciar risco ao mesmo tempo em que explora oportunidades; |   |   | 5- <i>Ser um banco cada vez mais digital (nossas causas);</i>   | 4- Aumento de 40% investimento em tecnologia;  |  |
|  |  |        |   |  |   |   |   | 6- <i>Buscar a vanguarda tecnológica, para servir melhor o cliente e agregar valor ao negócio (sobre);</i> |  |
|  |  |        |   |  |   |   |   | 7- <i>Aumentamos o número de nossas agências digitais em resposta ao perfil de nossos clientes [...];</i>  |  |
|  |  |        |   | 10- Software de Geolocalização, a fim de vender serviços;  |   |   |   |  |  |
|  |  |        |   | 11- Inteligência artificial para atendimento digital;  |   |   |   |  |  |

|  |  |               |   |   |   |  |  |
|--|--|---------------|---|---|---|--|--|
|  |  | <b>3.1.10</b> | 12- Uso de <i>Big data</i> [...] e de <i>cloud computing</i> para acesso remoto de dados e informações;           |   |   |  |  |
|  |  | <b>3.1.11</b> |   | 8- <i>Rankings</i> de projeções de curto prazo divulgados pela Bloomberg. Também somos a organização com maior frequência no <i>ranking</i> Top 10 da Agência Estado;           |   | 8- Prêmios e Reconhecimentos 14 internacionais e 9 nacionais;  | 5- Bancos brasileiros 1º Itaú Unibanco Holding S.A. R\$ 1.384 16,8% (nosso perfil). Itaú BBA 10 anos consecutivos como o melhor banco em Gestão de Ativos; |
|  |  |               | 9- 1º lugar no <i>ranking do Institutional Investor</i> - Instituição com mais colocações no Top 5 da Focus 2014; |   |   |  |  |
|  |  | <b>3.1.12</b> |   | 10- Programa Itaú Mulher Empreendedora [...] parceria com o BID e com o IFC – The World Bank Group com o objetivo de oferecer produtos e serviços para mulheres empreendedoras; |   |  |  |
|  |  | <b>3.1.13</b> |   | 11- Valor distribuído comparativo de 2013 e 2014, respectivamente no total de R\$ 42.166 mm e R\$ 52.158 mm, neste capital representando, respectivamente 2,1% e 1,9%;          | 9- Despesas incorridas pelo consumo dos capitais, intelectual 1,1 bilhões (modelo de negócios); | 9- Em 2016, o valor adicionado aos nossos capitais atingiu R\$ 70,0 bilhões e foi distribuído da seguinte forma: Capital Intelectual 2,4% > 68,3% (modelo de negócio); |  |

|  |  |               |                         |  |   |   |  |
|--|--|---------------|-------------------------|--|---|---|--|
|  |  |               |                         |  | 10- Do valor adicionado de 44,5 bilhões, 2% para o capital intelectual (modelo de negócios);                            | <i>10- Atingiu R\$ 17,1 bilhões, um aumento de 104% em relação ao ano anterior. O aumento significativo do capital intelectual devesse principalmente à consolidação do Itaú CorpBanca;</i> |  |
|  |  |               |                         |  | 11- Totalizou R\$ 8,4 bilhões 4%. E estava composto basicamente por Ativos intangíveis (75%) e Ágios (25%) (2011-2015); |   |  |
|  |  | <b>3.1.14</b> |                         |  | 12- Evolução das nossas operação na América Latina, devida a Fusão com o Corpbanca;                                     |   |  |
|  |  | <b>3.1.15</b> |                         |  |   | 11- Criamos o “Cubo” em parceria com a Redpoint com o objetivo de se conectar com o universo do empreendedorismo tecnológico;   |  |
|  |  | <b>3.1.16</b> |                         |  |   | <i>12- Parceria com a R3, a startup internacional de inovação que reúne mais de 70 instituições financeiras do mundo (estratégia nos negócios);</i>   |  |
|  |  |               | <b>METAS E DESAFIOS</b> |  | <b>RESULTADOS E DESAFIOS</b>  |   |  |

|  |   |               |   |  |  |  |  |
|--|---|---------------|---|--|--|--|--|
|  |   | <b>3.1.17</b> | 13-Tornar-se líder em evolução dos meios de pagamentos, buscando promover uma transformação no mercado; |  |  |  |  |
|  |   | <b>3.1.18</b> | 14-Disponibilizar de <i>mobile</i> para profissionais autônomos e empreendedores;                       |  |  |  |  |
|  |   | <b>3.1.19</b> | 15- Sacar em caixas eletrônicos via senha recebida no celular por SMS;                                  |  |  |  |  |
|  |   | <b>3.1.20</b> | 16- Disseminar o Tokpag, aplicativo que permite transferir valores usando apenas contatos do celular;   |  |  |  |  |
|  |   | <b>3.1.21</b> | 17- Renovar os terminais e lançar novos produtos como E-Rede com antifurto;                             |  |  |  |  |
|  |   | <b>3.1.22</b> |   |  |  | 13- Índice de qualidade de exposição na mídia, respondemos por 36,8% da exposição positiva do setor financeiro na mídia impressa nacional. |  |
|  | <b>3.2<br/>Capital<br/>organizacional</b> | <b>3.2.01</b> | 18- Valorizam questão de escolaridade dos colaboradores.  |  |  |  |  |

|  |  |               |  |  |  |  |  |
|--|--|---------------|--|--|--|--|--|
|  |  | <b>3.2.02</b> |  |  |  |  | 6- Manutenção de uma base de capital sólida. Adotamos uma abordagem prospectiva em relação à gestão de capital, que nos permite atingir um alto índice de capitalização e, portanto, uma maior capacidade de proporcionar retornos aos acionistas; |
|  |  | <b>3.2.03</b> |  |  |  |  | 7- Aprimoramos nossos modelos de gestão de risco de crédito, previsões econômicas e modelagem de cenários;   |
|  |  | <b>3.2.04</b> |  |  |  |  | 8- O Conselho de Administração é composto por profissionais com conhecimento e experiência destacados em diferentes áreas de atuação;  |
|  |  | <b>3.2.05</b> |  |  |  |  | 9- Habilidades e experiências, Pedro Moreira Salles Copresidente CA, Roberto Egydio Setubal Copresidente CA, Candido Botelho Bracher Presidente Executivo & CEO.   |

| Unidade de registro | Categorização | Ações de valores | Unidade de contexto |      |      |      |      |
|---------------------|---------------|------------------|---------------------|------|------|------|------|
|                     |               |                  | 2013                | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |

| (tema)           |                         |               |   |  |  |   |   |
|------------------|-------------------------|---------------|---|--|--|---|---|
| <b>4. HUMANO</b> | <b>4.1 Competências</b> | <b>4.1.01</b> | 1- Retenção de talentos com olhar de dono da organização;   | 1- [...] Precisamos de líderes prontos para os desafios futuros [...] programas de atração e desenvolvimento para abastecer e formar nossa futura liderança;       | <i>1- O objetivo da Área de Pessoas é atrair, reter e desenvolver os talentos da organização, disseminar a cultura organizacional (Nosso Jeito);</i> | 1- Buscamos profissionais que, além de apresentarem as competências necessárias [...] tornarem-se futuros líderes da organização; | 1- Atrair, reter e desenvolver os talentos [...] possuir as competências necessárias para o desenvolvimento de suas atividades; |
|                  |                         |               | 2- Buscamos profissionais que, além de apresentarem as competências necessárias [...] tornarem-se futuros líderes da organização; | 2- Ser o banco da escolha dos melhores talentos, em todos os níveis. Ter um ambiente que estimule a criatividade, o empreendedorismo e o debate de ideias (sobre); |  |   |   |
|                  |                         |               |   |  | <i>3- Além da qualidade do nosso capital humano, que trabalha em um ambiente orientado pelo Nosso Jeito (mensagem dos diretores);</i>                |   |   |
|                  |                         | <b>4.1.02</b> | 2- Funções de alta administração por executivos altamente qualificados, e com uma vasta experiência no mercado;                   |  |  |   |   |

|  |  |               |  |   |  |  |   |
|--|--|---------------|--|---|--|--|---|
|  |  | <b>4.1.03</b> |  | <i>2- O acionista controlador tem o poder de direcionar nossos negócios. [...] é formado atualmente por 12 membros, dos quais somente quatro são considerados independentes (fatores de risco);</i> | <i>4- Acionista controlador o poder de nomear e destituir nossos membros do conselho e diretores e determinar o resultado de qualquer ato que exija a aprovação dos acionistas (riscos);</i> | <i>3- IUPAR, nossa acionista controladora, detinha 51% das nossas ações ordinárias e 26,25% do nosso capital total, o que lhe proporciona o poder de nomear e destituir nossos membros do conselho e diretores;</i>              | <i>2- IUPAR, tem como objetivo avaliar possíveis fusões e aquisições relevantes, indicar executivos para o Conselho de Administração, avaliar o desempenho dos membros do Conselho e discutir e aprovar estratégias de longo prazo (estrutura);</i> |
|  |  | <b>4.1.04</b> |  |   |  | <i>4- Nossa Governança dispõe de ferramentas e políticas internas que nos auxiliam no controle de riscos, na identificação de oportunidades, na definição de estratégias e na avaliação de desempenho dos negócios (gestão);</i> |   |
|  |  |               | <b>METAS E RESULTADOS</b>  |   |  |  |   |
|  |  | <b>4.1.05</b> | 3- Atrair e reter profissionais comprometidos, éticos, com olhar de dono e orgulho da organização. |   |  |  |   |

|  |                 |        |  |   |   |  |   |  |  |
|--|-----------------|--------|--|---|---|--|---|--|--|
|  | 4.2 Capacidades | 4.2.01 |  | 3- Total de colaboradores atingiu 93,2 mil, com 7,0 mil colaboradores alocados no exterior. Recrutamos 1,4 mil estagiários. Em 2014 – a média de efetivação do programa é 58% 1,5 mil colaboradores contratados por meio de programas de diversidade; | 5- Estrutura de 370 profissionais, responsáveis por 90.005 colaboradores da organização, em todo o país e no exterior. Total de colaboradores (2011-2015), 2015 <3%, 92% alocados no Brasil e 8% no exterior; |  | 5- Totalizamos aproximadamente 95 mil colaboradores e 42 mil terceiros. Total de colaboradores, investimentos em pessoal (2013-2016). Em 2016, o total de colaboradores cresceu 5% em relação ao ano anterior. Este aumento deve-se basicamente à consolidação do Itaú CorpBanca, no segundo trimestre de 2016; | 3- Total de colaboradores 99.332 (2015-2017), no exterior 13.795 (2015-2017), no Brasil 85.537 (2015-2017), % por regiões do Brasil; |  |
|  |                 | 4.2.02 |  | 4- <i>Redução de custos desnecessários, promovendo a simplificação e a centralização de processos e descrições de cargos, promovendo ganhos de sinergia (estratégia nos negócios);</i>  |   |  |   |  |  |
|  |                 |        | <b>METAS E RESULTADOS</b>  |   |   |  |   |  |  |
|  |                 | 4.2.03 | 4- Ser o banco de escolha dos melhores talentos em todos os níveis hierárquicos. |   |   |  |   |  |  |

|                         |               |   |   |  |  |   |
|-------------------------|---------------|---|---|--|--|---|
| <b>4.3 Experiências</b> | <b>4.3.01</b> | 5- Valor das remunerações com porcentagem comparativa a 2012;   | 5- Remuneração fixa e variável comparativo desde de 2012;   |  |  | 4- Remuneração fixa e remuneração variável (2015-2017);   |
|                         | <b>4.3.02</b> | 6- Colaboradores inseridos em modelo de avaliação;  | 6- Colaboradores inseridos em modelo de avaliação. Em 2013 53% dos colaboradores foram avaliados, em 2014 está em andamento;  | 6- Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para cada colaborador;                      | 6- Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para cada colaborador;  | 5- Plano de Desenvolvimento Individual;   |
|                         | <b>4.3.03</b> | 7-Treinamentos presenciais e treinamentos a distância, além da concessão de incentivos a graduação e pós-graduação; | 7- Em 2014, foram investidos R\$ 109,18 milhões em treinamentos e realizadas mais de 6.451 turmas de treinamentos presenciais, em um total de 1.577.663 milhões de horas; | 7- Investimos R\$ 128 milhões em treinamentos, aproximadamente 23 horas por colaborador; | 7- Em 2016, investimos R\$ 192 milhões em treinamento com a formação de mais de 4.598 turmas de treinamento presenciais; | 6- Investimento em pessoal 23,3 bilhões (2015-2017), treinamentos aproximadamente 23 horas por colaborador. [...] 977 mil treinamentos a distância; |
|                         |               |   |   |  |  | 8- Média de horas de treinamento por colaborador;   |
|                         | <b>4.3.04</b> | 8- Escola Itaú de Negócios oferece treinamentos;  | 8- A Escola Itaú de Negócios [...] fundamentada em três pilares: gestão de pessoas, ética e legislação trabalhista. [...] soluções presenciais e a distância;             |  |  | 8- A escola Itaú Unibanco de Negócios atua na construção de soluções de aprendizagem alinhadas ao Nosso Jeito;                                      |
|                         | <b>4.3.05</b> |   | 9- Índice de rotatividade gráfico comparativo desde 2012, em 2014 representando 10.9%;  | 8- A taxa de rotatividade voluntária e involuntária (2013-2015) (metas e desafios);      |  | 9- A taxa de rotatividade, voluntário e involuntário (2015-2017);   |

|  |  |  |   |  |  |  |  |
|--|--|--|---|--|--|--|--|
|  |  |  | 9- Representatividade de faixa etária e gênero; | 10- O tema diversidade é reconhecido e valorizado em nossa Cultura. 60% mulheres (12% negras e 2.3% deficientes) e 40% homens (8% negros e 2.2% deficientes. Faixa etária predominante 30-50 anos. alinhadas com Pacto Global e a Carta dos Direitos Humanos do Instituto Ethos; | 9- Perfil dos colaboradores de forma, por nível hierárquico. 60% de colaboradores mulheres e 40% homens. 20% negros e 4,5 deficientes. Faixa etária predominante 30-50 anos; | 9- Perfil dos nossos colaboradores por nível hierárquico e gênero. Saldo de contratações e demissões por faixa etária e gênero. 20,6% negros e no nível hierárquico produção 52%. Faixa etária, 4,5% necessidade especial e 61% [...]; | 10- Perfil por geração, representatividade por cargo e gênero, mais diversidade (afrodescendentes 22%, 21% 2016, 20% 2015, com deficiência visual, com mobilidade reduzida, com outras limitações). [...] governança realizaram um encontro [...] para dialogar sobre a temática LGBT; |
|  |  |  |   | 11- Segurança do Trabalho [...] Coletiva de Trabalho e na Subcomissão de Segurança e Saúde do Trabalho da FEBRABAN. (2013);  |  |  | 11- As questões de saúde e segurança operacional também são abordadas nos Acordos Coletivos com sindicatos e na Subcomissão de Segurança e Saúde da FEBRABAN;  |
|  |  |  |   | 12- Despesas incorridas pelo consumo dos capitais, humano 19,6 bilhões. Do valor adicionado de 44,5 bilhões, 39% para o capital humano.  | 10- Despesas incorridas pelo consumo dos capitais, humano 19,6 bilhões;  | 10- R\$ 61,6 Financeiro (32%) – reinvestimento dos lucros e distribuição de valores aos nossos acionistas;   | 12- R\$ 20,2 bilhões distribuídos em investimentos de pessoal;   |
|  |  |  |   |  | 11- Do valor adicionado de 44,5 bilhões, 39% para o capital humano;  | 11- DVA atingiu R\$ 70,0 bilhões: Capital Humano 29 % > 15,4%;   |  |
|  |  |  |   |  | 12- 921 reclamações Ombudsman- 81% das reclamações foram solucionadas e 19% estão em análise;  | 12- Ombudsman recebeu 853 reclamações de colaboradores, das quais 50% foram consideradas legítimas e detalhes, , Pesquisa fale francamente   | 13- Fale Francamente 86%, Aderência ao Código de Ética, 57 desligamentos 11 advertências ,77 notificações [...];   |

|  |  |               |  |   |  |   |  |
|--|--|---------------|--|---|--|---|--|
|  |  |               |  |   |  | (2013-2016;   |  |
|  |  | <b>4.3.10</b> |  | 13- Benefícios de acordo com a convenção e voluntários; | <p><i>13- Incentivos fiscais por categoria, programa de vale alimentação e prolongamento da licença maternidade (2013-2015), Pesquisa fale francamente (2013-2015) (metas e desafios);</i></p> <p>14- 98% dos funcionários estão cadastrados no plano de assistência e médica. 74% no plano odontológico. 60% dos colaboradores foram realocados. 70% dos colaboradores aderiram ao plano de pensão;</p> | 13- Incentivos fiscais por categoria programa de vale alimentação e prolongamento da licença maternidade (2013-2015);           | 14- 1 mil atendimentos nutricionais, 9 mil colaboradores inscritos na academia, 2 mil adesões à política de apoio às mães gestantes, 1 mil adesões à licença paternidade, 57 mil vacinas de prevenção à gripe e absenteísmo 1,2 (2015-2017); |
|  |  | <b>4.3.11</b> |  |   |  | 14- Programa de Oportunidade de Carreira (POC) [...]. Em 2016, 1.187 colaboradores foram transferidos ao abrigo deste programa; |  |

|  |  |        |  |  |   |  |
|--|--|--------|--|--|---|--|
|  |  | 4.3.12 | 14- Valores máximos a serem pagos aos administradores são propostos pelo Conselho de Administração e aprovados em Assembleia Geral Ordinária;  |  | 15- Remuneração da pessoal chave da Administração, Participações nos lucros, Contribuições aos planos de aposentadoria, Planos de pagamentos e ações – Administradores (2015-2016); | 15- Distribuição da remuneração variável anual da Diretoria, conselho de administração, conselho fiscal e auditoria;                   |
|  |  | 4.3.13 |  |  |   | 16- Processo de avaliação, considera avaliações cruzadas e autoavaliações dos membros do Conselho e do Conselho de Administração[...]; |
|  |  | 4.3.14 |  |  | 16- Ações trabalhistas em R\$ bilhões;  |  |
|  |  |        | <b>METAS E DESAFIOS</b>  |  | <b>RESULTADOS E DESAFIOS</b>  | <b>VISÃO FUTURO</b>  |
|  |  | 4.3.15 | 10- Utilizar novas soluções de aprendizagem vídeo aulas, fóruns, games e treinamento telepresencial) com nova estratégia educacional e identidade visual para todos os segmentos de negócio; |  |   |  |
|  |  | 4.3.16 | 11- Liderar de forma compartilhada, por meio do talento e da competência das equipes, com foco na meritocracia;  |  |   |  |

|  |  |               |  |  |  |  |   |
|--|--|---------------|--|--|--|--|---|
|  |  | <b>4.3.17</b> | 12- Rever conteúdos e materiais referentes aos benefícios oferecidos pela organização, buscando ampliar o conhecimento e a satisfação dos colaboradores; |  |  |  |   |
|  |  | <b>4.3.18</b> | 13- Capacitar colaboradores das signatárias em autorregulação bancária para aprimorar o atendimento aos clientes.  |  | 15- Treinamento, Preparar os gestores e as equipes para a recepção de um novo colaborador com deficiência. Alinhamento com fornecedores;                     |  | 17- Atingir 95% de adesão ao termo de ciência às políticas de integridade corporativa; Treinar 85% dos colaboradores sobre ética [...]; |
|  |  | <b>4.3.19</b> |  |  | 16- Reposicionamento estratégico de atração e seleção de profissionais com deficiência, em andamento. Estruturar método de acompanhamento de [...] Aprendiz; |  |   |

| Unidade de registro (tema)    | Categorização                     | Ações de valores | Unidade de contexto  |  |   |  |  |
|-------------------------------|-----------------------------------|------------------|--|--|---|--|--|
|                               |                                   |                  | 2013   | 2014   | 2015  | 2016   | 2017   |
| 5. SOCIAL E DE RELACIONAMENTO | 5.1 Normas/valores compartilhados | 5.1.01           | 1- <i>Buscamos ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes (mapa sustentabilidade) (riscos socioambientais);</i>           | 1- Buscamos ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes (Espiral e mapa sustentabilidade);   | 1- <i>Buscamos ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes (modelo de negócios);</i>                        | 1- <i>A sustentabilidade é incorporada em nossa estratégia corporativa por meio de uma estrutura de governança consolidada (sustentabilidade);</i> | 1- <i>Propósito na organização, Centralidade no Cliente, Transformação Digital, Gestão de Pessoas, Gestão de Riscos, Rentabilidade Sustentável e Internacionalização (um banco com propósito);</i> |
|                               |                                   |                  | 2- Devemos olhar a qualidade dos nossos produtos e serviços, principalmente agilidade na resolução de demandas e reclamações;                            | 2- Satisfação dos clientes, investir na qualidade do relacionamento, SAC 2.0, pesquisa de satisfação por meio telefônico. Em 2014, a pesquisa alcançou 8,1;                              | 2- Nosso Mapa da Sustentabilidade determina três focos estratégicos para nossas atividades: Diálogo e Transparência, Educação Financeira; | 2- <i>Buscamos ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes (sobre o Itaú Unibanco);</i>                              | 2- <i>Pilares - ética, pessoas, excelência, atualizar (nosso perfil);</i>  |
|                               |                                   |                  | 3- Todos pelo cliente Investir na qualidade do relacionamento e, conseqüentemente, na satisfação dos nossos clientes é um dos nossos pilares de atuação; | 3- Conhecer nossos públicos e suas expectativas nos ajudam a estar à frente de outras empresas do mercado e a oferecer mais conveniência, qualidade de serviço e uma relação balanceada; | 3- <i>Ser exemplar na conduta ética com os clientes, colaboradores, autoridades, mercado e a sociedade;</i>                               | 3- <i>Buscamos ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes (nossa marca);</i>  |  |
|                               |                                   |                  |  |  |   | 4- <i>Política de Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental, [...] revisada e aprovada pelo conselho de administração;</i>                |  |

|  |  |        |  |  |   |  |   |
|--|--|--------|--|--|---|--|---|
|  |  |        |  |  |   |  | 5- <i>Diálogo e transparência, Educação financeira e Riscos e oportunidades socioambientais, viabilizados por quatro frentes de apoio: Governança e Gestão, Eficiência, Incentivos e Cultura (performance sustentável);</i> |
|  |  |        |  |  |   |  | 6- <i>Em 2017, entendemos que o nosso atual posicionamento atingiu a maturidade desejada, e iniciamos o processo de revisão da estratégia de sustentabilidade. Prevista para 2018;</i>                                      |
|  |  |        |  |  |   |  | 7- <i>ODS [...] levamos o tema para a governança do banco, por intermédio do Conselho de Administração, do Comitê Executivo e do Comitê de Sustentabilidade;</i>  |
|  |  | 5.1.02 | 3- Boa governança corporativa, que tem a preocupação de criar um conjunto eficiente de mecanismos para assegurar que o comportamento dos administradores esteja sempre alinhado ao interesse | 4- A adoção de boas práticas de governança corporativa agrega valor à organização, facilita o acesso aos diversos capitais e contribui para a perenidade dos negócios; | 4- A adoção de boas práticas de governança corporativa agrega valor a uma empresa, facilita seu acesso ao capital e contribui para a sua longevidade; | 4- A adoção de boas práticas de governança corporativa agrega valor a empresa, facilita seu acesso ao capital financeiro e contribui para a sua longevidade; | 8- <i>Por meio de uma estrutura de governança consolidada e integrada aos negócios, que possibilita internalizar questões e tendências sociais, ambientais e econômicas;</i>  |

|  |  |               |   |   |  |  |   |
|--|--|---------------|---|---|--|--|---|
|  |  |               | dos acionistas;   |   |  | 5- Em 2017 estabelecer um processo estruturado de governança dos direitos humanos, definindo os papéis e os profissionais encarregados para atividades relacionadas; | 9- <i>Realizamos uma série de apresentações nos escritórios regionais da Associação dos Analistas e Profissionais de Investimentos do Mercado de Capitais (APIMEC);</i> |
|  |  | <b>5.1.03</b> | 4- Política de remuneração e benefícios está alinhada com as práticas de mercado, acordos e convenções coletivas de trabalho;   |   |  |  |   |
|  |  | <b>5.1.04</b> | 5- Preocupamo-nos em selecionar fornecedores [...] práticas socioambientais. Disponibilizamos nossas diretrizes sobre os processos de homologação, contratação e avaliação de fornecedores; | 5- Temos cerca de 8 mil parceiros que proveem bens e/ou serviços para o banco [...] matriz de análise socioambiental. quantidade de compras e de realizadas no Brasil desde 2012; | 5- Nos relacionamos com cerca de 9 mil parceiros que fornecem bens ou serviços para os nossos negócios. Fluxo da política do fornecedor. Mapa ilustrando fornecedores por região. Compras de bens e serviços realizam auditoria independente, por categoria; | 6- Nos relacionamos com cerca de 9 mil parceiros [...] Fluxo da política. Mapa ilustrando fornecedores por região. Fornecedores por segmento de atividade;           | 10- 13 mil parceiros [...] Fluxo da política. Mapa ilustrando fornecedores por região. Fornecedores por segmento de atividade;  |
|  |  |               |   | 6- Treinamento para fornecedores um dos três pilares da sustentabilidade econômico/ambiental/social);   | 6- Indicador de fornecedores;  | 7- Para 2017, manteremos nosso programa de educação continuada presencial ou à distância, [...] áreas que se relacionam com o poder público e fornecedores;          |   |

|  |  |        |                                 |  |  |   |  |
|--|--|--------|---------------------------------|--|--|---|--|
|  |  | 5.1.05 |                                 | 7- A ética, está presente nos nossos negócios e se traduz na transparência, respeito e honestidade no relacionamento com nossos <i>stakeholders</i> , [...] desempenho financeiro e a responsabilidade social e ambiental; |  | 8- Em 2016, adotamos, segundo nosso novo código de ética e políticas, uma série de princípios de atuação relacionados às principais questões de direitos humanos de nossos principais públicos; | 11- Nosso Código de Ética existe para orientar, prevenir e sanar dilemas éticos e conflitos de interesse relacionados às nossas atividades e relações internas;      |
|  |  |        |                                 | 8- Realizamos 29 reuniões dos comitês de ética que, juntamente com a pesquisa bianual de ética, monitoram o clima ético;   |  | 9- <i>Ser exemplar na conduta ética com os clientes, colaboradores, autoridades, mercado e a sociedade;</i>   | 12- Nosso compromisso é proteger os direitos fundamentais e inerentes a cada ser humano por meio de parcerias especializadas, da incorporação das melhores práticas; |
|  |  | 5.1.06 | <i>6-Organograma da gestão;</i> | 9- Organograma da estrutura de gestão, além de detalhe, qual o papel de cada um;   | 7- Organograma da estrutura de gestão, além de detalhe, qual o papel de cada um;   | 10 <i>Organograma da estrutura de gestão, além de detalhe, qual o papel de cada um (gestão dos negócios);</i>   | 13- <i>Organograma da estrutura de gestão, detalhes comitê, atribuições e características (comitês do conselho de administração);</i>                                |
|  |  |        |                                 | 10- Comunicado ao mercado em 23/02/2015, foram anunciadas mudanças [...] passa a ter um comitê executivo composto por três diretores gerais e dois vice-presidentes;   | 8- <i>Três diretores gerais e dois vice-presidentes. [...] conquistamos mais uniformidade e rapidez nas decisões, mais sinergia entre as equipes e aprimoramos o diálogo interno (mensagem dos diretores);</i> | 11- <i>Nossa estrutura de gestão está em conformidade com as regulamentações brasileira e internacional vigentes e alinhada às melhores práticas de mercado.</i>                                |  |

|  |  |               |  |  |  |  |   |
|--|--|---------------|--|--|--|--|---|
|  |  | <b>5.1.07</b> |  | <i>11- Transferimos nossa área de atendimento a médias empresas de nosso segmento de Banco Comercial – Varejo para o segmento de Banco de Atacado (estratégia nos negócios);</i> | <i>9- Agrupamos os segmentos Banco Comercial – Varejo e Crédito ao Consumidor – Varejo e criamos o segmento Banco de Varejo [...] (estratégia nos negócios);</i> |  |   |
|  |  | <b>5.1.08</b> |  | 12- Compromissos formais em relação ao combate à corrupção, tanto em nosso Código de Conduta quanto em nossa Política Corporativa;   |  | 12- Política corporativa com o intuito de prevenir nosso envolvimento com atividades ilícitas [...] por meio de investimentos e capacitação contínua de nossos colaboradores;  | 14- Política corporativa com o intuito de prevenir nosso envolvimento com atividades ilícitas [...] por meio de investimentos e capacitação contínua de nossos colaboradores; |
|  |  | <b>5.1.09</b> |  |  |  | <i>13- Princípios da gestão de riscos (Gestão de riscos e de capital);</i><br><i>14- Revisamos nossa política de apetite ao risco;</i><br><i>15- Cultura de risco é baseada em quatro princípios básicos, que visam a ajudar os colaboradores (Gestão de riscos e de capital);</i> | 15- Cultura de Risco estabelecidas pelo Conselho de Administração, Apetite de risco, Risco de negócios, Risco de tecnologia, Risco de pessoas, Risco regulatório;             |

|  |  |               |  |  |  |  |   |
|--|--|---------------|--|--|--|--|---|
|  |  | <b>5.1.10</b> |  | 13- Somos orientados pela Política Corporativa de Segurança de Informação, [...]. Em 2014, 42.489 colaboradores participaram dos treinamentos sobre Segurança da Informação; |  | 16- A área de segurança da informação;   |   |
|  |  | <b>5.1.11</b> |  |  | <i>10- Nosso Jeito É assim que #agentefazeacontece. 1_Só é bom para a gente se for bom para o cliente. 2_Fanáticos por performance. 3_Gente é tudo para a gente. 4_O melhor argumento é o que vale. 5_Simples. Sempre. 6_Pensamos e agimos. 7_Ética é inegociável (Nosso Jeito);</i> | <i>17- Nosso Jeito É assim que #agentefazeacontece. 1_Só é bom para a gente se for bom para o cliente. 2_Fanáticos por performance. 3_Gente é tudo para a gente. 4_O melhor argumento é o que vale. 5_Simples. Sempre. 6_Pensamos e agimos. 7_Ética é inegociável (Nosso Jeito);</i> | <i>16- É assim que #agentefazeacontece. 1_Só é bom para a gente se for bom para o cliente. 2_Fanáticos por performance. 3_Gente é tudo para a gente. 4_O melhor argumento é o que vale. 5_Simples. Sempre. 6_Pensamos e agimos como donos. 7_Ética é inegociável (Nosso Jeito);</i> |
|  |  | <b>5.1.12</b> |  |  |  | 18- Processo de Concessão de Crédito (incluiu análise socioambiental);   | 17- Processo de Concessão de Crédito (incluiu análise socioambiental);  |
|  |  | <b>5.1.13</b> |  |  |  | 19- Avaliação e desenvolvimento de produtos e serviços, Sustentabilidade nas unidades da América Latina (Franquia Sustentabilidade LATAM),   | 18- Procuramos incorporar variáveis relacionadas às mudanças climáticas em nosso modelo de negócios. Por meio da gestão de riscos [...](Sustentabilidade);  |

|  |  |               |  |  |  |   |  |
|--|--|---------------|--|--|--|---|--|
|  |  | <b>5.1.14</b> |  |  |  | 20- O preço do carbono, [...] é determinado usando o modelo de tributação baseado no mercado internacional (EUA/AUSTRÁLIA). Nossos analistas simulam cobrança de imposto sobre as emissões de CO2 em setores e produtos intensivos; |  |
|  |  |               | <b>METAS E DESTAQUES</b>   |  |  |   |  |
|  |  | <b>5.1.15</b> | 7- Oferecer o produto certo, para o cliente certo, no canal certo;   |  |  |   |  |
|  |  | <b>5.1.16</b> | 8- Maximizar o retorno ao acionista visando ao crescimento da organização;   |  |  |   |  |
|  |  | <b>5.1.17</b> | 9- Melhorar o Índice de Eficiência entre 0,5 e 1,75 p.p;   |  |  |   |  |
|  |  | <b>5.1.18</b> | 10- Fortalecer a cultura orientada à satisfação de clientes, com foco comercial e busca de simplicidade operacional. |  |  | 21- Implementar uma cultura orientada à satisfação de clientes, com foco comercial e busca de simplicidade operacional e Maximizar o retorno ao acionista, visando ao crescimento da organização (focos estratégicos);              |  |

|  |   |               |  |  |  |  |   |
|--|---|---------------|--|--|--|--|---|
|  | <b>5.2 Relações com os stakeholders</b> | <b>5.2.01</b> | 11- Segregados por quantidade de projetos incentivados ou não, R\$ e número de projetos (sem comparativo);         | 14- Cultura (Instituto, espaço, auditório e patrocínio), educação (Fundação, Instituto Unibanco e rede, uso consciente do dinheiro), mobilidade urbana (bike itaú) e esporte (copa do mundo, patrocínio Miami), oferecidas aos mais diversos públicos; | 11- Investimento social privado, incentivado e não incentivado, R\$ e número de projetos;  | 22- Educação (Fundação, Instituto Unibanco), cultura (Instituto, espaço) mobilidade urbana (7.242 bikes disponíveis nas 728 estações); | 19- Investimento social privado, R\$ 547,4 milhões investidos em 880 projetos sociais. Em 2016, R\$ 473,2 investidos em 620 projetos. Em 2015, RS investidos em 532 projetos; |
|  |   |               | 12- Principais projetos e iniciativas sociais, com imagens dos programas baixa resolução;                          | 15- Investimos R\$ milhões em projetos sociais, valor e número de projetos, por meio de subsídios fiscais incentivados por lei ou não;   | 12- Educação (Fundação, Instituto Unibanco), cultura (Instituto, espaço) mobilidade urbana (7.000 bikes disponíveis nas 760 estações em 9 municípios brasileiros);   | 23- Investimento social privado, incentivado e não incentivado, R\$ e número de projetos;  |   |
|  |   |               |  |  | <i>13- Incentivos fiscais por categorias (doações para financiamento dos direitos da criança e do adolescente), Lei rouanet de apoio à cultura, patrocínios esportivos, atividades audiovisuais, outros (valor maior), (2013-2015) (metas e desafios);</i> |  |   |
|  |   | <b>5.2.02</b> | 13- JOVEM DE FUTURO, aproximadamente 2.500 escolas beneficiadas e 2.000.000 alunos (ilustração de um mapa apenas); |  |  |  |   |

|  |  |               |   |  |  |  |  |
|--|--|---------------|---|--|--|--|--|
|  |  | <b>5.2.03</b> | 14- A ocorrência de ações cíveis, temos realizado esforços intensivos para mitigar essas ações em satisfação de clientes (não traz informações quantitativa); |  |  | 24- Ações cíveis (processos massificados, processos individualizados) tabela (2015-2016). Ações Fiscais e Previdenciárias tabela (2015-2016);  | 20- Ações cíveis, trabalhista, previdenciária, outros (2015-2017);   |
|  |  | <b>5.2.04</b> | 15- Reduzimos nossa colocação no <i>ranking</i> dos atendimentos registrados nos PROCON, sendo o menor patamar histórico de participação;                     | 16- Redução das reclamações, respectivamente uma redução de 9% e 6%. Atualmente, mais de 97,5% dos clientes que por ela são atendidos não recorrem a órgãos externos como BACEN, PROCON ou Judiciário; | 14- 97% não reclamaram ao PROCON, BACEN ou judiciário. 95% das reclamações na ouvidoria. No site consumidor.gov 79% das demandas foram solucionadas, a nível médio de satisfação 3. 98% das reclamações no SAC, foram resolvidas em 3 dias. Nas redes sociais reduziu; | 25- 98,5% dos clientes não recorreram a órgãos externos – BACEN, PROCON ou Judiciário. Mais de 98% das reclamações feitas à Ouvidoria;<br><i>26- O índice resulta em uma avaliação com escala de 0 a 10, onde 0 representa os clientes menos satisfeitos e 10 os clientes mais satisfeitos (2013-2016) &lt; 7,96% (resultados)</i> | 21- 97,8% dos clientes atendidos pela Ouvidoria não recorrem aos órgãos externos, 20,8% e 13,5% de redução no volume de registros no Procon e BACEN; |
|  |  | <b>5.2.05</b> | 16- Transparência é a nossa principal diretriz no relacionamento com acionistas e investidores;   | 17- Plano de metas de médio (2015) e longo prazo (2020), [...] ações de engajamento, mitigar riscos e aumentar a transparência na divulgação de indicadores de nossas operações e fornecedores;        |  | <i>27- Uma parte importante da nossa estratégia é a promoção de iniciativas que visam a estabelecer um relacionamento contínuo e transparente com os nossos principais públicos (sustentabilidade)</i>   |  |

|  |  |               |  |  |   |  |  |
|--|--|---------------|--|--|---|--|--|
|  |  | <b>5.2.06</b> | 17- Teleconferências, reuniões e mídias sociais buscamos transmitir com qualidade e transparência a visão dos nossos negócios;   |  | 15- Facebook 11 milhões, Youtube 211 milhões, Twitter 711 mil, Instagram 170, Google 590 mil;   | 28- Facebook mais de 8,5 milhões, Youtube 319 milhões, Twitter mais de 610 mil, Instagram 175, Google 595 mil;   |  |
|  |  | <b>5.2.07</b> | 18- Somos uma sociedade anônima de capital aberto com ações negociadas nas bolsas de valores do Brasil, dos Estados Unidos e da Argentina. Apresentam a forma que se identifica uma ação do banco; | <i>18- Gráfico com ações negociadas nas bolsas de valores BM&amp;Fbovespa, NYSE. BSBA. Preferenciais, ordinárias e nível de governança corporativa (nossas ações);</i> | 16- 3.047.040.198 ações ordinárias e 3.036.875.751 ações preferenciais, totalizando 6.083.915.949 ações. Ações em circulação;                                   | 29- 3.351.744.217 ações ordinárias e 3.230.563.326 ações preferenciais, totalizando 6.582.307.543 ações;<br>30- Evolução das ações (2006-2016) (metas, resultados e desafios);   | 22- Ordinárias – 3.319.951.112 ações que conferem a seus titulares direito a um voto nas assembleias gerais; Preferenciais – 3.230.563.326;                  |
|  |  | <b>5.2.08</b> | 19- Oferecemos subsídios para que os órgãos competentes possam avaliar com mais qualidade as demandas do mercado em que atuamos;   | 19- Procuramos trabalhar em estreita colaboração com as organizações públicas em todos os setores do governo nos países onde operamos;                                 | 17- Fornecer às autoridades informações consistentes que permitam a avaliação adequada das questões que podem envolver nosso negócio ou as causas que apoiamos; | 31- Procuramos colaborar com o poder público nos países em que atuamos;  | 23- Entidades governamentais, com o propósito de colaborar com a construção de políticas públicas convergentes aos interesses da sociedade e da organização; |
|  |  | <b>5.2.09</b> | 20- Entender as necessidades das pessoas para oferecer conhecimento e soluções financeiras adequadas;  | 20- Iniciativas voltadas para colaboradores (2010 e 2012), focamos na expansão de ações e aprendizados para os nossos clientes;  | 18- A nossa estratégia está relacionada às ações de desenvolvimento social, tais como educação financeira, cultura e mobilidade urbana;                         | 32- Acreditamos no poder de transformação da sociedade e, por isso, atuamos em diversos projetos ligados a educação, cultura, esporte, lazer e mobilidade urbana;<br>33- Programa de educação financeira para colaboradores, Programa de educação financeira para clientes corporativos; | 24- Cultura, mobilidade urbana, saúde e bem-estar e educação financeira;   |

|  |  |        |  |   |   |  |  |
|--|--|--------|--|---|---|--|--|
|  |  | 5.2.10 |  | 21- Formas de ouvidoria para: Colaboradores, Clientes, Acionistas- Apimecs, Sociedade;  |   |  |  |
|  |  |        |  | 22- Fale francamente/% satisfação, comparativo até 2012, aumento para 80%;  |   |  |  |
|  |  |        |  | 23- Recebemos, aproximadamente, 1.101 reclamações dos nossos colaboradores relacionados com ética, sendo que 988 foram solucionadas no ano e 113 ainda estão sendo analisadas;                                      |   |  |  |
|  |  | 5.2.11 |  | 24- Todas as doações feitas pelo nosso grupo em conexão com eleições políticas estão em conformidade com as leis e regulamentos brasileiros; gráfico com detalhamento de participação de cada coligação partidária; | 19- Todas as doações feitas por nosso grupo e relacionadas às eleições políticas estão em conformidade com as leis e os regulamentos brasileiros; | 34- Em 2016, não fizemos nenhuma doação de fundos a partidos políticos ou candidatos destinados às eleições; | 25- Obedecendo às leis e aos regulamentos brasileiros, em 2017 não realizamos qualquer doação de recursos a partidos políticos ou candidatos destinados às eleições; |

|  |  |               |  |  |   |  |   |
|--|--|---------------|--|--|---|--|---|
|  |  | <b>5.2.12</b> |  | 25- Valor distribuído comparativo de 2013 e 2014, respectivamente no total de R\$ 42.166 mm e R\$ 52.158 mm, neste capital representando, respectivamente 24,5% e 26,4%; | 20- Despesas incorridas pelo consumo dos capitais, social 6,1 bilhões;  | 35- <i>O valor adicionado à economia atingiu r\$ 61,6 bilhões, distribuídos (35%) – basicamente investimentos sociais, impostos, taxas e contribuições (mensagem diretores); E DVA 70,0 bilhões = 35,2%;</i> | 26- R\$ 67,2 bilhões R\$ 70,0 em 2016, 1,5 bilhão destinado a pagamento de aluguéis, R\$ 20,5 bilhões em impostos federais, estaduais e municipais. R\$ 19,2 bilhões distribuídos entre os mais de 120 mil acionistas; Educação R\$ 196,8 milhões, Mobilidade urbana R\$ 64,9 milhões, Cultura R\$ 217,9 milhões, Esporte e saúde R\$ 57,4 milhões; |
|  |  |               |  | 21- Do valor adicionado de 44,5 bilhões, -1% para o capital social e de relacionamento;  |   |  |   |
|  |  | <b>5.2.13</b> |  |  | 22- <i>Imposto de renda e contribuição social (2013-2015), ISS, PIS E COFINS, e outras Despesas tributárias (metas e desafios);</i> | 36- Imposto de renda, adicional de IR, contribuição social, ISS, PIS E COFINS (%);   | 27- Alíquota Imposto de renda, adicional de IR, contribuição social, ISS, PIS E COFINS (%);   |
|  |  | <b>5.2.14</b> |  |  | 23- 60 milhões de correntistas e não correntistas;  | 37- Nos relacionamos com mais de 55 milhões de clientes;   | 28- Total de clientes PF e PJ, por meio da internet e móbile;   |
|  |  | <b>5.2.15</b> |  |  |   | 38- Nova experiência de relacionamento com clientes no mundo digital 1. Ubiquidade; 2. Experiências; 3. Digital “ <i>Hi-touch</i> ”;   |   |

|  |  |        |   |  |                              |   |   |
|--|--|--------|---|--|------------------------------|---|---|
|  |  | 5.2.16 |   |  |                              | 39- Itaú Mulheres Empreendedoras - Em 2016, as mulheres representavam 39% da nossa base de clientes corporativos do segmento SME; | 29- O objetivo do programa é empoderar mulheres empreendedoras no Brasil, para que elas possam evoluir seus negócios e estimular o poder de transformação das pessoas e da sociedade; |
|  |  | 5.2.17 |   |  |                              |   | 30- O foco das operações de microcrédito é atuar no aumento de oportunidades de emprego mais estáveis e na melhoria das condições de trabalho dos microempreendedores;                |
|  |  | 5.2.18 |   |  |                              |   | <i>31- Entre 2010 e 2017, nosso fundo doou mais de R\$ 2,6 milhões a projetos educacionais desenvolvidos pelo Canal Futura, da Fundação Roberto Marinho;</i>                          |
|  |  |        | <b>METAS E DESAFIOS</b>   |  | <b>RESULTADOS E DESAFIOS</b> | <b>RESULTADOS, DESTAQUES E DESAFIOS</b>   |   |
|  |  | 5.2.19 | 21- Ampliar o nível de confiança do nosso público para minimizar risco de imagem; |  |                              |   |   |

|            |                                 |               |   |   |  |   |  |
|------------|---------------------------------|---------------|---|---|--|---|--|
|            |                                 | <b>5.2.20</b> |   |   | 24- Itaú viver mais - Sessões gratuitas na última terça-feira de cada mês. Oferece entretenimento, aprendizado e atividades físicas e culturais. Esperamos atingir 7 mil idosos em 2016; |   |  |
|            |                                 | <b>5.2.21</b> |   |   | 25- Clube do professor Programação - ampliar a experiência cinematográfica dos professores;  |   |  |
|            |                                 | <b>5.2.22</b> |   |   |  | 40- Desafios para 2018 Educação financeira, para clientes e comunidades com diversas ações; |  |
| <b>5.3</b> | <b>Marc<br/>a/rep<br/>utaça</b> | <b>5.3.01</b> | 22- <i>Melhor imagem no mercado brasileiro – Melhor</i> | 26- <i>IR Magazine Awards Brazil 2014 –</i> | 26- <i>Época Negócios 360° - Euromoney Cash</i>  | 41- <i>A Moody's atribuiu pela primeira vez ao</i>  |  |

|  |  |  |   |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|--|---|--|
|  |  |  | <p><i>companhia de seguros no Brasil - Banco do ano - Melhor empresa para ingresso profissional - Guia Exame de Sustentabilidade (Destaques e reconhecimentos).</i></p> | <p><i>Prêmio APIMEC – Latin American Executive Team 2014 – World’s Best Banks 2014 – As empresas mais admiradas do Brasil –Bank of the Year 2014 - 15º Prêmio Consumidor Moderno - 2nd Annual Reactions Latin America Awards – Global Counsel Awards 2014 –Prêmio de Ouvidorias Brasil 2014 -Valor 1000 – Prêmio ABERJE 2014 - Cash Management Survey 2014 (prêmios e reconhecimentos.</i></p> | <p>Management Survey 2015 – Global 2000 – Melhores e Maiores da Exame – Valor 1000 – BeyondBanking Awards – IR Magazine Awards Brazil 2015 – Company Reporting IFRS Annual Report Benchmarking – Caboré 2015 –Latin America Executive Team Rankings 2015 – Latin American 9th in Best Practices Awards – Marca Mais – O Cubo – As empresas mais admiradas do Brasil – Prêmio Aberje 2015 – CONAREC – Congresso Nacional das Relações Empresa Cliente – Índice Brasileiro de Satisfação do Cliente – Brill Awards for Efficiente IT – Datacenter Dynamics Awards.</p> | <p><i>Itau BBA International (com sede no Reino Unido) uma classificação de grau de investimento.</i></p> |  |
|--|--|--|---|--|--|---|--|

| Unidade | Catego- | Ações | Unidade de contexto |
|---------|---------|-------|---------------------|
|---------|---------|-------|---------------------|

| de registro | rização               | de valores | 2013  | 2014  | 2015  | 2016   | 2017  |  |
|-------------|-----------------------|------------|---|---|---|--|---|--|
| 6. NATURAL  | 6.1 Recursos naturais | 6.1.01     | 1- 14,28% redução do consumo de energia, água e gás %;                            | 1- Consumo de água (2012-2014) e meta;                              | 1- Consumo de água em prédios administrativos, agências, centros tecnológicos, IBBA (2013, 2016) e meta;  | 1- Consumimos basicamente água, energia elétrica e papel, e geramos impactos relacionados a emissões e descarte (modelo de negócio); | 1- Consumo de água (2015-2017), 2018;                       |  |
|             |                       |            |   |   |   | 2- Consumo de água, redução de aproximadamente 4%;   |   |  |
|             |                       | 6.1.02     |   |   |   | 3- Reuso totalizou 94.051,4 m³, uma redução de 32%;  |   |  |
|             |                       | 6.1.03     |   | 2- 2015 e 2016, haverá maior consumo de energia (2012-2014) e meta; | 2- Consumo de energia (2013, 2016) e meta;  | 4- Consumo de energia, redução de 8%;  | 2- Consumo de energia não renovável (2015-2017), meta 2018; |  |
|             |                       | 6.1.04     |   |   | 3- Atualmente, 81% [...] são de fontes renováveis, como pequenas usinas hidrelétricas, eólicas e solares; | 5- 89% da energia elétrica são de fontes renováveis, como pequenas usinas hidrelétricas, eólicas e solares;                          | 3- Consumo de energia renovável (2015-2017), meta e 2018;   |  |
|             |                       | 6.1.05     | 2- 2,4 milhões de impressões em papel foram reduzidas com a revisão de processos; |   | 4- Papéis impressos por certificados pelo FSC.;   | 6- 100% do papel impresso é certificado pelo FSC;  |   |  |
|             |                       |            |   |   | 5- GIM (correspondência para clientes), consumo (2013-2015);  | 7- Peso de materiais utilizados por tonelada - GIM detalhado (2015-2016);  |   |  |
|             |                       |            | <b>METAS E DESTAQUES</b>  |   | <b>RESULTADOS E METAS</b>   | <b>CONSUMO E METAS</b>   | <b>VISÃO DE FUTURO</b>                                      |  |
|             |                       | 6.1.06     | 3- Capturar e transmitir imagem de cheques e documentos digitais;                 |   |   |  |   |  |

|               |                                       |   |   |  |   |  |  |
|---------------|---------------------------------------|---|---|--|---|--|--|
|               |                                       | <b>6.1.07</b>   | 4- Reduzir energia em 3% para 2014 e 4% para 2015.  | 3- Meta redução do consumo de energia para 2015: 645.201 MWh;  | 6- Energia por R\$ 1 milhão em produtos bancários entre 2012 e 2020; Comprar até 2020, 96% da energia para os prédios;  | 8- Reduzir em 34% nosso consumo de energia por R\$ 1 milhão em produtos bancários entre 2012 e 2020;   | 4- Reduzir o consumo de água em 16%;                                     |
|               |                                       |   |   |  | 7- Meta de consumo de energia de 2015 688.276,31 MWh e para 2016;   |  |  |
|               |                                       | <b>6.1.08</b>   |   | 4- Meta redução do consumo de água para 2015: 1.673.015 m <sup>3</sup> ;   | 8- Meta de consumo de água de 2015 1.851.662,00 m <sup>3</sup> e para 2016;   | 9- Reduzir em 28% nosso consumo de água por R\$ 1 milhão em produtos bancários entre 2012 e 2020;  | 5-Reduzir o consumo de energia 11%;                                      |
|               |                                       |   |   |  | 9- Consumo de água em R\$ 1 milhão em produtos bancários entre 2012 e 2020;   |  |  |
|               |                                       | <b>6.1.09</b>   |   |  |   |  | 6- Atingir o PUE 1,60 96% da energia de fontes renováveis                |
|               | <b>6.2 Biodiversidade/ecossistema</b> | <b>6.2.01</b>   | 5- Redução de 5,80% em viagens e transportes, bikes contribuíram para mais de 2,2 milhões de viagens; |  |   |  | 10- Declínio de 2,9% em quilômetros percorridos quando comparado a 2015; |
| <b>6.2.02</b> |                                       | 6- Valor estimado de 65.584 kg de CO <sub>2</sub> é o volume de emissões evitado com o uso de transporte compartilhado do Itaú; | 5- Redução anual de 27.011,22 tCO <sub>2</sub> e, o equivalente a uma despesa de R\$ 37,2 milhões;    | 10- Emissões indiretas geradas pelo novo <i>Data Center</i> , por meio da compra de créditos de carbono certificados [...] compensamos nossas emissões de Escopo 1 de 2012 a 2015, e escopo 2 do <i>DataCenter</i> ; | 11- Aumento de 13%, 10.900 tCO <sub>2</sub> e Escopo 2 foram aproximadamente 54.340 tCO <sub>2</sub> e, uma redução significativa de 41,58%; Escopo 3 atingiram aproximadamente 99.556 tCO <sub>2</sub> e, uma redução de 13,64%; | 7- Emissões CO <sub>2</sub> , escopo I 7.720, escopo II 52.565, escopo III 169.480 (2015-2017), meta 2017 e 2018, apenas para escopo I e II, 10.422 e 54.054, 10.414 e 53.752; |  |

|  |  |               |  |   |  |   |  |
|--|--|---------------|--|---|--|---|--|
|  |  |               |  |   |  | 12- Emissões de gases de Efeito Estufa tCO2, emissões escopo 1, 2, 3 (2015-2016); |  |
|  |  | <b>6.2.03</b> | 7- Incorporamos a variável socioambiental no negócio, por meio de políticas e procedimentos formais;   | 6- Nossa política de risco socioambiental foi revisada considerando os novos critérios do BACEN. [...] específicas para cada segmento;  |  |   |  |
|  |  | <b>6.2.04</b> | 8- Análise de concessão de crédito por meio da Política de Risco Socioambiental, por meio dos Princípios do Equador e os novos Padrões de Desempenho da <i>International Finance Corporation (IFC)</i> ; | 7- Realizamos estudos sobre diversos setores da economia, considerando os impactos e as incertezas climáticas na produção e, conseqüentemente, nos preços das commodities, auxiliando nas tomadas de decisão; |  |   |  |
|  |  | <b>6.2.05</b> | 9- Nosso desafio é incorporar critérios socioambientais no processo de gestão de recursos de terceiros;  |   |  |   |  |
|  |  | <b>6.2.06</b> | 10- <i>Principais iniciativas ambientais incorporadas aos nossos negócios (Risco e oportunidades socioambiental)</i> ;   |   |  |   |  |

|  |  |               |   |   |  |  |   |
|--|--|---------------|---|---|--|--|---|
|  |  | <b>6.2.07</b> | <i>11- Integram com Dow Jonas Sustainability, ISE, Financial times, Guia Exame Sustentabilidade (Risco e oportunidades socioambiental);</i>   | 8- AA1000, Pacto Nacional erradicação do trabalho escravo, GHG Protocol, CDP, AccountAbility, Intituto Ethos, UNEP, PRI, PSI, Equator principles e GRI, Pacto global, UNCTAD - Nações unidas, IIRC; | 11- AA1000, Pacto Nacional erradicação do trabalho escravo, GHG Protocol, CDP, AccountAbility, Intituto Ethos, UNEP, PRI, PSI, Equator principles e GRI, Pacto global, UNCTAD - Nações unidas, IIRC, Dow Jones Sustainable Indexes, ISE; | <i>13- AA1000, GHG Protocol, CDP, Intituto Ethos, UNEP, PRI, PSI, cebds, ODS, GRI, EPC, CNseg, equator principle, Pacto global, +MULHER360, GBA, empresa limpa, pacto pelo esporte, inPACTO, IR, FEBRABAN;</i> | 9- AA1000, GHG Protocol, CDP, Intituto Ethos, UNEP, PRI, PSI, cebds, ODS, GRI, EPC, CNseg, equator principle, Pacto global, +MULHER360, GBA, empresa limpa, pacto pelo esporte, inPACTO, IR, FEBRABAN, CEBDS, World Economic Forum; |
|  |  |               | <i>12- Comprometimentos voluntários - Pacto Nacional, GHG Protocol, CDP, AccountAbility, Intituto Ethos, UNEP, PRI, PSI, Equator principles e GRI (Risco e oportunidades socioambiental);</i> |   |  | 14- Somos o único banco latino-americano presente no Índice Dow Jones de Sustentabilidade desde o seu início[...];   | 10- Participamos da UNEP FI (1), CEBDS (2), FEBRABAN (3) e FGV (4),   |
|  |  |               |   |   |  |  | 11- G20 de diversos setores da economia, liderada pelo Financial Stability Board (FSB). A iniciativa incentiva organizações de diversos setores a conhecerem os riscos climáticos físicos, de responsabilidade;                     |

|  |  |               |  |  |  |  |   |
|--|--|---------------|--|--|--|--|---|
|  |  | <b>6.2.08</b> |  | 9- Parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Inter-American Investment Corporation (IIC) e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) [...] R\$ 876 milhões financiados com recursos próprios para projetos energéticos; |  |  |   |
|  |  | <b>6.2.09</b> |  | 10- Iniciativas para redução de resíduos: a implantação de logística reserva para lâmpadas nos centros administrativos [...] e o descarte sustentável do resíduo eletroeletrônico;   | 12- Gestão de resíduos gerados pelas nossas operações é inibir a geração de novos resíduos e incentivar a reciclagem e o descarte responsável; | 15- Redução de 29% na geração de resíduos;   | 12- Resíduos (ton), aterro, compostagem e outros 24.596 (2015-2017), reciclagem 795 (2015-2017), meta 2017 e 2018, apenas para aterro, compostagem e outros, 1.514 e 2.237; |
|  |  | <b>6.2.10</b> |  | 11- Valor distribuído comparativo de 2013 e 2014, respectivamente no total de R\$ 42.166 mm e R\$ 52.158 mm, nesta capital representando, respectivamente 0,6 e 0,6%.  | 13- Descarte por reciclagem, compostagem, aterro, outros, ref. 2015, segregados por resíduos não perigosos e resíduos perigosos;               | 16- Descarte por reciclagem, compostagem, aterro, outros, ref. 2015-2016, segregados por resíduos não perigosos e resíduos perigosos;          |   |
|  |  |               |  |  | 14- Despesas incorridas pelo consumo dos capitais, natural 0,6 bilhões;  | 17- Em 2016, o valor adicionado aos nossos capitais atingiu R\$ 70,0 bilhões e foi distribuído da seguinte forma: Capital natural 0,6% > 1,7%; |   |
|  |  |               |  |  | 15- Do valor adicionado de 44,5 bilhões, 1% para o capital natural;  |  |   |

|  |  |               |  |  |  |  |  |
|--|--|---------------|--|--|--|--|--|
|  |  | <b>6.2.11</b> |  |  |  | 18- Selo GOLD na certificação LEED – Operação e Manutenção para o Edifício Faria Lima [...] certificação ISO 14001 para o Centro Administrativo Tatuapé, e três edifícios; |  |
|  |  |               | <b>METAS E DESAFIOS</b>  |  | <b>RESULTADOS E DESAFIOS</b>   | <b>CONSUMO E METAS</b>   | <b>VISÃO DE FUTURO</b>   |
|  |  | <b>6.2.12</b> | 13- Mitigar riscos socioambientais e fomentar oportunidades de negócio pautadas na tradução das variáveis socioambientais para a realidade do banco; |  |  |  |  |
|  |  | <b>6.2.13</b> | 14- Ampliar a troca de monitores de CRT para LCD e do número de <i>desktops</i> virtuais (VDI);  |  |  |  |  |
|  |  | <b>6.2.14</b> | 15- Virtualizar e consolidar storage e servidores.   |  |  |  |  |
|  |  | <b>6.2.15</b> |  |  | 16- Emissões de gases de Efeito Estufa tCO <sub>2</sub> , meta para 2016 para o escopo 2 88.160,64;      | 19- Reduzir em 34% nossas emissões de Escopo 2 por R\$ 1 milhão em produtos bancários entre 2012 e 2020.   | 13- Reduzir emissões Escopo I 3% Reduzir emissões Escopo II 11%. |
|  |  |               |  |  | 17- Reduzir em 34% nossas emissões de Escopo 2 por R\$ 1 milhão em produtos bancários entre 2012 e 2020. |  |  |

|  |  |               |  |   |  |  |   |
|--|--|---------------|--|---|--|--|---|
|  |  | <b>6.2.16</b> |  |   | 18- Reduzir em 32% a destinação de resíduos das nossas unidades administrativas para aterros entre 2012 e 2020;                                  | 20- Reduzir em 32% a destinação de resíduos das nossas unidades administrativas para aterros entre 2012 e 2020;                                      | 14- Reduzir a destinação de resíduos 46%; |
|  |  | <b>6.2.17</b> |  | 12- Conscientização sobre mobilidade, boletins mensais aos gestores, além do projeto de compartilhamento de táxi. | 19- Reduzir em 32% nosso indicador de viagens de negócios, que mostra quantos quilômetros foram rodados por produto bancário, entre 2012 e 2020; | 21- Definida em 2016 estimativa de geração de 178 toneladas de REEE em 2020  |   |
|  |  |               |  |   |  | 22- Reduzir em 32% nosso indicador de viagens de negócios, que mostra quantos quilômetros foram rodados por produto bancário, entre 2012 e 2020 (1); |   |

| Unidade de registro (tema) | Categorização | Ações de valores | Unidade de contexto                                    |   |  |  |   |
|----------------------------|---------------|------------------|--|---|--|--|---|
|                            |               |                  | 2013   | 2014  | 2015   | 2016   | 2017  |
| 7. AMBIENTE EXTERNO        | 7.1 Natural   | 7.1.01           |  |   | 1- Risco socioambiental (dizendo apenas que está sujeito);                   | 1- Risco socioambiental (dizendo apenas que está sujeito);   | 1- Veículos de São Paulo em um período de três meses 938,6 mil toneladas de CO2 equivalente [...] cadeia de fornecimento;                           |
|                            |               | 7.1.02           |  |   |  |  | 2- O suficiente para suprir a demanda por água de 160 mil pessoas no Brasil em um período de um ano 9,6 milhões de m³ [...] cadeia de fornecimento; |
|                            |               | 7.1.03           |  |   |  |  | 3- Equivalente ao peso de aproximadamente um milhão de barris de petróleo 157.569 t [...] cadeia de fornecimento;                                   |
|                            |               | 7.1.04           |  |   |  |  | 4- O suficiente para abastecer três milhões de residências no Brasil em um período de um ano 5.897 GWh [...] cadeia de fornecimento;                |
|                            | 7.2 Social    | 7.2.01           | 1- Gráfico Criação de empregos, redução do desemprego; | 1- A taxa de desemprego norte-americana atingiu 5,6%; | 2- Gráfico do aumento de desemprego 8.2% (projeção 2016 11.4% e 2017 11.8%); | 2- Neste período, a taxa de desemprego atingiu 11,3% em 2016, com tendência de crescimento nos próximos anos. Gráfico (2013-2018); | 5- 12,4% Taxa de desemprego da população;   |

|  |                     |               |   |   |   |   |   |
|--|---------------------|---------------|---|---|---|---|---|
|  |                     | <b>7.2.02</b> | 2- Risco de imagem (apenas dizendo que pode estar sujeito);                   |   |   |   | 6- Risco de reputação (apenas dizendo que pode estar sujeito);  |
|  |                     | <b>7.2.03</b> | 3- Redução do índice de pobreza;  |   |   |   |   |
|  |                     | <b>7.2.04</b> | 4- População brasileira está na classe C, portanto necessita de mais crédito; |   |   |   |   |
|  |                     | <b>7.2.05</b> |   |   |   | 3- Cada emprego mantido diretamente pelo Itaú (por seu funcionamento e pelos produtos analisados) contribui o equivalente à manutenção de 64 empregos no Brasil = 6%; | 7- Cada emprego mantido diretamente pelo Itaú (por seu funcionamento e pelos produtos analisados) contribui o equivalente à manutenção de 64 empregos no Brasil = 6%; |
|  |                     | <b>7.2.06</b> |   |   |   |   | 8- Pirâmide populacional [...] 61,4% da população compõe a força de trabalho;   |
|  |                     | <b>7.2.07</b> |   |   |   | 4- <i>Em 2016, os maiores bancos brasileiros celebraram um memorando com o objetivo de criar uma agência de inteligência de crédito, ou CIB (estratégia);</i>         |   |
|  | <b>7.3 Político</b> | <b>7.3.01</b> |   | 2- Redução do superávit primário, aumento dos | 3- Resultado primário diminuiu neste ano. | 5- O resultado primário brasileiro vem  | 9- O setor público registrou um déficit   |

|              |                      |  |   |  |  |  |  |
|--------------|----------------------|--|---|--|--|--|--|
|              |                      |  | custos de financiamento da dívida do governo, tem contribuído para uma relativa pressão sobre a dívida pública; | Embora tenha havido aumento na carga tributária, este não foi suficiente para compensar o crescimento das despesas obrigatórias; | apresentando tendência de queda desde 2014. Gráfico (2013-2018);   | primário de R\$ 111 bilhões, ante uma meta de R\$ 163 bilhões;   |  |
|              | <b>7.3.02</b>        | 5- Política fiscal (apenas dizendo que pode estar sujeito).  | 3- Política fiscal (apenas dizendo que pode estar sujeito);   | 4- Política fiscal (apenas dizendo que pode estar sujeito);  | 6- Política fiscal (apenas dizendo que pode estar sujeito);  |  |  |
|              | <b>7.3.03</b>        |  | 4- Investigações anticorrupção (lavajato) em andamento no Brasil;   |  | 7- Certas empresas brasileiras dos setores de energia e infraestrutura estão sendo investigadas pela CVM, pela SEC, pelo Departamento de Justiça dos Estados Unidos, pela Polícia Federal, entre outros órgãos públicos; | 10- Certas empresas brasileiras dos setores de energia e infraestrutura e de óleo e gás estão sendo investigadas pela CVM, pela SEC, pelo Departamento de Justiça (DOJ) [...]; |  |
|              | <b>7.4 Comercial</b> | <b>7.4.1</b>   | 6 - Taxa da selic (2000-2015) (-);  | 5- Aumento da taxa SELIC (2008-2014);  | 5- Aumento da Taxa selic CDI e Selic (2013 a 2015);  | 8- Declínio generalizado das taxas de inflação CDI e Selic (2013-2018);  | 11- Declínio juros e inflação CDI, Selic Over (2015-2019); |
| <b>7.4.2</b> |                      | 7 - Inflação (apenas dizendo que pode estar sujeito);        | 6- A economia mundial enfrenta forte queda do preço das <i>commodities</i> ;                                    | 6- A inflação medida pelo IPCA alcançou 10,7 %;  | 7- As condições do mercado continuam frágeis, com o crescimento econômico mundial abaixo do seu potencial;   |  | 12- IPCA (2015-2019);                                      |
| <b>7.4.3</b> |                      | 8- Poupança interna (apenas dizendo que pode estar sujeito); |   |  |  |  |  |
|              |                      |  |   |  |  |  |  |

|  |  |              |   |   |   |  |   |
|--|--|--------------|---|---|---|--|---|
|  |  | <b>7.4.4</b> | 9- Índice de confiança do investidor (apenas dizendo que pode estar sujeito); |   |   | 9- Se a deterioração das contas públicas do governo continuar, poderia gerar uma perda de confiança por parte dos investidores locais e estrangeiros;  |   |
|  |  | <b>7.4.5</b> | 10- Taxa de câmbio (apenas dizendo que pode estar sujeito);                   | 8- Desvalorizaram do dólar devido a <i>commodities</i> , Câmbio (2008-2015);            | 8- O dólar teve alta de quase 50% (3,90) ante o real durante 2015;  | 10- O real brasileiro se valorizou em relação ao dólar norte-americano (2013-2016);  | 13- O real brasileiro se valorizou em relação ao dólar norte-americano (2015-2019); |
|  |  | <b>7.4.6</b> | 11- PIB mundial e do Brasil redução (2011-2015);                              | 9- PIB mundial e do Brasil redução (2012-2014);   | 9- PIB mundial e do Brasil redução (2012-2017);   | 11- PIB mundial e do Brasil redução (2012-2018);   | 14- PIB mundial e do Brasil aumento (2016-2022);                                    |
|  |  | <b>7.4.7</b> | 12- Consumo (apenas dizendo que pode estar sujeito);                          |   |   |  |   |
|  |  | <b>7.4.8</b> | 13- Risco de mercado e liquidez (apenas dizendo que pode estar sujeito);      | 10- O Brasil mantém sua liquidez externa;   |   | 12- O Brasil manteve sua solvência externa;  |   |
|  |  | <b>7.4.9</b> | 14- Risco de crédito (apenas dizendo que pode estar sujeito);                 | 11- Crédito total em 54.5%, aumento de 1.4%;  | 10- O percentual das operações de crédito das instituições financeiras brasileiras em relação ao PIB cresceu; | 13- Outros países, incluindo os EUA, países da União Europeia e países emergentes, podem afetar em graus variados a disponibilidade de crédito e o montante de investimentos estrangeiros no Brasil; |   |
|  |  |              |   | 12- Recuaram, em termos reais, e a inadimplência do sistema permaneceu estável em 2,9%; | 11- Gráfico de crédito (2011-2016);   | 14- Os empréstimos concedidos por instituições financeiras no Brasil mantiveram sua tendência de (2013-2017);  |   |

|               |  |               |  |   |   |   |  |  |
|---------------|--|---------------|--|---|---|---|--|--|
|               |  | <b>7.4.10</b> | 15- Risco de competição (apenas dizendo que pode estar sujeito);   | 13- Risco de competição (apenas dizendo que pode estar sujeito);  | 12- Os últimos anos caracterizaram-se pelo aumento da concorrência [...]132 conglomerados, 25 bancos comerciais e múltiplos;      | 15- O Fórum Econômico Mundial avalia [...] Brasil em 81º posição. O Brasil perdeu 6 posições, impulsionado;   | 15- O aumento da concorrência no setor [...] havia 135 conglomerados financeiros –de um total de 1.396 instituições financeiras no Brasil; |  |
|               |  |               | 13- Fórum Econômico Mundial, que avalia a competitividade de 140 países, o Brasil perdeu 18 posições em 2015-2016; | 16- O sistema bancário brasileiro vem se caracterizando por maior concorrência e maior consolidação. No Brasil 137 [...] em um total de 1.474 instituições; | 16- O Brasil subiu apenas uma posição no <i>ranking</i> de competitividade, ficando na 80ª posição entre os 137 países avaliados; |   |  |  |
|               |  | <b>7.4.11</b> | 16- Aumento da transação com cartão de crédito;  |   |   |   |  |  |
|               |  | <b>7.4.12</b> | 17- Evolução do crédito imobiliário;   |   |   |   |  |  |
|               |  | <b>7.4.13</b> |  |   |   | 14- Ao longo de 2015 o Brasil sofreu rebaixamento no grau de investimento das agências Moody's, Fitch e Standard & Poor's (S&P), o Brasil perdeu o selo de bom pagador (grau especulativo); | 17- Em 2016, o Brasil perdeu o selo de bom pagador na classificação de risco das agências Moody's, Fitch e Standard & Poor's (S&P);        |  |
| <b>7.4.14</b> |  |               |  |   | 18- O Brexit poderia afetar de maneira adversa as condições econômicas e de mercado da Europa e do mundo todo;                    | 17- Brexit e os fluxos populacionais são assuntos que podem afetar a economia mundial e os nossos negócios;   |  |  |

|  |                  |               |  |   |   |  |   |
|--|------------------|---------------|--|---|---|--|---|
|  |                  | <b>7.4.15</b> |  |   |   | 19- A cada R\$ 1,00 real do PIB gerado diretamente do Itaú, é equivalente R\$ 4,16 do PIB do Brasil (dados 2015);          | 18- A cada R\$ 1,00 real do PIB gerado diretamente do Itaú, é equivalente R\$ 4,16 do PIB do Brasil (dados 2015); |
|  | <b>7.5 Legal</b> | <b>7.5.1</b>  |  |   |   | 20- Somos réus em vários processos judiciais movidos por pessoas físicas em virtude dos Planos de Estabilização Econômica; |   |
|  |                  | <b>7.5.2</b>  | 18- Risco de subscrição (apenas dizendo que pode estar sujeito); | 14 - Risco de subscrição (apenas dizendo que pode estar sujeito);     | 15- Risco de subscrição (apenas dizendo que pode estar sujeito);      | 21- Risco de subscrição (apenas dizendo que pode estar sujeito);   | 19- Risco de subscrição (apenas dizendo que pode estar sujeito);  |
|  |                  | <b>7.5.3</b>  | 19- Risco operacional (apenas dizendo que pode estar sujeito).   | 15- Risco operacional (apenas dizendo que pode estar sujeito);        | 16- Risco operacional (apenas dizendo que pode estar sujeito);        | 22- Risco operacional (apenas dizendo que pode estar sujeito);   | 20- Risco operacional (apenas dizendo que pode estar sujeito);  |
|  |                  | <b>7.5.4</b>  |  | 16- Risco de lei ou regulamentação (dizendo apenas que está sujeito). | 17- Risco de lei ou regulamentação (dizendo apenas que está sujeito). | 23- Risco de lei ou regulamentação (dizendo apenas que está sujeito).  | 21- Risco de leis e regulatório (dizendo apenas que está sujeito).  |

## APÊNDICE D – QUANTIFICAÇÃO DA CODIFICAÇÃO DOS DOCUMENTOS (2013-2017)

| Capitais/Ano                         | 2013       | %             | 2014      | %             | 2015       | %             | 2016       | %             | 2017       | %             | Total      | %             |
|--------------------------------------|------------|---------------|-----------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|
| <b>FINANCEIRO</b>                    | <b>12</b>  | <b>10,81%</b> | <b>13</b> | <b>13,13%</b> | <b>23</b>  | <b>18,25%</b> | <b>21</b>  | <b>14,79%</b> | <b>17</b>  | <b>14,78%</b> | <b>86</b>  | <b>14,50%</b> |
| Disponível                           | 11         | 9,91%         | 11        | 11,11%        | 15         | 11,90%        | 15         | 10,56%        | 13         | 11,30%        | 65         | 75,58%        |
| Outros Recursos financeiros          | 1          | 0,90%         | 2         | 2,02%         | 8          | 6,35%         | 6          | 4,23%         | 4          | 3,48%         | 21         | 24,42%        |
| <b>MANUFATURADO</b>                  | <b>11</b>  | <b>9,91%</b>  | <b>7</b>  | <b>7,07%</b>  | <b>12</b>  | <b>9,52%</b>  | <b>7</b>   | <b>4,93%</b>  | <b>7</b>   | <b>6,09%</b>  | <b>44</b>  | <b>7,42%</b>  |
| Prédios                              | 7          | 6,31%         | 4         | 4,04%         | 5          | 3,97%         | 4          | 2,82%         | 3          | 2,61%         | 23         | 52,27%        |
| Máquinas/equipamentos                | 4          | 3,60%         | 3         | 3,03%         | 7          | 5,56%         | 3          | 2,11%         | 4          | 3,48%         | 21         | 47,73%        |
| Infraestrutura                       | -          | -             | -         | -             | -          | -             | -          | -             | -          | -             | -          | -             |
| <b>INTELECTUAL</b>                   | <b>18</b>  | <b>16,22%</b> | <b>11</b> | <b>11,11%</b> | <b>13</b>  | <b>10,32%</b> | <b>12</b>  | <b>8,45%</b>  | <b>9</b>   | <b>7,83%</b>  | <b>63</b>  | <b>10,62%</b> |
| Ativos intangíveis                   | 17         | 15,32%        | 11        | 11,11%        | 13         | 10,32%        | 12         | 8,45%         | 5          | 4,35%         | 58         | 92,06%        |
| Capital organizacional               | 1          | 0,90%         | -         | -             | -          | -             | -          | -             | 4          | 3,48%         | 5          | 7,94%         |
| <b>HUMANO</b>                        | <b>13</b>  | <b>11,71%</b> | <b>14</b> | <b>14,14%</b> | <b>16</b>  | <b>12,70%</b> | <b>16</b>  | <b>11,27%</b> | <b>17</b>  | <b>14,78%</b> | <b>76</b>  | <b>12,82%</b> |
| Competências                         | 2          | 1,80%         | 2         | 2,02%         | 4          | 3,17%         | 4          | 2,82%         | 2          | 1,74%         | 14         | 18,42%        |
| Capacidades                          | 1          | 0,90%         | 2         | 18,18%        | 1          | 0,79%         | 1          | 0,70%         | 1          | 0,87%         | 6          | 7,89%         |
| Experiência                          | 10         | 9,01%         | 10        | 10,20%        | 11         | 8,73%         | 11         | 7,75%         | 14         | 12,17%        | 56         | 73,68%        |
| <b>SOCIAL E DE RELACIONAMENTO</b>    | <b>22</b>  | <b>19,82%</b> | <b>26</b> | <b>26,26%</b> | <b>26</b>  | <b>0,21</b>   | <b>41</b>  | <b>28,87%</b> | <b>31</b>  | <b>26,96%</b> | <b>146</b> | <b>24,62%</b> |
| Normas compartilhadas/valores comuns | 10         | 9,01%         | 12        | 12,12%        | 10         | 8,73%         | 21         | 14,79%        | 18         | 15,65%        | 71         | 48,63%        |
| Relações com <i>stakeholders</i>     | 11         | 9,91%         | 13        | 13,13%        | 15         | 11,11%        | 19         | 13,38%        | 13         | 11,30%        | 71         | 48,63%        |
| Marca/reputação                      | 1          | 0,90%         | 1         | 1,01%         | 1          | 0,79%         | 1          | 0,70%         | -          | -             | 4          | 2,74%         |
| Licença social                       | -          | -             | -         | -             | -          | -             | -          | -             | -          | -             | -          | -             |
| <b>NATURAL</b>                       | <b>15</b>  | <b>13,51%</b> | <b>12</b> | <b>12,12%</b> | <b>19</b>  | <b>15,08%</b> | <b>22</b>  | <b>15,49%</b> | <b>13</b>  | <b>11,30%</b> | <b>81</b>  | <b>13,66%</b> |
| Recursos naturais                    | 4          | 3,60%         | 4         | 4,04%         | 9          | 7,14%         | 9          | 6,34%         | 6          | 5,22%         | 32         | 39,51%        |
| Biodiversidade/ecossistema           | 11         | 9,91%         | 8         | 8,08%         | 10         | 7,94%         | 13         | 9,15%         | 7          | 6,09%         | 49         | 60,49%        |
| <b>EXTERNALIDADES</b>                | <b>20</b>  | <b>18,02%</b> | <b>16</b> | <b>16,16%</b> | <b>17</b>  | <b>13,49%</b> | <b>23</b>  | <b>16,20%</b> | <b>21</b>  | <b>14,79%</b> | <b>97</b>  | <b>16,36%</b> |
| Natural                              | -          | -             | -         | -             | 1          | 0,79%         | 1          | 0,70%         | 4          | 3,48%         | 6          | 6,19%         |
| Social                               | 4          | 3,60%         | 1         | 1,01%         | 1          | 0,79%         | 3          | 2,11%         | 4          | 3,48%         | 13         | 13,40%        |
| Político                             | 1          | 0,90%         | 3         | 3,03%         | 1          | 0,79%         | 3          | 2,11%         | 2          | 1,74%         | 10         | 10,31%        |
| Comercial                            | 13         | 11,71%        | 9         | 9,09%         | 10         | 7,94%         | 12         | 8,45%         | 8          | 6,96%         | 52         | 53,61%        |
| Legal                                | 2          | 1,80%         | 3         | 3,03%         | 4          | 3,17%         | 4          | 2,82%         | 3          | 2,61%         | 16         | 16,49%        |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>111</b> | <b>100%</b>   | <b>99</b> | <b>100%</b>   | <b>126</b> | <b>100%</b>   | <b>142</b> | <b>100%</b>   | <b>115</b> | <b>100%</b>   | <b>593</b> | <b>100%</b>   |

Fonte: A pesquisa (2019) extraído do ATLAS.Ti.