

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

THALITA PALASSI QUINTELA

**Relato Integrado:** análise da evidenciação do processo de  
geração de valor em duas empresas do setor financeiro  
brasileiro nos anos de 2014 a 2017

VITÓRIA  
2019

THALITA PALASSI QUINTELA

**Relato Integrado:** análise da evidenciação do processo de geração de valor em duas empresas do setor financeiro brasileiro nos anos de 2014 a 2017

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis. Linha de pesquisa: Contabilidade, organizações e sociedades.

Orientador: Prof. Dr. Annor da Silva Junior

VITÓRIA  
2019

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

Q7r Quintela, Thalita Palassi, 1991-  
Relato Integrado: análise da evidenciação do processo de geração de valor em duas empresas do setor financeiro brasileiro nos anos de 2014 a 2017 / Thalita Palassi Quintela. - 2019.  
104 f. : il.

Orientador: Annor da Silva Junior.  
Coorientador: Robson Zuccolotto.  
Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) -  
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Disclosure. 2. Relato Integrado. 3. Geração de valor. 4. Elementos de Conteúdo. I. Silva Junior, Annor da. II. Zuccolotto, Robson. III. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. IV. Título.

CDU: 657

---

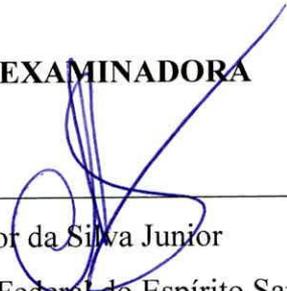
**THALITA PALASSI QUINTELA**

**“RELATO INTEGRADO: ANÁLISE DA EVIDENCIAÇÃO DO PROCESSO DE GERAÇÃO  
DE VALOR EM DUAS EMPRESAS DO SETOR FINANCEIRO BRASILEIRO NOS ANOS  
DE 2014 A 2017”**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Vitória, 30 de setembro de 2019.

**COMISSÃO EXAMINADORA**



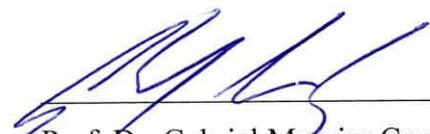
---

Prof. Dr. Annor da Silva Junior  
Universidade Federal do Espírito Santo



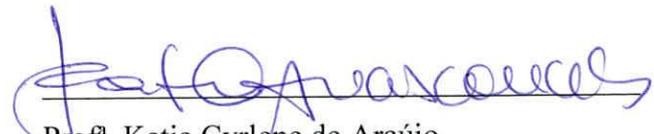
---

Prof. Dr. Robson Zuccolotto  
Universidade Federal do Espírito Santo



---

Prof. Dr. Gabriel Moreira Campos  
Universidade Federal do Espírito Santo



---

Profª. Katia Cyrlene de Araújo  
Universidade Federal do Espírito Santo

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, pois sem Ele nada seria possível. Sempre que pensei em desistir, Deus me deu força para concluir este trabalho. Agradeço à minha família pelo amor incondicional e por todo suporte proporcionado durante o curso. Mãe, pai, tia Marcela, avô Arlindo e irmão: muito obrigada! À Sandra, pelas orações e por acreditar na minha capacidade. Agradeço ainda ao meu ex-marido, Adriano, que me deu todo apoio quando decidi entrar no programa de mestrado e deixar meu emprego.

Agradeço ao professor Annor por ter aceitado me orientar de última hora, pela paciência, por sempre estar à disposição me respondendo rapidamente, oferecendo todo auxílio necessário para que eu concretizasse este trabalho. Também deixo meus agradecimentos ao meu coorientador, o professor Robson. Agradeço aos demais professores do programa, em especial ao professor Gabriel, que me auxiliou nas primeiras orientações de pesquisa e foi compreensivo quando passei por problemas de saúde.

Aos meus amigos Marina, Rafael, Fernando e Oryan, pelo amor demonstrado, pelas palavras de incentivo, ajudando-me a manter a sanidade. Agradeço às pessoas especiais que, no final do curso, apareceram na minha vida: Bryan, James e Indy, que mesmo distantes se fizeram presentes; e João Luiz, por me fazer rir e sonhar no momento mais estressante da dissertação.

Aos meus colegas de mestrado por se mostrarem solícitos e companheiros nos desafios enfrentados no curso. Agradeço em especial meus colegas da turma de 2014/02 Wesley, por todo “puxão de orelha” e conselhos, mantendo-me com os pés no chão e foco; e Magno, pela ajuda em artigos e pelo exemplo de pessoa e aluno.

Agradeço à Alline, secretária do programa, por sempre estar à disposição ajudando-me em tudo que a solicitei e ainda por lembrar-me de tarefas pendentes durante o curso. Por fim, agradeço à CAPES pela bolsa fornecida para minha manutenção financeira durante o mestrado, e à UFES por toda estrutura fornecida.

## RESUMO

Apoiada na Teoria do *Disclosure*, esta dissertação tem como objetivo descrever e analisar como o processo de geração de valor é evidenciado por meio da estrutura do Relato Integrado. O Relato Integrado é uma modalidade de *disclosure* criada pelo IIRC com o propósito de evidenciar geração de valor no curto, médio e longo prazo para investidores e demais partes interessadas. Com a finalidade de analisar a efetividade desta modalidade de *disclosure*, a presente pesquisa, que possui natureza descritiva e documental, utilizou-se da abordagem de *check-list*. Esta abordagem visou verificar como dois bancos, Banco do Brasil e Itaú Unibanco, evidenciaram em seus relatórios integrados dos anos de 2014 a 2017, os Elementos de Conteúdo relacionados com o processo de geração de valor e se estes seguem aos Princípios Básicos para o Relato Integrado. Os resultados sugerem que o Banco do Brasil evidencia menos aspectos sobre o processo de geração de valor em relação ao Itaú Unibanco, sendo que o maior problema encontrado se refere à apresentação de qual é modelo de negócios nos anos de 2014 e 2015. Nestes anos, a efetividade do relatório ficou comprometida do ponto informacional. O Itaú Unibanco, em todos os anos, evidencia efetivamente o processo de geração de valor. Os resultados indicam que o Relato Integrado cumpre com seu papel de conectar informações financeiras e não financeiras, focando no curto, médio e longo prazo. Porém, percebeu-se que estes relatórios ainda carecem de melhoria em relação à comparabilidade e à completude informacional. Ainda, devido aos conceitos do Relato Integrado e a aplicação destes, a elaboração deste relatório é complexa. Devido a essa complexibilidade, a compreensibilidade do relatório integrado para todos os usuários informacionais poder ser comprometida. Além disso, foi observado que a não padronização do formato dos relatórios e de termos afeta a comparabilidade de informações e, conseqüentemente, o acesso às informações aos usuários.

Palavras-chave: *Disclosure*. Relato Integrado. Geração de valor. Elementos de Conteúdo.

## **ABSTRACT**

Supported by the Disclosure Theory, this dissertation aims to describe and analyze how the value creation process is evidenced through the Integrated Reporting structure. Integrated Reporting is a type of disclosure created by IIRC with the purpose of showing value creation in the short, medium and long term for investors and others stakeholders. In order to analyze the effectiveness of this type of disclosure, the present research, which has a descriptive and documentary nature, used the checklist approach. This approach aimed to verify how two banks, Banco do Brasil and Itaú Unibanco, evidenced in their integrated reports of the years 2014 to 2017, the Content Elements related to the value creation process and whether it follow the Guiding Principles for Integrated Reporting. The results suggest that Banco do Brasil shows less aspects about the value creation process in relation to Itaú Unibanco, and the biggest problem encountered is the presentation of what is the business model of the years 2014 and 2015. In these years, the reports effectiveness was compromised from the informational point. Itaú Unibanco, in all reports, effectively demonstrates the value creation process. The results indicate that the Integrated Reporting fulfills its role of connecting financial and non-financial information, focusing on the short, medium and long term. However, it was noticed that these reports still need improvement in relation to comparability and informational completeness. Also, due to the concepts of the Integrated Report and their application, the preparation of this report is complex. Due to this complexity, the comprehensibility of the integrated report for all informational users may be compromised. In addition, it was observed that the non-standardization of the format of reports and terms affects the comparability of information and, consequently, the access to information for users.

**Keywords:** Disclosure. Integrated Reporting. Value creation. Content Elements.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Nível de atendimento: Visão Geral Organizacional e Ambiente Externo	39
<b>Tabela 2</b> – Nível de atendimento: Governança.....	41
<b>Tabela 3</b> – Nível de atendimento: Modelo de Negócios.....	44
<b>Tabela 4</b> – Nível de atendimento: Riscos e Oportunidades .....	46
<b>Tabela 5</b> – Nível de atendimento: Estratégia e Alocação de Recursos .....	48
<b>Tabela 6</b> – Nível de atendimento: Desempenho .....	522
<b>Tabela 7</b> – Nível de atendimento: Perspectivas Futuras.....	544
<b>Tabela 8</b> – Nível de atendimento aos princípios: Visão Geral e Organizacional e Ambiente Externo.....	56
<b>Tabela 9</b> – Nível de atendimento aos princípios: Governança.....	63
<b>Tabela 10</b> – Nível de atendimento aos princípios: Modelo de negócios .....	677
<b>Tabela 11</b> – Nível de atendimento aos princípios: Riscos e Oportunidades .....	72
<b>Tabela 12</b> – Nível de atendimento aos princípios: Estratégia e Alocação de Recursos .....	75
<b>Tabela 13</b> – Nível de atendimento aos princípios: Desempenho .....	77
<b>Tabela 14</b> – Nível de atendimento aos princípios: Perspectivas Futuras.....	80

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Processo de geração de valor .....	26
<b>Figura 2</b> – Origem e aplicação do capital financeiro .....	68

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Características da divulgação.....	20
<b>Quadro 2</b> – Elementos de Conteúdo .....	26
<b>Quadro 3</b> – Princípios Básicos .....	32
<b>Quadro 4</b> – Síntese do resultado da análise dos Elementos de Conteúdo .....	82
<b>Quadro 5</b> – Síntese do resultado da análise dos Princípios .....	83

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Bacen	Banco Central do Brasil
Carf	Conselho Administrativo de Recursos Fiscais
CEO	Diretor Presidente
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IIRC	<i>International Integrating Reporting Council</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>19</b>
2.1 TEORIA DO <i>DISCLOSURE</i> .....	19
2.2 RELATO INTEGRADO.....	22
<b>2.2.1 Surgimento, conceitos e benefícios</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.2 Processo de geração de valor</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.3 Princípios Básicos</b> .....	<b>31</b>
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>35</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>37</b>
4.1 NÍVEL DE ATENDIMENTO DOS ELEMENTOS DE CONTEÚDO RELACIONADOS AO PROCESSO DE GERAÇÃO DE VALOR.....	38
<b>4.1.1 Visão Geral Organizacional e Ambiente Externo</b> .....	<b>38</b>
<b>4.1.2 Governança</b> .....	<b>41</b>
<b>4.1.3 Modelo de Negócios</b> .....	<b>43</b>
<b>4.1.4 Riscos e Oportunidades</b> .....	<b>45</b>
<b>4.1.5 Estratégia e Alocação de Recursos</b> .....	<b>47</b>
<b>4.1.6 Desempenho</b> .....	<b>51</b>
<b>4.1.7 Perspectivas Futuras</b> .....	<b>54</b>
4.2 NÍVEL DE ATENDIMENTO DOS ELEMENTOS DE CONTEÚDO AOS PRINCÍPIOS BÁSICOS DO RELATO INTEGRADO .....	56
<b>4.2.1 Elemento de Conteúdo: Visão Geral Organizacional e Ambiente Externo</b> .....	<b>56</b>
<b>4.2.2 Elemento de Conteúdo: Governança</b> .....	<b>62</b>

<b>4.2.3 Elemento de Conteúdo: Modelo de Negócios .....</b>	<b>66</b>
<b>4.2.4 Elemento de Conteúdo: Riscos e Oportunidades .....</b>	<b>71</b>
<b>4.2.5 Elemento de Conteúdo: Estratégia e Alocação de Recursos.....</b>	<b>75</b>
<b>4.2.6 Elemento de Conteúdo: Desempenho.....</b>	<b>77</b>
<b>4.2.7 Elemento de Conteúdo: Perspectivas Futuras .....</b>	<b>79</b>
<b>4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS ENCONTRADOS NAS ANÁLISES DOS ELEMENTOS DE CONTEÚDO E DOS PRINCÍPIOS BÁSICOS .....</b>	<b>82</b>
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>87</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>103</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como fundamentação teórica a Teoria do *Disclosure*. A dissertação se propõe fazer uma análise da evidenciação do processo de geração de valor nos relatos integrados de duas empresas do setor financeiro brasileiro, o Banco do Brasil e o Itaú Unibanco.

O Relato Integrado é um tipo de relatório corporativo que tem como finalidade a evidenciação da geração de valor no curto, médio e longo prazos para usuários da informação, com foco em investidores (DE VILLIERS; RINALDI; UNERMAN, 2014). Para este fim, este relatório é produto do pensamento integrado, conectando informações relevantes financeiras e não financeiras sobre aspectos de governança, estratégia, desempenho e perspectivas da organização (VELTE; STAWINOVA, 2017).

Diante dos relatórios corporativos existentes, o Relato Integrado se propõe a reportar uma imagem holística das operações e do desempenho da empresa através da evidenciação da geração de valor (DE VILLIERS; HSIAO, 2017; CAMILLERI, 2019). Sua existência visa suprir uma lacuna (1) dos relatórios tradicionais financeiros, pela falta de informações não financeiras e ausência de foco no curto e médio prazo (FASAN, 2013; FLOWER, 2015); e (2) dos relatórios de sustentabilidade, que são relatórios longos, de difícil compreensão e sem conexão com informações financeiras e não financeiras (ECCLES; KRZUS, 2010; DE VILLIERS RINALDI; UNERMAN, 2014).

O Relato Integrado tem suas origens no ano de 2009, quando o Príncipe de Gales, juntamente com o *Global Reporting Initiative* (GRI) e *International Federation of Accountants* (IFAC), pediu a criação de um órgão independente responsável pelo desenvolvimento desse relatório. Este órgão foi criado em agosto de 2010, o *International Integrated Reporting Council* (IIRC) e contou com a participação vários outros órgãos reguladores. O IIRC, assim, é “uma coalizão global de reguladores, investidores, empresas, definidores de padrões, profissionais do setor contábil e ONGs” (IIRC, 2013a, p.2). Segundo o órgão, esta coalizão “compartilha a visão de

que comunicar a geração de valor deverá ser o próximo passo evolutivo para relatos corporativos” (IIRC, 2013a, p.2).

Em 2011, o IIRC lançou o chamado Projeto Piloto para a elaboração e implementação da estrutura do Relato Integrado, contando com a adesão voluntária de 36 organizações e de 105 empresas do mundo inteiro. O Brasil e o Reino Unido têm o maior número de participantes deste projeto por país, 12 cada um (IIRC, 2013b). A estrutura do Relato Integrado foi divulgada em dezembro de 2013 tendo sua implementação iniciada no exercício do ano de 2014.

Essa estrutura é baseada em Princípios Básicos e em Elementos de Conteúdo, e contém explicação dos conceitos fundamentais para a elaboração do relatório. Os Princípios Básicos são sete: (1) Foco Estratégico e Visão de Futuro; (2) Conectividade da Informação; (3) Relações com Partes Interessadas; (4) Materialidade; (5) Concisão; (6) Confiabilidade e Completude; E (7) Coerência e Comparabilidade. Os oito Elementos de Conteúdo são: (1) Visão Geral Organizacional e Ambiente Externo; (2) Governança; (3) Modelo De Negócios; (4) Riscos e Oportunidades; (5) Estratégia e Alocação de Recursos; (6) Desempenho; (7) Perspectivas Futuras; E (8) Base de Preparação (IIRC, 2013a).

A evidenciação dos sete primeiros Elementos de Conteúdo visa demonstrar o processo de geração de valor para investidores e demais partes interessadas. A empresa ainda deve levar em consideração os Princípios Básicos de preparação do Relato Integrado para a apresentação efetiva do processo de geração de valor. O valor, para o IIRC, é gerado através da alocação e transformação dos recursos, na forma de capitais, pelas atividades operacionais em serviços e/ou produtos e impactos. Os capitais são classificados como: financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento, e capital natural. As organizações não são obrigadas a adotar essa categorização. Entretanto os seis capitais propostos servem de base para que todas as formas de capital utilizadas e afetadas pela empresa sejam evidenciadas, já que o conceito de geração de valor depende da interação entre estes (IIRC, 2013a).

A evidenciação do processo de geração de valor se refere às informações sobre a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas futuras da organização,

no contexto de seu ambiente externo, que levam a geração de valor (IIRC, 2013a). A estratégia é uma ferramenta da governança da empresa para alcançar desempenho consistente com os objetivos e missão da organização (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

A governança monitora o contexto organizacional e ambiente externo em que a empresa atua, visando identificar os riscos e oportunidades internos e externos (PETERAF, 1993). Isso tem como a finalidade traçar estratégias para maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças visando gerar valor (HUNGER; WHEELLEN, 2002). A criação de estratégias competitivas almeja a maximização dos resultados corporativos, mantendo a empresa no mercado e gerando retorno máximo aos seus investidores (PORTER, 1989). Uma empresa somente obtém vantagem competitiva quando o desempenho for superior à média dos concorrentes (PETERAF; BARNEY, 2003; PORTER, 1989).

Um exemplo de setor competitivo é o setor financeiro brasileiro, apesar da alta concentração do mercado no país (BACEN, 2017). De acordo com o Banco Central do Brasil, o mercado de serviços bancários tende a acirrar a competitividade nos próximos anos devido a entrada de novos concorrentes e a alteração das preferências dos clientes (BACEN, 2017). O escopo dos serviços bancários financeiros se alterará nos próximos anos devido a mudanças tecnológicas (BACEN, 2017). Essa tendência é devido ao fluxo de novas tecnologias e de mercados consumidores exigentes com necessidades e preferências diversificadas (SILVA; DACORSO, 2013).

Desse modo, diante do potencial informacional dos relatórios integrados e do setor financeiro brasileiro, a presente pesquisa visa responder o seguinte problema: **como o processo de geração de valor é evidenciado por meio da estrutura de Relato Integrado?**

O objetivo geral é descrever e analisar como o processo de geração de valor é evidenciado por meio da estrutura do Relato Integrado. Os objetivos específicos são: (a) verificar o nível de evidenciação dos relatórios quanto aos Elementos de Conteúdo relacionados com o processo de geração de valor; e (b) verificar e analisar o atendimento dos Princípios Básicos da estrutura do Relato Integrado em termos de

efetividade da evidenciação dos Elementos de Conteúdo relacionados com o processo de geração de valor.

A pesquisa possui natureza descritiva (GODOY, 1995a) e documental (GODOY, 1995b; LAKATOS; MARCONI, 2010). Utiliza-se da abordagem *check-list* para a análise dos dados visando obter um nível de *disclosure* das informações. Para atender ao recorte de pesquisa, foram selecionadas as duas maiores empresas do setor financeiro em valor total de ativos em 2017, o Banco do Brasil e o Itaú Unibanco (ECONOMÁTICA, 2018). Os documentos objeto de análise são os relatórios integrados coletados nos sítios eletrônicos dos anos de 2014 a 2017, que correspondem ao primeiro ano de adoção da estrutura do Relato Integrado ao último ano em que foram disponibilizados relatórios na data em que foi realizada a pesquisa.

A operacionalização da pesquisa se justifica pela lacuna na literatura internacional e nacional que focam especificamente sobre a evidenciação do processo de geração de valor nos Relatos Integrados. Foram observados estudos sobre *disclosure* do Relato Integrado sobre aspectos específicos como: a evidenciação dos capitais (NASCIMENTO et al., 2015; XAVIER, 2015); Governança Corporativa (ABREU et al., 2016); Modelo de Negócios (SILVESTRE et al., 2017); riscos e oportunidades (MOOLMAN; OBERHOLZER; STEYN, 2016); qualidade informacional (ECCLES; KRZUS; SOLANO, 2019); atendimento dos Elementos de Conteúdo (KUSSABA, 2015; PROKSCH, 2015; ZARO, 2015); e aderência aos princípios, elementos e capitais (PEIXOTO; MARTINS, 2015; DANTAS; RIOS, 2016).

Estudos internacionais como o de Proksch (2015) analisa como seis relatórios de empresas alemãs e suecas referentes ao ano de 2014 responderam às perguntas dos Elementos de Conteúdo e de três Princípios Básicos do Relato Integrado. Moolman, Oberholzer e Steyn (2016) por sua vez, avaliaram se os relatórios integrados aprimoraram o pensamento integrado em relação às estratégias e aos riscos e oportunidades enfrentados pela empresa. Além disso, analisaram relatos integrados dos anos de 2010 a 2015 de 100 principais empresas sul-africanas para verificar se os relatórios integrados trouxeram uma mudança na divulgação de riscos e oportunidades.

Em outro estudo, Eccles, Krzus e Solano (2019) avaliaram a qualidade informacional de relatos integrados do ano de 2017 de cinco empresas de cada um dos seguintes

países: Brasil, França, Alemanha, Itália, Japão, Holanda, África do Sul, Coreia do Sul, Estados Unidos e Reino Unido. Os autores utilizaram uma escala de 0-3 para avaliar cinco áreas de divulgação: materialidade, riscos e oportunidades, estratégia e alocação de recursos, desempenho, perspectivas futuras.

Já Gerwanski, Kordsachia e Velte (2019) examinaram a qualidade da divulgação material, chamada de MDQ, dos relatórios integrados em 117 empresas da África do Sul e da Europa dos anos de 2013 a 2016. Para isso, elaboraram uma pontuação coletada manualmente, de acordo com os princípios orientadores da estrutura do Relato Integrado.

No contexto brasileiro, foram feitos trabalhos referentes aos anos incipientes da adoção do Relatório, como o trabalho de Zaro (2015), Kussaba (2015), e Dantas e Rios (2016). Zaro (2015) analisou se as empresas brasileiras do Projeto Piloto estão atendendo os Elementos de Conteúdo conforme estrutura conceitual em relatórios de 2013, ano anterior a adoção da estrutura. Já Kussaba (2015) realizou uma análise de aderência aos Elementos de Conteúdo nos relatórios dos anos 2013 e 2014 de duas empresas do Projeto Piloto, o Itaú Unibanco e a Natura. Dantas e Rios (2016) analisaram o nível de divulgação de informações do Relato Integrado em relatórios divulgados em 2014 por três empresas de um único setor de atividade, o de celulose. Este trabalho analisou qualitativamente a adoção dos relatórios quanto aos princípios, capitais e Elementos de Conteúdo (DANTAS; RIOS, 2016).

A presente dissertação se diferencia dos estudos anteriores ao focar no processo de geração de valor, analisando somente os Elementos de Conteúdo específicos que envolvem esse processo e verificando se as empresas respondem à pergunta do IIRC para estes elementos. Para isso, o trabalho utiliza-se de uma metodologia diferente das abordadas nas pesquisas anteriores.

O Relato Integrado é considerado um assunto novo e em alta na academia, principalmente relacionado aos estudos sobre a prática e implementação deste novo tipo de relatório (LA TORRE et al., 2019). Conforme o ex-CEO do IIRC, Paul Drukman, a implementação do Relato Integrado é uma jornada e sua evidenciação efetiva deve demorar mais de um ano implementação do relatório (IIRC, 2015). Desse modo, esta pesquisa visa contribuir para a *práxis* do Relato Integrado. E ao estudar os primeiros quatro anos da implementação da estrutura, esta dissertação possibilita analisar a

implementação do Relato Integrado em um maior período de tempo do que a compreendida em estudos anteriores, que se concentram nos anos incipientes da adoção da estrutura (KUSSABA, 2015; NASCIMENTO et al., 2015; PEIXOTO; MARTINS, 2015; PROKSCH, 2015; ZARO; 2015; XAVIER, 2015; DANTAS; RIOS, 2016; MOOLMAN; OBERHOLZER; STEYN, 2016).

O trabalho é organizado da seguinte maneira: no capítulo 2 há considerações teóricas sobre a Teoria do *Disclosure* e há descrição técnica de como deve ser a evidenciação do processo de geração de valor conforme a estrutura do Relato Integrado. No capítulo 3, apresentam-se a estratégia de pesquisa, o método adotado e a operacionalização da pesquisa. No capítulo 4 são apresentados os resultados dos *check-lists* aplicados e a análise da observância dos princípios nos Elementos de Conteúdo. Por fim, no capítulo 5 retoma-se ao problema de pesquisa e apresenta-se as principais conclusões e limitações do trabalho.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 TEORIA DO *DISCLOSURE*

A Teoria do *Disclosure* tem como o principal objetivo explicar o fenômeno da divulgação de informações (GIBBINS; RICHARDSON; WATERHOUSE, 1990; SKILLIUS; WENBERG, 1998; SALOTTI; YAMAMOTO, 2005; VON ALBERTI-ALHTAYBAT; HUTAIBAT; AL-HTAYBAT, 2012). e teve início na década de 1980 com a publicação de trabalhos como os de Grossman e Hart (1980); Grossman (1981); Milgrom (1981); Verrecchia (1983) e Dye (1985).

Duas décadas depois destes primeiros trabalhos sobre divulgação contábil, o *Journal of Accounting and Economics* publicou a pesquisa de Verrecchia (2001). Nesse trabalho, o autor conclui não haver uma teoria unificada sobre evidenciação contábil ao apresentar uma revisão de literatura sobre o tema. Apesar disto, Verrecchia (2001) propõe uma classificação taxonômica divididas em três categorias para os estudos sobre *disclosure*:

- a) divulgação baseada na associação (*association-based disclosure*): foca na investigação da relação ou associação entre a divulgação e os efeitos do *disclosure* sobre as ações dos investidores. Essas pesquisas oferecem detalhadas relações e ou associações entre divulgação, mudança de preço, volume de negócios e outros fenômenos de mercado.
- b) divulgação baseada em discricionariedades ou julgamento (*discretionary-based disclosure*): analisa o poder discricionário dos gestores, pois os mesmos podem escolher quais informações divulgar.
- c) divulgação baseada na eficiência (*efficiency-based disclosure*): analisa se existem arranjos eficientes no *disclosure* que seriam preferidos incondicionalmente. Essa categoria visa a discussão de quais mecanismos de divulgação são preferidos na ausência de conhecimento prévio da informação.

O Quadro 1 apresenta um resumo sobre as categorias de análise em pesquisa sobre o *disclosure* com suas características.

**Quadro 1 – Características da divulgação**

Categorias de pesquisa	Características da divulgação	
	Momento da ocorrência da divulgação	Processo de Divulgação
Associação	<i>ex post</i>	Exógeno
Julgamento	<i>ex post</i>	Endógeno
Eficiência	<i>ex ante</i>	Não se aplica

**Fonte:** Salotti e Yamamoto (2005).

Diante do objetivo da presente pesquisa, na medida em que este artigo analisa como as informações foram evidenciadas por gestores, a segunda categoria possui maior aderência conceitual, razão pela qual, será objeto de detalhamento. Nessa categoria baseada na discricionariedade dos gestores, Verrecchia (2001) e Dye (2001) discorrem sobre a motivação para ocorrer a evidenciação de informações. Dye (2001) afirma que empresa só irá divulgar voluntariamente informações que lhe sejam favoráveis, defendendo a “Teoria da Divulgação Voluntária”, que é um caso especial da Teoria dos Jogos. Para Dye (2001) o *disclosure* ocorrerá quando os benefícios gerados por essa divulgação sejam superiores aos custos.

Já Verrecchia (2001) traz o conceito de seleção adversa, demonstrando a determinada situação: um comprador racional interpreta uma informação não divulgada como desfavorável sobre o valor ou qualidade do ativo. Desse modo, a estimativa do valor do ativo passa a ser adversa e a empresa irá divulgar a informação quando se tornar interessante mesmo sendo desfavorável. Ou seja, quando o valor do ativo for descontado pelos compradores por não haver informação, pode existir um ponto em que seja oportuno para os vendedores a divulguem por mais que seja desfavorável.

Assim, para o autor, a retenção de informações gera custos, da mesma forma que a evidenciação de informações. Para Verrecchia (2001), ao passo que os custos inerentes a divulgação de informações podem trazer benefícios positivos para a companhia, o enclausuramento das informações é sempre negativo. Isso pode ser explicado pelo fato de que a ausência de informações não justificadas pode gerar vários questionamentos sobre o porquê da não evidenciação o que gera repulsa por parte dos investidores, aumentando o custo de capital das empresas, impactando em perda de valor (HEALY; PAPELU, 2001; VERRECCHIA, 2001).

Para Salotti e Yamamoto (2005), a divulgação de informações que não são favoráveis a empresa é plausível na medida em que o *disclosure* diminui a desconfiança por partes dos usuários informacionais. Desse modo, os gestores divulgam informações quando os benefícios gerados pela evidenciação sejam maiores que o custo da divulgação e quando o custo estimado da divulgação de uma informação negativa seja menor que o custo estimado da retenção da informação (DYE, 2001; VERRECCHIA, 2001).

A categoria baseada em julgamento está associada ao *disclosure* voluntário, pelo fato de que os gestores não são obrigados a divulgar informações e o fazem por algum motivo (DYE, 1985). Para o *disclosure* obrigatório, como o gestor é obrigado a evidenciar por meio de *enforcement* legal ou normativo, é dedicada mínima atenção para os incentivos do gestor de divulgar informações (PETERS; ROMI, 2013). Entretanto, devido ao fato de a informação contábil ser uma “externalidade governável” (SANTOS; PONTE; MAPURUNGA, 2014) e poder ser gerenciada pelos gestores dentro das normas e diretrizes propostas (DECHOW; SKINNER, 2000), esta categoria de estudo pode ser utilizada para explicar o *disclosure* obrigatório.

Quanto a obrigatoriedade do Relato Integrado, a elaboração desse tipo de relatório é feita atualmente de forma voluntária na maioria dos países. A África do Sul é o único país em que todas as empresas listadas na bolsa de valores de Joanesburgo são obrigadas a divulgar um relatório integrado ou a explicar porque não o divulgam (DUMAY et al., 2017).

No caso do Brasil, a obrigatoriedade da adoção do Relato Integrado é específica para as empresas estatais e de economia mista, conforme estabelece a Lei nº 13.303/2016 (Nova Lei das Estatais). Além dessas empresas a obrigatoriedade se estendeu para as Unidades Prestadoras de Contas (UCPs) em 2017 através da Decisão Normativa 170/2018 do Tribunal de Contas da União (TCU). Para as demais empresas brasileiras, o *disclosure* do Relato Integrado é voluntário.

Independentemente da obrigatoriedade ou não, a estrutura conceitual do IIRC permite certo grau de flexibilidade na escolha do que divulgar, isso porque esta é baseada em Princípios Básicos, não impondo critérios específicos de divulgação e métricas (FLOWER, 2015). De acordo com o IIRC (2013a), essa abordagem baseada em

princípios permite equilíbrio entre flexibilidade e imposição, ou seja, variedade de circunstâncias individuais *versus* grau suficiente de comparabilidade.

De acordo com Flower (2015), a abordagem em princípios abre margem para discricionariedade, possibilitando que os gestores não relatem assuntos e informações que sejam prejudiciais a seus interesses (FLOWER, 2015). Ainda, a estrutura do Relato Integrado dá margem para discricionariedade da informação ao orientar os preparadores do relato a não divulgarem informações específicas de um assunto quando essas levam:

[..] a uma perda significativa de vantagem competitiva. Assim, a organização considera a vantagem que um competidor poderia levar a partir das informações de um relatório integrado, e pesa isto contra a necessidade do relatório integrado alcançar seu principal objetivo [...] (IIRC, 2013, p. 22).

Neste sentido, informações que possibilitam a perda de vantagem competitiva em relação à concorrência podem não serem divulgadas (STEYN, 2014). Desse modo, os gestores, pelo fato da razão do custo-benefício do *disclosure*, podem não divulgar informações estratégicas e prospectivas da empresa já que estas possibilitam à concorrência ações que significariam perda de vantagens competitivas (MACAGNAN, 2009).

## 2.2 RELATO INTEGRADO

Nesta seção é abordado o surgimento do Relato Integrado, bem como seus principais conceitos e benefícios segundo o IIRC. Ainda pretende-se discorrer tecnicamente sobre como deve ser evidenciado o processo de geração de valor conforme a estrutura do Relato Integrado proposta pelo IIRC, além de trazer os conceitos sobre os Princípios Básicos.

### 2.2.1 Surgimento, conceitos e benefícios

O Relato Integrado é uma nova forma de relatório corporativo que visa apresentar holisticamente o desempenho de uma organização. Esse tipo de relatório introduz o conceito de sucesso corporativo baseado na habilidade de uma empresa de gerar valor ao longo do tempo em contraposição ao pensamento clássico econômico baseado na maximização de lucros (DE VILLIERS; VENTER; HSIAO, 2017).

Os primeiros esforços para o desenvolvimento do Relato Integrado se deram de forma voluntária nos inícios dos anos 2000 por empresas pioneiras, que sem orientação de algum órgão regulador, começaram a divulgar relatórios com informações financeiras e não-financeiras de forma conectada ou integradas sobre desempenho corporativo (ECCLES; KRZUS; SOLANO, 2019). Como exemplo destas empresas, podem ser citadas as companhias farmacêuticas dinamarquesas Novozymes e Novo Nordisk, a empresa brasileira de cosméticos Natura e a empresa química alemã BASF (ECCLES; KRZUS, 2014).

Atualmente, a elaboração do Relato Integrado é direcionada pelo IIRC que foi criado em 2010, contando inicialmente com a participação de 105 empresas no chamado Projeto Piloto. Em 2017, o IIRC estimou que mais de 1.600 empresas em 64 países estão seguindo às recomendações do órgão para elaborar seus relatórios integrados (IIRC, 2017).

O IIRC é uma coalisão que “compartilha a visão de que comunicar a geração de valor deverá ser o próximo passo evolutivo para os relatórios corporativos” (IIRC, 2013a, p.2). Este órgão propõe um relatório conciso e com conectividade de informações financeiras e não financeiras com finalidade evidenciação da geração de valor aos *stakeholders*, com foco nos investidores (IIRC, 2013a; DE VILLIERS; RINALDI; UNERMAN, 2014).

O objetivo final de adoção do Relato Integrado conforme o IIRC é o de “melhorar a qualidade da informação disponível a provedores de capital financeiro, permitindo uma alocação de capital mais eficiente” (IIRC, 2013a, p. 2). O IIRC espera que o Relato Integrado seja o padrão para relatórios corporativos, fazendo com que as empresas parem de produzir “comunicações numerosas, desconexas e estáticas” (IIRC, 2013a, p. 2).

O IIRC, ao defender o Relato Integrado, aponta a incapacidade dos relatórios financeiros e os relatórios de sustentabilidade de evidenciar valor e geração de valor no curto, médio e longo prazo de forma concisa, compreensível e conectando informações financeiras e não financeiras. Assim, o Relato Integrado, de acordo com o IIRC, preenche as lacunas informacionais dos relatórios tradicionais financeiros (falta de informações não financeiras, foco no curto e médio prazo) e dos relatórios de sustentabilidade (relatórios longos, de difícil compreensão e falta de conexão de informações).

Os relatos corporativos tradicionais focam no curto e médio prazo, contendo predominantemente informação financeiras (FASAN, 2013). Esses relatórios têm sido desafiados pela profissão contábil pelo fato de não satisfazerem adequadamente as necessidades de informação das partes interessadas para avaliar o desempenho passado e futuro da empresa, especificamente os provedores de capital, como investidores e bancos (IIRC, 2013a; FLOWER, 2015, LEV; GU, 2016). Fasan (2013) enfatiza a incapacidade desses relatórios em demonstrar uma visão de longo prazo e de prever desempenho futuro devido à insuficiente evidenciação de informações não financeiras.

Arvidsson (2011) afirma que há um consenso entre pesquisadores e praticantes em contabilidade que o valor corporativo não consegue ser apreendido somente em informações financeiras. De acordo com La Torre et al. (2019), o valor financeiro não é suficiente para avaliar a geração de valor, tendo em vista que o sucesso de muitas empresas não depende somente dessas informações.

Devido à emergência da era baseada no conhecimento e inovação, e o crescimento da preocupação em relação ao social e ao ambiental, as informações não financeiras visam reportar o valor de ativos intelectual, humano, relacional, organizacional, ambiental e de responsabilidade social corporativa. Estes ocupam importância no cenário atual para determinar valor e desempenho corporativo (ROYAL; O'DONNELL, 2008; APRIL; BOSMA; DEGLON, 2003; LEV; RADHAKRISHNAN, 2003; ARVIDSSON, 2010; GRAY et al., 2001).

Em relação aos relatórios de sustentabilidade, a crítica recai sobre a complexidade e falta de conexão com informações financeiras, o que levaria uma falta de

compreensão pelos usuários. De Villiers, Rinaldi e Unerman (2014), afirmam que esses relatórios se tornaram cada vez mais complexos e longos com a finalidade de atingir uma ampla gama de questões sociais, ambientais e de governança. Embora estes relatórios serem ricos em informação sobre impactos, práticas e políticas sociais, ambientais e econômicas das organizações; o alto nível informacional prejudica a compreensão aos usuários. Além do mais, esses relatórios complexos não conseguem relacionar sistematicamente informações financeiras e não financeiras (DE VILLIERS; RINALDI; UNERMAN, 2014).

Assim, visando sanar essas lacunas informacionais dos relatórios existentes até então, no final de dezembro de 2013, o IIRC publicou a estrutura conceitual para o Relato Integrado. Essa estrutura consiste em três seções principais: “Conceitos Fundamentais”, “Princípios Básicos” e “Elementos de Conteúdo”. No presente trabalho, os principais conceitos são expostos nas subseções seguintes, bem como os Princípios Básicos e os Elementos de Conteúdo.

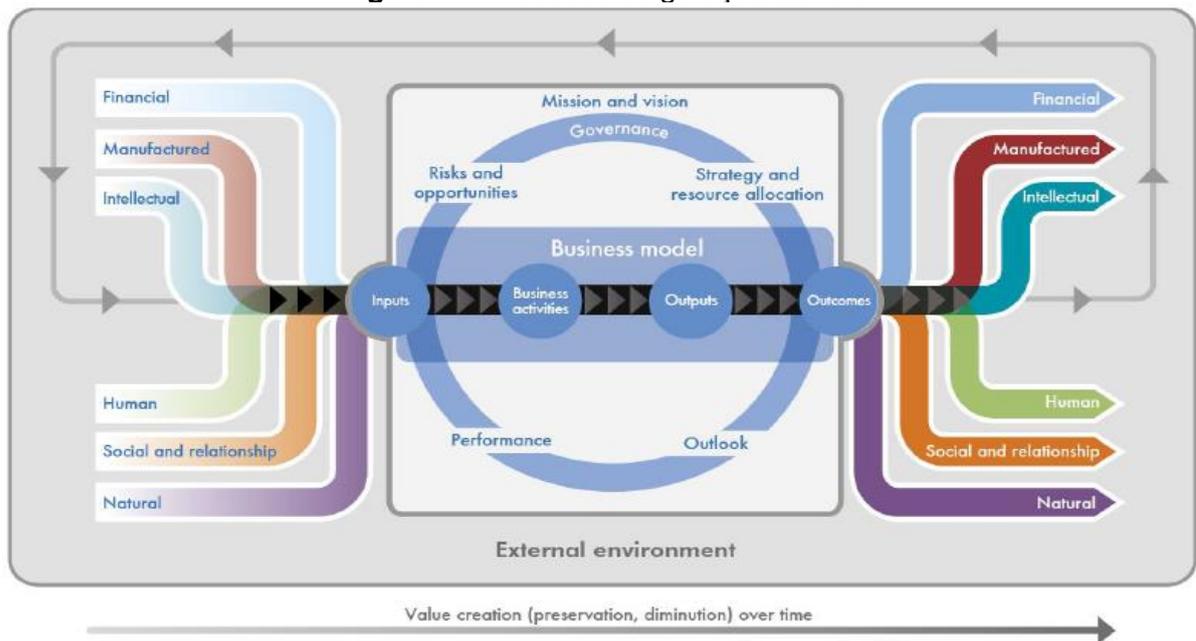
### **2.2.2 Processo de geração de valor**

Conforme estrutura conceitual, o Relato Integrado evidencia a geração de valor e o processo de geração de valor para investidores e demais partes interessadas. Gerar valor inclui “instancias em que o valor é preservado ou é reduzido”, e estão relacionadas com a geração de valor ao longo do tempo (IIRC, 2013a, p. 7). A empresa demonstra a geração de valor para si mesma e para as partes interessadas.

O “valor” é influenciado pelo ambiente externo, criado pelas partes interessadas, e depende dos recursos (capitais) (IIRC, 2013a). Desse modo, esse valor “se manifesta por meio de acréscimos, decréscimos ou transformações de capitais causados por atividades e produtos” (IIRC, 2013a, p.10).

O processo de geração de valor é representado pela Figura 1. Os componentes desta figura são explicados na estrutura e se alinham com os sete primeiros Elementos de Conteúdo (IIRC, 2013a).

**Figura 1 – Processo de geração de valor**



Fonte: IIRC, 2013a.

Estes Elementos de Conteúdo são apresentados no Quadro 2, e são “categorias de informação requeridas para inclusão em um relatório integrado” (IIRC, 2013a, p.33). “Os Elementos de Conteúdo são fundamentalmente vinculados uns aos outros e não são mutuamente excludentes” (IIRC, 2013a, p. 24).

**Quadro 2 – Elementos de Conteúdo**

<b>Elementos de Conteúdo</b>	<b>Especificações dadas pela estrutura do Relato Integrado</b>
Visão geral organizacional e ambiente externo	O que a organização faz e quais são as circunstâncias em que ela atua?
Governança	Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?
Modelo de negócios	Qual é o modelo de negócios da organização?
Riscos e oportunidades	Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade que a organização tem de gerar valor em curto, médio e longo prazo, e como a organização lida com eles?
Estratégia e alocação de recursos	Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?
Desempenho	Até que ponto a organização já alcançou seus objetivos estratégicos para o período e quais são os impactos no tocante aos efeitos sobre os capitais?
Perspectiva	Quais são os desafios e as incertezas que a organização provavelmente enfrentará ao perseguir sua estratégia e quais são as potenciais implicações para seu modelo de negócios e seu desempenho futuro?
Base de preparação e apresentação	Como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório integrado e como estes temas são quantificados ou avaliados?

Fonte: IIRC, 2013a.

O primeiro Elemento de Conteúdo envolve a evidenciação da missão e visão da empresa, bem como aspectos sobre a estrutura organizacional, posicionamento no

mercado e panorama competitivo, e outros fatores sobre o ambiente externo. A definição da missão e visão norteia toda organização na sua estratégia (BARBOSA; BRONDANI, 2005) e correspondem, respectivamente ao objetivo ou propósito da organização e a intenção da organização que guiam os colaboradores e gestores nas decisões do negócio (STONER; FREEMAN, 1994; ABEYSEKERA, 2013; EY, 2014). O propósito da existência da organização (missão) tem como o objetivo alcançar a visão da organização através de atividades operacionais (BARBOSA; BRONDANI, 2005; ABEYSEKERA, 2013).

A visão pode ser definida como projeção de uma imagem da empresa no futuro, ou seja, é a posição ideal de futuro - o que a empresa deseja se tornar (WESLEY; MINTZBERG, 1989; ABEYSEKERA, 2013). Esta ainda pode englobar as crenças, cultura e valores, ou seja, a consciência moral subjacente da empresa (ABEYSEKERA, 2013).

A missão e visão da organização no Relato Integrado combinam os diversos aspectos de desempenho corporativo baseado nos capitais demonstrando como os objetivos, propósitos e valores organizacionais direcionam a empresa nas suas atividades e processos internos, e determinam o seu comportamento diante do ambiente externo (ABEYSEKERA, 2013).

No relatório integrado, a empresa evidencia aspectos do ambiente externo que podem impactar significativamente a capacidade da empresa de gerar valor no curto, médio e longo prazo (IIRC, 2013a; EY, 2014). O ambiente externo estabelece o contexto no qual a organização atua, que envolve fatores econômico, legal, comercial, ambiental e político. Isso inclui, como por exemplo, as circunstâncias do mercado, competitividade, inovação tecnológica e ambiente regulatório (IIRC, 2013a).

Entender o contexto organizacional (fraquezas e forças) e o contexto externo no qual a empresa conduz as suas operações é um fator determinante para que a empresa consiga maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças (BARBOSA; BRONDANI, 2005; ABEYSEKERA, 2013). De acordo com a estrutura, o Relato Integrado identifica os principais riscos e oportunidades da organização (Elemento de Conteúdo Riscos e Oportunidades), podendo incluir: a fonte específica de riscos e oportunidades; avaliação da probabilidade que o risco ocorra; mecanismos de

mitigação de risco (IIRC, 2013a, p. 27). As fontes específicas de que o risco e oportunidade ocorram podem ser internos e externos, ou, uma mistura das duas. As fontes internas são decorrentes das atividades empresariais. As fontes externas abrangem aquelas decorrentes do ambiente externo (IIRC, 2013a, p.27).

A governança da empresa é a responsável pela análise do ambiente externo e do contexto organizacional, traçando suas estratégias para gerenciamento ou minimização dos riscos e otimização das oportunidades (IIRC, 2013a). Os responsáveis pela governança são tidos como os “responsáveis por criar uma estrutura adequada de supervisão para apoiar a capacidade da organização de gerar valor” (IIRC, 2013a).

A estrutura do Relato Integrado sugere os seguintes temas para que o Elemento de Conteúdo Governança seja respondido: estrutura da liderança da organização; processos específicos de tomada de decisão estratégica para estabelecer e monitorar a cultura da organização; cultura, ética e valores e a capacidade de gerar valor; responsabilidade em promover e facilitar a inovação; e como o sistema de compensação e incentivos está vinculado à geração de valor (IIRC, 2013a).

A estrutura da governança, incluindo fatores como habilidade e diversidade das competências dos gestores, influenciam no desempenho da empresa e nas estratégias adotadas (WESTPHAL; ZAJAC, 1996; DALTON et al., 1998). As estratégias dependem da análise subjetiva do gestor diante do ambiente externo e interno (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; HUNGER; WHEELLEN, 2002); e as habilidades e diversidades dos gestores podem contribuir para uma análise dos riscos e oportunidades inerentes ao negócio (HAFSI; TURGUT, 2012).

Ainda, a governança da empresa demonstra sua capacidade de gerar valor ao facilitar a inovação de tecnologias para a diferenciação dos seus produtos e serviços criando valor adicional ou novo para seus clientes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). A promoção e facilitação da inovação visa a implantação de novas tecnologias e novos produtos e serviços com a finalidade de atender as demandas do mercado consumidor e conseguir diferenciação (FLORIANI; BEUREN; MACHADO, 2013). O investimento em inovação contribui para que a empresa obtenha resultados positivos, e ainda pode ser encarado como um fator de vantagem competitiva (PORTER, 1999; PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEIFER, 2004).

Os mecanismos de governança corporativa que monitoram as ações dos gestores contribuem para que estes ajam conforme os interesses dos acionistas da empresa para maximização dos resultados (KROLL; SIMMONS; WRIGHT, 1990; LIPPERT; PORTER, 1997; KHAN; DHARWADKAR; BRANDES, 2005). O sistema de compensação e incentivos podem ser utilizados como forma de alinhamento dos interesses dos gestores com os interesses dos acionistas (SALTER, 1973).

No cerne do processo de geração de valor está o Modelo de Negócios no qual a empresa mostra a transformação dos *inputs* (recursos) na forma de capitais, em *outputs* (serviços, produtos e subprodutos) e *outcomes* (impactos) através de suas atividades operacionais. A estrutura prevê a evidenciação dos impactos (negativos e positivos) das atividades e produtos sobre os capitais, organização e partes interessadas (IIRC, 2013a). O modelo de negócios é um:

[...] sistema de transformação de insumos através de suas atividades empresariais, em produtos e impactos que visam cumprir os propósitos estratégicos da organização e gerar valor em curto, médio e longo prazo (IIRC, 2013a, p.26).

Os insumos, para o IIRC, são tidos na forma dos capitais utilizados pela empresa. Os capitais são “estoques de valor dos quais todas as organizações dependem para seu sucesso; servem como insumos de seu modelo de negócios e aumentam, diminuem ou se transformam devido às atividades empresariais e produtos da organização” (IIRC, 2013a, p.33). Como já dito, os capitais são seis: financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento, e capital natural.

O capital financeiro e o capital manufaturado são, respectivamente, um conjunto de recursos e objetos físicos manufaturados disponíveis a uma organização para uso na produção de bens ou na prestação de serviços. O capital financeiro está disponível a uma organização para ser utilizado na produção de bens ou na prestação de serviços e é obtido por meio de financiamentos, tais como dívidas, ações ou subvenções, ou gerado por meio de investimentos. O capital manufaturado inclui prédios, equipamentos e infraestrutura (IIRC, 2013a).

O capital intelectual se refere à intangíveis baseados no conhecimento, entre eles: propriedade intelectual, tais como patentes, direitos autorais, software, direitos e licenças; e capital organizacional, tais como conhecimento tácito, sistemas, procedimentos e protocolos. O capital humano relaciona-se com qualidades de

competência e habilidades inovadoras dentro do pessoal, incluindo: seu alinhamento e apoio à estrutura de governança, ao gerenciamento de riscos e aos valores éticos; a capacidade de entender, desenvolver e implementar a estratégia de uma organização; lealdade e motivação para melhorar processos, bens e serviços, incluindo a capacidade de liderar, gerenciar e colaborar (IIRC, 2013a).

O capital social e de relacionamento engloba relacionamentos e habilidades para compartilhar informações com comunidades e grupos de partes interessadas e a capacidade de uma organização de melhorar o bem-estar social. Isso inclui: padrões compartilhados, bem como valores e comportamentos comuns; 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; e licença social para a organização operar. O capital natural inclui todos os recursos ambientais renováveis e não renováveis que apoiam a prosperidade presente, passada e futura da organização, bem como água, terra, minerais e florestas, biodiversidade e qualidade do ecossistema (IIRC, 2013a).

A forma com que a empresa utiliza e gerencia os recursos, no contexto do ambiente externo, determina a geração de valor (WERNERFELT, 1984). Os recursos não são somente físicos e financeiros, mas também incluem recursos intangíveis, como capital intelectual, humano, social e de relacionamento (ITAMI; ROEHL, 1991). O gerenciamento destes capitais é determinante para que a empresa gere lucros no longo prazo e seja competitiva (BONTIS; CHUA; RICHARDSON, 2000). A utilização do capital natural também segue essa lógica, e para Hart (1995), a empresa somente alcança vantagem competitiva se utilizar de maneira consciente os recursos naturais.

Os recursos são alocados de diferentes maneiras nas empresas por meio de planos desenvolvidos pelos dirigentes (SELZNICK, 1957). O Elemento de Conteúdo Estratégia e Alocação de Recursos evidencia as estratégias e planos de alocação de recursos adotados pela empresa para gerar valor. Dentre as inúmeras definições sobre estratégia na literatura, esta pode ser encarada como um conjunto de diretrizes e intenções normalmente traduzidas em forma de planos estratégicos (MINTZBERG, 1987). O plano estratégico da organização visa “orientar e reorientar os negócios da empresa” gerando “lucros e crescimento satisfatório” (BARBOSA; BRONDANI; 2005, p. 4).

As decisões sobre a estratégia e alocação de recursos são tomadas interagindo com os eventos passados e futuros através da avaliação dos alcances dos objetivos estratégicos e perspectivas futuras sobre o negócio e ambiente externo (ALDAY, 2000). Assim, passado (ARTHUR, 1989; NANDA, 1996) e futuro (CONWAY, 2005) são determinantes para a tomada de decisões sobre as estratégias da empresa determinando as ações do presente.

O sexto Elemento de Conteúdo se refere a informações referentes ao desempenho operacional da empresa em termos de alcance dos objetivos estratégicos. Mintzberg (1987) faz distinção entre a estratégia pretendida e a estratégia alcançada em que a primeira é mensurada pela percepção e a segunda por meio de sistemas de mensuração. Para mensurar e determinar o alcance dos objetivos estratégicos, a estrutura do Relato Integrado sugere a inclusão de informações quantitativas e qualitativas sobre o desempenho, que inclui indicadores quantitativos do desempenho, metas, riscos e oportunidades. Os indicadores de desempenho quantitativos e qualitativos avaliam os resultados da empresa como o objetivo gerar informações relevantes para que os gestores tomem decisões sobre as estratégias para próximos períodos (MARQUEZAN; DIEHL; ALBERTON, 2013; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009; GRAFTON; LILLIS; WIDENER, 2010).

Por fim, o último Elemento de Conteúdo se refere as perspectivas futuras do negócio no qual a estrutura requer a apresentação dos desafios futuros, incertezas e oportunidades com respeito ao ambiente externo; e os efeitos destes para seus negócios, capitais e desempenho futuro. Essa análise faz parte do planejamento estratégico da empresa em que as decisões estratégicas são tomadas baseadas nas ameaças, desafios e oportunidades futuras (ALDAY, 2000).

### **2.2.3 Princípios Básicos**

A estrutura do Relato Integrado é orientada com base em princípios nos quais as empresas se guiam para a elaboração do Relato Integrado. No Quadro 3 são sumarizados os conceitos de cada um dos princípios adotados pela estrutura. No

presente trabalho, os sete primeiros elementos de conteúdo evidenciados pelas empresas foram analisados quanto a aplicação de todos os sete princípios.

**Quadro 3 – Princípios Básicos**

<b>Princípios básicos</b>	<b>Especificações dadas pela estrutura do Relato Integrado</b>
Foco estratégico e orientação para o futuro	Um relatório integrado deve oferecer uma visão da estratégia da organização e como esta se relaciona com a capacidade da organização de gerar valor no curto, médio e longo prazos, bem como com o uso que faz dos capitais e seus impactos sobre eles.
Conectividade da informação	Um relatório integrado deve mostrar uma imagem holística da combinação, do inter-relacionamento e das dependências entre os fatores que afetam a capacidade da organização de gerar valor ao longo do tempo.
Relações com partes interessadas	Um relatório integrado deve prover uma visão da natureza e da qualidade das relações que a organização mantém com suas principais partes interessadas, incluindo como e até que ponto a organização entende, leva em conta e responde aos seus legítimos interesses e necessidades.
Materialidade	Um relatório integrado deve divulgar informações sobre assuntos que afetam, de maneira significativa, a capacidade de uma organização de gerar valor em curto, médio e longo prazo.
Concisão	Um relatório integrado deve ser conciso.
Confiabilidade e Completude	Um relatório integrado deve abranger todos os assuntos relevantes, tanto positivos quanto negativos, de maneira equilibrada e isento de erros materiais.
Coerência e comparabilidade	As informações em um relatório integrado devem ser apresentadas: (a) em bases coerentes ao longo do tempo; e (b) de maneira a permitir uma comparação com outras organizações na medida em que seja material para a capacidade da própria organização de gerar valor ao longo do tempo.

**Fonte:** IIRC, 2013a.

O primeiro princípio norteador do Relato Integrado evidencia aspectos sobre os Elementos de Conteúdo que direcionam a empresa na estratégia e estão relacionadas com a capacidade da empresa de gerar valor no curto, médio e longo prazos; e com os capitais. A visão estratégica, segundo Abeysekera (2013), é a visão da organização que pode ser alcançada através da adoção de estratégias que possibilitam a interação dos diferentes capitais utilizados pela empresa na forma de recursos para a geração de valor. Essa visão guia as ações futuras da empresa e direciona na formulação das estratégias (ABEYSEKERA, 2013).

O princípio de conectividade de informações é um princípio crítico e fundamental para que o Relato Integrado seja de fato integrado. Segundo o IIRC (2013a), um dos diferenciais dos Relato Integrado é a evidenciação do processo de geração de valor para os interessados pela empresa, e para que isso ocorra de forma efetiva, as informações devem estar conectadas. O princípio de conectividade é essencial para que a empresa consiga demonstrar geração de valor conforme a estrutura Relato

Integrado e está contido nos elementos de conteúdo (PATERNOSTRO, 2013; SILVESTRI et al., 2017).

Isso porque, as informações referentes aos elementos de conteúdo; como informações sobre passado, presente e futuro; os capitais; informações financeiras e não financeiras; e informações quantitativas e qualitativas devem ser evidenciadas de forma conectada (IIRC, 2013a). Além disso, o relatório integrado se conecta com outras comunicações da organização e outras fontes. De acordo com a estrutura “isto reconhece que todas as comunicações de uma organização precisam ser coerentes e que, ao fazer uma avaliação, a informação fornecida pela organização não deve ser lida isoladamente, e sim, junto com informações de outras fontes” (IIRC, 2013a, p.17).

A estrutura explica que os elementos de conteúdo se relacionam com a finalidade de demonstrar “as interações dinâmicas e sistêmicas das atividades da organização como um todo” (IIRC, 2013a, p. 16). Sobre o passado, presente e futuro, a estrutura demonstra que ao fazer uma análise sobre as atividades passadas e presentes, a companhia “pode oferecer informações úteis para avaliar a razoabilidade do que foi relatado sobre o período em questão” (IIRC, 2013a, p.17).

Sobre os capitais, a conectividade de informação é dita como aquela que “abrange as interdependências e *trade-offs* entre capitais”. Além disso, a empresa deve mostrar como “as mudanças na disponibilidade, na qualidade e na acessibilidade deles afetam a capacidade de uma organização de gerar valor” (IIRC, 2013a, p.17). Quanto à conectividade de informações financeiras e não financeiras, a estrutura determina o uso de indicadores quantitativos, como uso de *Key Performance Indicator* (KPI) conectando informações quantitativas e qualitativas (IIRC, 2013a).

Seguindo o princípio de materialidade da informação, os assuntos divulgados são os que afetam, de maneira significativa, a capacidade de gerar valor. O princípio de concisão engloba o princípio de materialidade da informação (FASAN; MIO, 2017). Um relatório conciso aborda as informações sobre os fatores que afetam significativamente a capacidade da empresa de gerar valor fornecendo informações “suficientes” para entender a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da organização, “sem se preocupar com informações menos relevantes” (IIRC, 2013a). O IIRC sugere que o relato siga uma estrutura lógica para limitar

repetição de conteúdo, expressando os conceitos de maneira clara e com o menor número de palavras possível.

Em relação à “Confiabilidade e completude”, o relatório integrado aumenta sua confiabilidade caso as informações sejam asseguradas por sistemas de auditoria externo ou/e interno, e aumenta sua completude ao evidenciar informações relevantes (temas materiais), tanto positivas quanto negativas concernente aos Elementos de Conteúdo. Por fim, o último princípio (“Coerência e comparabilidade”) para elaboração do Relato Integrado segue a coerência de informações ao longo do tempo, e a comparabilidade de informações entre empresas.

Diante do exposto pela revisão de literatura, o Relato Integrado é um tipo de relatório que visa demonstrar como o processo de geração de valor é evidenciado através da aplicação dos Elementos de conteúdo e da observância dos Princípios Básicos. No Brasil, esse tipo de relatório corporativo é de caráter obrigatório - para as empresas estatais e de economia mista a partir do ano de 2016; e voluntário - para as demais empresas. Apesar da obrigatoriedade, devido à discricionariedade da estrutura conceitual, os gestores podem não divulgar certas informações por estas atrapalharem seus interesses, ou por serem custosas à empresa (DYE, 2001; FLOWER, 2015). Algumas informações privilegiadas, como por exemplo, informações sobre as estratégias e alocação de recursos, riscos e oportunidades; podem informar os concorrentes atrapalhando a vantagem competitiva da empresa (MACAGNAN, 2009).

Assim, diante do potencial informacional do Relato Integrado, e da discricionariedade da informação deste relatório, o presente trabalho almeja investigar como o processo de geração de valor é evidenciado por meio da estrutura de Relato Integrado. Para isso, o trabalho visa: a) verificar o nível de evidenciação dos relatórios quanto aos elementos de conteúdo relacionados com o processo de geração de valor; e b) verificar e analisar o atendimento dos Princípios Básicos da estrutura do Relato Integrado em termos de efetividade da evidenciação dos elementos de conteúdo relacionados com o processo de geração de valor. Para alcançar esses objetivos, no capítulo 3 a seguir são descritos os caminhos metodológicos seguidos nesta pesquisa.

### 3 MÉTODO

A presente pesquisa é descritiva ao objetivar descrever o fenômeno analisado (GODOY, 1995a), que é a evidenciação do processo de geração de valor. Esse tipo de pesquisa não visa buscar dados ou evidências que confirmem ou recusem suposições, não testando hipóteses *a priori* (GODOY, 1995a). As pesquisas descritivas buscam descrever características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência, e podem proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida (GODOY, 1995a; GIL, 2008). Nesse tipo de pesquisa, realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos (BARROS; LEHFELD, 2007).

A presente dissertação se enquadra em pesquisa documental com utilização de dados secundários. Os dados foram retirados dos relatórios integrados coletados nos sites das empresas objeto de estudo. A pesquisa documental utiliza dados provenientes de documentos que podem se referir a materiais escritos, as estatísticas, e os elementos iconográficos (GODOY, 1995b; LAKATOS; MARCONI, 2010). Esse tipo de pesquisa é baseado no “exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares” (GODOY, 1995b, p. 21).

Nesta dissertação foi adotada a abordagem *check-list* para analisar os dados. Isso possibilitou apurar o nível de atendimento dos relatórios aos elementos de conteúdo, e apurar o nível de atendimento destes elementos aos Princípios Básicos do Relato Integrado. Outros estudos nacionais, como de Nascimento et al. (2015); e Cardoso, Silva e Silva (2017) utilizaram-se da mesma abordagem para determinar nível de evidenciação de alguns aspectos relativos ao Relato Integrado. De acordo com Stent e Dowler (2015), o *check-list* sobre informações concernentes ao Relato pode ser usado para auxiliar na avaliação do potencial informacional deste relatório.

As empresas selecionadas para o estudo foram o Banco do Brasil e o Itaú Unibanco. A escolha desses bancos se justifica pelo motivo da representatividade dessas empresas, sendo estas as duas maiores do setor financeiro brasileiro, precisamente do setor bancário.

O Banco do Brasil é “uma pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima aberta, de economia mista e controlado pela União” (BANCO DO BRASIL, 2017, p. 3). Com mais de 200 anos de atuação, foi o primeiro banco a atuar no Brasil e a primeira empresa a realizar uma oferta pública de ações no mercado de capitais. Em 2017, realizavam suas atividades em 99,8% dos municípios do Brasil e suas agências representavam 21,8% da participação do sistema financeiro nacional, e estavam presentes em mais de 20 países (BANCO DO BRASIL, 2017, p.3).

Em 2014 e 2015, o Banco do Brasil era a maior instituição financeira da América Latina em ativos, que somavam R\$ 1,4 trilhão e R\$ 1,51 trilhão respectivamente (BANCO DO BRASIL, 2014; BANCO DO BRASIL, 2015). No ano de 2014, o Banco do Brasil aderiu voluntariamente ao Relato Integrado dando início ao “processo de alinhamento do seu relato em sustentabilidade os princípios e elementos propostos pelo” IIRC (BANCO DO BRASIL, 2014, p. 3). Em 2016, a adoção do Relato Integrado passou a ser obrigatória para as empresas estatais e de economia mista através da Lei nº 13.303/2016 (Nova Lei das Estatais).

Já o Itaú Unibanco é “uma holding financeira de capital aberto que, em conjunto com empresas coligadas e controladas, atua na atividade bancária e nas modalidades autorizadas por” “reguladores locais e internacionais” (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p.6). Em 2017, o Itaú Unibanco se tornou o maior banco do país em total de ativos, representando 16,8% do mercado (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p.2).

O Itaú Unibanco é participante do Projeto Piloto do IIRC, e desde 2012 participou de consultas públicas para a elaboração da estrutura do Relato Integrado e da implementação de conceitos propostos pelo órgão (IIRC, 2013b; ITAÚ UNIBANCO, 2015). Assim, desde o relatório anual do ano de 2013, o banco já aplica conceitos do Relato Integrado (ITAÚ UNIBANCO, 2014). O relatório de 2014 do Itaú Unibanco foi reconhecido pelo IIRC como um dos principais Relato Integrados em todo o mundo (ITAÚ UNIBANCO, 2014). Ressalta-se que a companhia evidencia o Relato Integrado de modo voluntário.

O período de estudo cobriu o primeiro ano de adoção da estrutura do Relato Integrado até o último ano de relatórios divulgados até a data da realização da pesquisa. Desse modo, os relatórios analisados compreendem exercícios dos anos de 2014 a 2017.

A pesquisa foi operacionalizada em etapas. Na primeira etapa foi realizada a leitura superficial dos relatórios das empresas estudadas com a finalidade de verificar se as informações sobre o processo de geração de valor eram passíveis de identificação. Após leitura flutuante e verificação positiva quanto a identificação de informações quanto a estrutura, foram elaborados dois *check-lists* com itens definidos *a posteriori* baseados na estrutura do Relato Integrado.

A terceira etapa foi a leitura integral dos Relatos Integrados para verificar a evidenciação dos itens analisados. Para avaliação dos itens, empregou-se uma combinação binária em que se utiliza 1 para a divulgação e 0 para não divulgação. O nível de evidenciação de cada Elemento de Conteúdo, bem como dos princípios, é tido em porcentagem, em que cada item/princípio analisado possui mesmo peso.

A quarta etapa se refere a apresentação dos resultados e a análise dos dados. Todos os 54 itens do primeiro *check-list* (Apêndice A) foram analisados em todos os 4 anos nas duas empresas. Para que a presente dissertação seja mais sucinta, somente alguns destes itens foram apresentados no corpo do texto. Estes itens ilustrados se referem ao último ano em que houve o atendimento destes. Por exemplo, caso a informação seja divulgada em todos os anos, a ilustração do item se refere ao ano de 2017.

O segundo *check-list* (Apêndice B) visa verificar se os Elementos de Conteúdo analisados no primeiro *check-list* seguem aos Princípios Básicos. O objetivo desta análise é verificar se o relatório responde às perguntas do IIRC para os Elementos de Conteúdo seguindo os Princípios Básicos do relato, demonstrando como é o processo de geração de valor para as partes interessadas. Para cada princípio, seguiu-se um padrão de referência de análise quanto aos aspectos evidenciados no Elemento de Conteúdo conforme os conceitos apresentados pelo IIRC sobre cada Princípio.

Para cada Elemento de Conteúdo foi apresentada a análise dos dados quanto à observância dos princípios. Os princípios de Materialidade e de Concisão são apresentados em conjunto, já que a concisão depende da materialidade da informação. A análise quanto ao princípio Coerência e Comparabilidade somente é apresentada no primeiro elemento de conteúdo, isso porque a análise feita se aplica para todos os demais elementos. Os resultados das análises são apresentados em tabelas para cada elemento de conteúdo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo está organizado da seguinte maneira: na seção 4.1 apresenta-se o resultado do primeiro *check-list* para o nível de evidenciação dos Elementos de Conteúdo relacionados ao processo de geração de valor. Na seção 4.2 apresenta-se a análise dos resultados do segundo *check-list* concernente à observância aos Princípios Básicos do Relato Integrado nos elementos de conteúdo analisados no primeiro *check-list*. E finalmente, na seção 4.3 apresenta-se a síntese dos resultados encontrados nas seções anteriores.

### 4.1 NÍVEL DE ATENDIMENTO DOS ELEMENTOS DE CONTEÚDO RELACIONADOS AO PROCESSO DE GERAÇÃO DE VALOR

Esta seção é dividida em subseções para cada Elemento de Conteúdo analisado nas quais são apresentadas tabelas com o resultado do primeiro *check-list* (Apêndice A). Alguns itens são ilustrados tendo em vista o último ano em que estes foram evidenciados e são exibidos separadamente para cada empresa.

#### 4.1.1 Visão Geral Organizacional e Ambiente Externo

A Tabela 1 apresenta quais foram os itens atendidos pelas empresas referente ao Elemento de Conteúdo Visão Geral Organizacional e Ambiente Externo, nos relatórios de 2014 a 2017, como o nível de atendimento para cada ano. Como pode-se observar, o Banco do Brasil apresenta variação no nível de atendimento ao primeiro Elemento de Conteúdo entre os anos. Os relatórios de 2014 e 2015 evidenciaram os mesmos itens, tendo 86% de nível de atendimento. Nos anos de 2016 e 2017 foi obtido um nível de evidenciação de 93%. O único relatório em que foi observada contextualização do ambiente político foi o do ano de 2017. Porém, diferentemente

dos outros anos, neste ano não foi evidenciada a composição acionária. Em relação ao Itaú Unibanco é possível constatar em todos os anos a presença de um nível de atendimento de 100% para esse primeiro Elemento de Conteúdo.

**Tabela 1** – Nível de atendimento: Visão Geral Organizacional e Ambiente Externo

		VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO							
Empresa		Banco do Brasil				Itaú Unibanco			
Itens de análise/Ano do relato		2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
1.1	Missão	1	1	1	1	1	1	1	1
1.2	Visão	1	1	1	1	1	1	1	1
1.3	Valores	1	1	1	1	1	1	1	1
1.4	Composição acionária	1	1	1	0	1	1	1	1
1.5	Estrutura de negócios	1	1	1	1	1	1	1	1
1.6	Panorama competitivo	0	0	1	1	1	1	1	1
1.7	Posicionamento no mercado	1	1	1	1	1	1	1	1
1.8	Informações quantitativas chaves	1	1	1	1	1	1	1	1
1.9	Contexto legal	1	1	1	1	1	1	1	1
1.10	Contexto econômico	1	1	1	1	1	1	1	1
1.11	Contexto comercial	1	1	1	1	1	1	1	1
1.12	Contexto social	1	1	1	1	1	1	1	1
1.13	Contexto ambiental	1	1	1	1	1	1	1	1
1.14	Contexto político	0	0	0	1	1	1	1	1
<b>Nível de atendimento (%)</b>		86	86	93	93	100	100	100	100

Fonte: Dados da pesquisa.

### Banco do Brasil

Em relação à aspectos da organização, o Banco do Brasil apresenta a **missão, visão** e **valores** da empresa (itens 1.1; 1.2; e 1.3) em todos os anos com alterações. Em 2017, em relação a missão da empresa, o banco chama de propósito, que é o “cuidar do que é valioso para as pessoas” (BANCO DO BRASIL, 2017, p. 11, 13, 16, 26, 70). O banco apresenta a visão de “ser a empresa que proporciona a melhor experiência para a vida das pessoas e promove o desenvolvimento da sociedade, de forma inovadora, eficiente e sustentável” (BANCO DO BRASIL, 2017, p. 12, 13). Ainda apresenta o “intuito”, que é o de “sermos uma empresa brasileira inovadora, que conecta as pessoas às suas realizações” (BANCO DO BRASIL, 2017, p. 13). Os valores da organização são: “foco no cliente, inovação, ética, eficiência, protagonismo, confiabilidade e espírito público” (BANCO DO BRASIL, 2017, p.13).

Sobre o **panorama competitivo** (item 1.6), o banco discorre sucintamente sobre o perfil e o empoderamento dos clientes e como este pode impactar sobre o ambiente

competitivo. Isso pode ser observado em: “esse cenário potencializa a transformação de ambientes competitivos e favorece o surgimento de entrantes disruptivos” (BB, 2017, p. 17). Além disso, o Banco do Brasil discorre sobre o risco de competitividade do setor bancário, tratando sobre temas como a possibilidade de entradas de novas empresas não bancárias e de instituições financeiras estrangeiras, e mudanças no comportamento do consumidor como apontado pelo Bacen (2017).

O **posicionamento no mercado** (item 1.7) é demonstrado com informações sobre a posição do Banco do Brasil no mercado brasileiro e internacional. Para isso são apresentadas informações qualitativas (história e contexto do banco no mercado de capitais, informações sobre a marca) e informações quantitativas (número de funcionários, agências, porcentagem de presença nos municípios brasileiros, índice de participação no mercado de crédito brasileiro, valor dos ativos, e quantidade de países em que atua).

## **Itaú Unibanco**

Concernente à **missão** (item 1.1), o banco utiliza a terminologia “propósito” da organização que é o de “estimular o poder de transformação das pessoas” (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p.9). Ainda foi observado objetivo da organização que é “ser reconhecido como o “Banco Latino-Americano”, tornando-nos referência na região para todos os serviços financeiros prestados” (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 7). A **visão** da empresa (item 1.2) permaneceu inalterada entre os anos, que é definida como ser “o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes” (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p.4, p.6, p.9, p.60).

Os **valores** (item 1.3) são chamados de “Nosso jeito” pelo banco e é definido como “uma cultura forte, pautada pela colaboração, ética e respeito total e irrestrito” (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 3). O “Nosso jeito” é formado por princípios que levam em consideração o relacionamento com as partes interessadas com a finalidade de geração de valor para os mesmos.

O Itaú Unibanco apresenta o **panorama competitivo** (item 1.6) no qual atua. Isso pode ser observado ao citar o relatório de Competitividade Global 2017-2018

divulgado pelo Fórum Econômico Mundial informando a posição do Brasil no *ranking* de competitividade e ao tratar sobre a concorrência do setor financeiro brasileiro, que “se intensificou nos últimos anos” (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 20). Igualmente, a **posição no mercado** (item 1.7) é evidenciada, como por exemplo, a posição de “líder no setor bancário brasileiro em ativos totais” (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 20).

#### 4.1.2 Governança

Conforme Tabela 2, tanto o Banco do Brasil quanto o Itaú Unibanco não apresentaram diferenças entre os anos quanto ao atendimento dos itens do Elemento de Conteúdo Governança. As empresas obtiveram, respectivamente, um nível de atendimento de 71% e de 100%.

**Tabela 2** – Nível de atendimento: Governança

		GOVERNANÇA							
Empresa		Banco do Brasil				Itaú Unibanco			
Itens de análise/Ano do relato		2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
2.1	Estrutura da liderança	1	1	1	1	1	1	1	1
2.2	Habilidades e diversidade da governança	0	0	0	0	1	1	1	1
2.3	Ações específicas para monitorar a direção estratégica e gestão de riscos	1	1	1	1	1	1	1	1
2.4	Processos específicos para estabelecer e monitorar a cultura da organização	1	1	1	1	1	1	1	1
2.5	Exigências regulatórias que influenciam o design da estrutura da governança e práticas que excedem as exigências legais	1	1	1	1	1	1	1	1
2.6	Responsabilidade em promover e facilitar a inovação	1	1	1	1	1	1	1	1
2.7	Como o sistema de compensação e incentivos está vinculado à geração de valor	0	0	0	0	1	1	1	1
<b>Nível de atendimento (%)</b>		71	71	71	71	100	100	100	100

Fonte: Dados da pesquisa.

#### Banco do Brasil

Referente a **ações específicas para monitorar a direção estratégica e gestão de riscos** (item 2.3), o Banco do Brasil apresenta as suas políticas de gestão de riscos. Em atendimento ao item 2.4 (**processos específicos para estabelecer e monitorar a cultura da organização**) podem ser citados treinamentos presenciais quanto à corrupção, mecanismos de controle interno, e o Código de ética com *link* para acesso para esse documento.

O item 2.5 é atendido na medida em que (**exigências regulatórias que influenciam o design da estrutura da governança e práticas que excedem as exigências legais**) a estrutura de governança do Banco do Brasil segue a regulamentações, como as do Conselho Monetário Nacional, e legislações, como a Lei das Estatais. Além disso, a governança corporativa adota boas práticas de governança que excedem a exigência legal, recebendo prêmios e selos de excelência. Ainda, a governança da empresa se adequou à Lei das Estatais com antecedência de um ano.

A governança da empresa evidencia sua **responsabilidade em promover e facilitar a inovação** (item 2.6), estando “atentos às novas tecnologias bancárias” (BANCO DO BRASIL, 2017, p. 70). Apesar de haver indicações de que há remuneração variável para seus gestores, o banco não demonstra **como o sistema de compensação e incentivos está vinculado à geração de valor** (item 2.7).

## **Itaú Unibanco**

A empresa divulga **ações específicas para monitorar a direção estratégica e gestão de riscos** (item 2.3), explicando a política de apetite de risco e o gerenciamento de riscos, com as ações da governança para identificar, avaliar, controlar e reportar os riscos que podem afetar a empresa. No tocante aos **processos específicos para estabelecer e monitorar a cultura da organização** (item 2.4) podem ser observados uso e aplicação do Código de Ética, da política Corporativa de Integridade e Ética, do canal de ouvidoria interna chamado de *Ombudsman*, e da Política Corporativa de Prevenção à Corrupção.

Concernente ao item 2.5 (**exigências regulatórias que influenciam o design da estrutura da governança e práticas que excedem as exigências legais**), o Itaú

Unibanco cita práticas de governança corporativas adotadas que excedem as exigências legais, como a criação do *Digital Advisory Board*. Em relação à **responsabilidade em promover e facilitar a inovação** (item 2.6), a governança do Itaú Unibanco está “buscando constantemente a inovação” (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 8). Um exemplo disso é o investimento ao desenvolvimento de novas tecnologias sendo incorporadas nos negócios da empresa. Além disso, a governança trabalha “para inovar e estar sempre um passo à frente” (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 6). Tanto a inovação e desenvolvimento de novas tecnologias são tidos como parte dos capitais humano e intelectual.

A política de remuneração do Itaú Unibanco é apresentada e tem como o objetivo de

consolidar nossos princípios e práticas de remuneração de forma a atrair, recompensar, reter e motivar os administradores e colaboradores na condução de nossos negócios, de maneira sustentável, sujeitos aos limites de risco adequados e sempre alinhados aos interesses dos acionistas (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p.57).

Assim, o Itaú Unibanco atende ao item 2.7 (**como o sistema de compensação e incentivos está vinculado a capacidade de gerar valor**).

#### 4.1.3 Modelo de Negócios

Percebe-se através da Tabela 3 que o Banco do Brasil obteve o 64% de evidenciação em 2014 e 2015, apresentando um aumento em 2016 e 2017. Já o Itaú Unibanco alcançou 82% de evidenciação em todos os anos. Nota-se que os itens 3.4 e 3.6 não foram evidenciados em nenhuma das empresas. Concernente a este último item, somente foram observadas evidências de que os modelos de negócio das empresas podem ser alterados, como por exemplo, pela adaptação dos serviços e produtos ofertados acompanhando mudanças tecnológicas.

A não evidenciação desses itens pode ser explicados pelo motivo de que tais informações geram custos superiores a vantagem da evidenciação destas para empresa (DYE, 2001). O *disclosure* do item 3.6 por exemplo, pode atrapalhar a vantagem competitiva da empresa ao demonstrar especificamente como o modelo de

negócios foi projetado para se adaptar a mudanças, ao se tratar de uma informação privilegiada da empresa sobre a estratégia de negócios (MACAGNAN, 2009).

**Tabela 3 – Nível de atendimento: Modelo de Negócios**

		MODELO DE NEGÓCIOS							
Empresa		Banco do Brasil				Itaú Unibanco			
Itens de análise/Ano do relato		2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
3.1	Como os principais insumos se relacionam com os capitais	0	0	1	1	1	1	1	1
3.2	Atividades operacionais	1	1	1	1	1	1	1	1
3.3	Como a organização se diferencia no mercado	1	1	1	1	1	1	1	1
3.4	Até que ponto o modelo de negócios depende da geração de receitas a partir do ponto de vendas inicial	0	0	0	0	0	0	0	0
3.5	Como a organização aborda a necessidade de inovar	1	1	1	1	1	1	1	1
3.6	Como o modelo de negócios foi projetado para se adaptar a mudanças	0	0	0	0	0	0	0	0
3.7	Identificação dos principais produtos/serviços	1	1	1	1	1	1	1	1
3.8	Impactos internos e externos em termos de capitais (negativos e positivos)	0	0	1	1	1	1	1	1
3.9	Fluxo narrativo lógico	1	1	0	0	1	1	1	1
3.10	Diagrama do modelo de negócios	1	1	1	1	1	1	1	1
3.11	Partes interessadas no modelo de negócios	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Nível de atendimento (%)</b>		64	64	73	73	82	82	82	82

Fonte: Dados da pesquisa.

## Banco do Brasil

Sobre o item 3.3 (**Como a organização se diferencia no mercado**), são identificados nos relatórios informações concernentes a seus produtos/serviços e suas atividades operacionais, como atendimento diferenciados para cada tipo de clientes e investimentos de inovações tecnológicas. O Banco do Brasil, em todos os anos, evidencia **como a organização aborda a necessidade de inovar** (item 3.5): “as constantes inovações dos modelos de negócios e de relacionamento nos permitem manter a competitividade e a preferência dos clientes, e assim construir relacionamentos sólidos e duradouros” (BANCO DO BRASIL, 2017, p. 3).

## Itaú Unibanco

O Itaú Unibanco atende ao item 3.3, apresentando informações sobre **como a organização se diferencia no mercado**. Por exemplo, na seção dedicada ao capital intelectual, o banco discorre sobre algumas das iniciativas que visam “fornecer vantagens competitivas significativas” fazendo-os se distinguir dos concorrentes (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 40). São elas: manutenção de uma base de capital sólida; precificação diferenciada dos produtos e serviços ofertados; principal marca do Brasil de acordo com o *ranking da Interbrand*; diversidade geográfica e extensa de agências; e investimentos em tecnologia que proporcionam diferenciação de produtos e serviços que geram vantagem competitiva:

Novas tecnologias estão surgindo e sendo gradualmente incorporadas aos nossos negócios. Ao alinharmos essas tendências aos nossos pontos fortes competitivos, buscamos a diferenciação na forma como nos relacionamos com clientes e fazemos negócios (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 40).

O Itaú Unibanco evidencia **como a organização aborda a necessidade de inovar** (item 3.5), sendo que esta é vista como fator importante para se manter no mercado, trazendo diferenciação:

Para nos manter como líderes no mercado bancário, buscamos investir em novas tecnologias e inovações, implementando ações de aceleração do processo de transformação digital, que passa por fundamentos mais sólidos como pessoas, gestão, cultura, riscos, investimentos, tecnologia, mercado e, por fim, modelo de negócios (ITAU UNIBANCO, 2017, p. 20).

Essa visão é coerente com a literatura, na qual a inovação pode ser encarada como uma estratégia da empresa para se diferenciar no mercado, e também alcançar vantagem competitiva (PORTER, 1999; PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEIFER, 2004).

### 4.1.4 Riscos e Oportunidades

Pela Tabela 4, percebe-se que os relatórios do Banco do Brasil, em 2014, 2015 e 2017, e os relatórios do Itaú Unibanco, em 2014 e 2015, atenderam aos mesmos itens concernentes ao Elemento de Conteúdo Riscos e Oportunidades alcançando um nível de evidenciação de 50%. O relatório de 2016 do Banco do Brasil foi o único que não conteve as fontes específicas dos riscos, obtendo, assim, 33% de nível de atendimento ao Elemento de Conteúdo analisado. Os relatórios com o maior nível de atendimento são os do Itaú Unibanco de 2016 e 2017 (67%).

Ainda pela Tabela 4, percebe-se que os itens 4.5 e 4.6 referentes às oportunidades do negócio não são divulgadas por nenhuma das empresas. Essas informações podem comprometer a vantagem competitiva das empresas, trazendo informações privilegiadas sobre as oportunidades oriundas do setor em que se encontram (MACAGNAN, 2009).

**Tabela 4 – Nível de atendimento: Riscos e Oportunidades**

Empresa		RISCOS E OPORTUNIDADES							
		Banco do Brasil				Itaú Unibanco			
Itens de análise/Ano do relato		2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
4.1	Fonte específica de riscos - interna e externa	1	1	0	1	1	1	1	1
4.2	Avaliação da probabilidade de que o risco ocorra	0	0	0	0	0	0	1	1
4.3	Mecanismos de mitigação ou gerenciamento dos riscos	1	1	1	1	1	1	1	1
4.4	Efeitos dos riscos na geração de valor	1	1	1	1	1	1	1	1
4.5	Fonte específica de oportunidades - interna e externa	0	0	0	0	0	0	0	0
4.6	Avaliação da probabilidade de que a oportunidade	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Nível de atendimento (%)</b>		50	50	33	50	50	50	67	67

**Fonte:** Dados da pesquisa.

## Banco do Brasil

Em conformidade com o item 4.3, a empresa apresenta **mecanismos de mitigação ou gerenciamento dos riscos**, monitorando o ambiente externo, estabelecendo estratégias de gestão de risco e de alocação de capital. O Banco do Brasil apresenta a estrutura organizacional de gerenciamento de riscos e de capital, bem como as

atribuições do Comitês Executivos de Risco de Crédito, Risco de Mercado e Liquidez que definem mecanismos e instrumentos em linha com as disposições do Comitê Superior para cada tipo de risco.

Quanto ao atendimento do item 4.4 (**efeitos dos riscos na geração de valor**), para cada risco mapeado pelo Banco do Brasil há uma breve identificação de como o este pode impactar em suas operações, e na geração de valor. Por exemplo, o risco de mercado oferece a “possibilidade de ocorrência de perdas financeiras ou econômicas resultantes da flutuação nos valores de mercado de posições detidas por nós” (BANCO DO BRASIL, 2017, p.48).

## **Itaú Unibanco**

Como **mecanismos de mitigação ou gerenciamento dos riscos** (item 4.3), o Itaú Unibanco aponta os Comitê de Gestão de Riscos e de Capital como o responsável pelo mapeamento e mitigação dos riscos, reunindo-se a cada dois meses. Como parte do controle de mitigação de riscos, o banco dispõe de políticas internas de controle aos riscos. Por exemplo, para mitigar os riscos em que suas as operações de crédito estão suscetíveis, são adotados políticas e diretrizes gerais e atribuições relativas às exigências de bens dados como garantia, para aumentar a capacidade de recuperação em operações dotadas de risco de crédito. Ainda, utilizam-se, operações com derivativos de crédito, para mitigar o risco de crédito das carteiras de títulos.

Em atendimento ao item 4.4 (**efeitos dos riscos na geração de valor**), para cada risco reportado, a empresa apresenta quais são os impactos deste para suas operações. Por exemplo, nos riscos macroeconômicos, as alterações na economia brasileira, como desemprego, inflação, flutuações da taxa de juros podem causar queda na renda e consumo dos brasileiros, aumentando a inadimplência dos clientes do banco, impactando negativamente a geração de valor da empresa.

### **4.1.5 Estratégia e Alocação de Recursos**

Como observado pela Tabela 5, o Banco do Brasil apresentou os mesmos itens em 2014 e 2015, atendendo a 78% do *check-list*. Em 2016 e 2017, o nível de atendimento subiu para 89%. O Itaú Unibanco obteve nível de evidenciação de 100% em todos os anos em seus relatórios.

**Tabela 5 – Nível de atendimento: Estratégia e Alocação de Recursos**

		<b>ESTRATÉGIA E ALOCAÇÃO DE RECURSOS</b>							
<b>Empresa</b>		<b>Banco do Brasil</b>				<b>Itaú Unibanco</b>			
<b>Itens de análise/Ano do relato</b>		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
5.1	Objetivos estratégicos em curto, médio e longo prazos	1	1	1	1	1	1	1	1
5.2	Estratégias estabelecidas para alcançar seus objetivos estratégicos	1	1	1	1	1	1	1	1
5.3	Planos de alocação de recursos	0	0	0	0	1	1	1	1
5.4	Como a empresa pretende medir as realizações e os impactos almejados em curto, médio e longo prazos	1	1	1	1	1	1	1	1
5.5	Relação da estratégia e planos de alocação de recursos com o modelo de negócios da organização e possíveis mudanças no modelo de negócios para implementar estratégias	1	1	1	1	1	1	1	1
5.6	Estratégia e planos de alocação de recursos são influenciados por/respondem ao ambiente externo e aos riscos e às oportunidades identificados	1	1	1	1	1	1	1	1
5.7	Como sua estratégia afetam os capitais	0	0	1	1	1	1	1	1
5.8	Estratégia que permite vantagem competitiva e lhe permite gerar valor	1	1	1	1	1	1	1	1
5.9	Engajamento com partes interessadas nos objetivos estratégicos e os planos de alocação de recursos	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Nível de atendimento (%)</b>		<b>78</b>	<b>78</b>	<b>89</b>	<b>89</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

## **Banco do Brasil**

Em todos os anos, os **objetivos estratégicos** (item 5.1) podem ser observados por meio dos “desafios” propostos para o curto e médio prazo, com as ações para implementar esses desafios, e com o prazo esperado. Em 2017, por exemplo, são 13 desafios que orientam o Plano de Sustentabilidade e são associados aos capitais. Quanto a **estratégias estabelecidas ou implementadas para o alcançar seus**

**objetivos estratégicos** (item 5.2) somente alguns dos desafios apresentam suas respectivas ações ou planos. Não foram demonstrados quais são os **planos de alocação de recursos** (item 5.3) formulados pela empresa.

O Banco do Brasil reporta **como a empresa pretende medir as realizações e os impactos almejados em curto, médio e longo prazo** (item 5.4). Um exemplo disso é pela realização de índices de eficiência operacional e de produtividade, pesquisas internas nos canais digitais e avaliações de desempenho dos funcionários.

Em observância ao item 5.5, (**relação da estratégia e planos de alocação de recursos com o modelo de negócios da organização e possíveis mudanças no modelo de negócios para implementar estratégias**) o Banco do Brasil, por exemplo, para perseguir sua estratégia 2018-2022, admite que o seu modelo de negócio pode passar por alterações causadas pela transformação digital e da demanda do setor bancário brasileiro. Ainda admite que “as constantes inovações dos modelos de negócios” permite manter a “competitividade e a preferência dos clientes, e assim construir relacionamentos sólidos e duradouros” (BANCO DO BRASIL, 2017, p. 3).

Referente ao item 5.6 (**estratégia e planos de alocação de recursos são influenciados por/respondem ao ambiente externo e aos riscos e às oportunidades identificados**), há indícios de que as estratégias da empresa são influenciadas pelos riscos e oportunidades mapeados dentro do contexto externo em que a empresa atua, como por exemplo, ao definir os planos de Sustentabilidade e seus desafios. Em relação ao item 5.7 (**como sua estratégia afetam os capitais**), para cada desafio estratégico proposto em 2017, há a identificação do capital afetado e a descrição de como.

Quanto a evidenciação de **estratégia que permite vantagem competitiva que lhe permite gerar valor** (item 5.8) pode ser citada a estratégia concernente a transformação digital e inovação tecnológica. Em observância ao item 5.9 (**engajamento com partes interessadas que foram utilizadas para formular os objetivos estratégicos e os planos de alocação de recursos**), os desafios levam em consideração as partes interessadas. Por exemplo, o desafio 16 foi “considerado pelos nossos principais públicos de relacionamento o mais relevante a ser tratado no período 2017-2019” (BANCO DO BRASIL, 2017, p. 24).

## Itaú Unibanco

Em todos os anos o Itaú Unibanco demonstra quais são seus **objetivos estratégicos** (item 5.1). Em 2017, o Itaú Unibanco afirma que diante do propósito e valores organizacionais, definiram prioridades estratégicas para lidar com os desafios e oportunidades e continuar líder do mercado nos próximos anos. Para isso, traçaram 6 prioridades estratégicas: centralidade no cliente, gestão de pessoas, internacionalização, rentabilidade, gestão de riscos e transformação digital.

As **estratégias estabelecidas ou implementadas para o alcançar seus objetivos estratégicos** (item 5.2) podem ser notadas nas seções sobre os capitais, como por exemplo a estratégia de capitalização do capital intelectual da empresa. Em atendimento ao item 5.3 (**planos de alocação de recursos**) são apresentadas as estratégias prioritárias e os temas materiais com as quais se relacionam, os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável mais expostos aos direcionadores estratégicos e os respectivos capitais alocados.

O item 5.4 (**como a empresa pretende medir as realizações e os impactos almejados em curto, médio e longo prazo**) foi observado dentro das seções sobre os capitais, como por exemplo, no capital natural, no qual o banco demonstra como medem os impactos ao meio ambiente através do consumo de água e energia e de descarte de resíduos e emissões de poluentes.

Quanto ao item 5.5 (**relação da estratégia e planos de alocação de recursos com o modelo de negócios da organização e possíveis mudanças no modelo de negócios para implementar estratégias**), os objetivos estratégicos são apresentados no diagrama do modelo de negócios da empresa, direcionando a empresa nos seus negócios. O objetivo estratégico “centralidade no cliente”, por exemplo, admite que o modelo de negócios da empresa pode passar por adaptações devido a mudanças na sociedade, podendo ocasionar alterações nos produtos e serviços ofertados para atender a nova demanda dos clientes. Ainda na mensagem da administração, admitem que os três primeiros objetivos estratégicos estabelecidos podem acarretar “transformações profundas dentro da organização ao longo dos próximos anos” (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 3).

A empresa atende ao item 5.6 (**como a estratégia e seus planos de alocação de recursos são influenciados por/respondem ao ambiente externo e aos riscos e às oportunidades identificados**) em todos os anos, pelo indício de que as estratégias da empresa são influenciadas pelos riscos e oportunidades mapeados dentro do contexto externo em que a empresa atua. Um dos objetivos estratégicos do Itaú Unibanco se refere ao gerenciamento de riscos, mapeando riscos e oportunidades com finalidade de otimizar a geração de valor. A estratégia da empresa ainda pode ser afetada pelos riscos. Exemplo disso é o caso de eventos relacionados ao risco operacional que podem afetar negativamente os negócios e estratégias.

Nas seções específicas sobre os capitais, a empresa apresenta informações de **como sua estratégia afetam os capitais** (item 5.7). Um exemplo disso é a estratégia de financiamento que norteia como a empresa utiliza as fontes de recurso (capital financeiro). Percebe-se a relação da formulação de objetivos estratégicos e de **estratégias que permitem a empresa obter vantagem competitiva** (item 5.8). Isso pode ser notado como por exemplo em estratégias adotadas quanto ao capital intelectual referente a inovações tecnológicas que possibilitam a empresa se distinguir dos seus concorrentes.

Quanto ao item 5.9 (**engajamento com partes interessadas nos objetivos estratégicos e os planos de alocação de recursos**), o Itaú Unibanco, ao formular suas estratégias, incorpora o conceito de sustentabilidade, levando em conta questões ambientais, sociais e econômicas nos seu negócio com a finalidade de gerar valor para as partes interessadas. Adota a filosofia de investimento responsável que “leva em conta questões ambientais, sociais e de governança (ESG, do inglês *Environmental, Social and Governance*) nos seus processos de seleção de ativos e comportamento como acionista” (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 45). Ainda, nas descrições dos objetivos estratégicos, o banco discorre sobre a relação com as partes interessadas para obtenção destes objetivos.

#### 4.1.6 Desempenho

Através da Tabela 6, é verificado que o nível de atendimento do Elemento de Conteúdo Desempenho foi o mesmo para o Banco do Brasil nos anos de 2014 e 2015 (75%). Já nos anos de 2016 e 2017, o banco alcançou 100% de atendimento. Ainda pela Tabela 6, observa-se que o Itaú Unibanco atendeu a todos os itens analisados em todos os anos.

**Tabela 3 – Nível de atendimento: Desempenho**

Empresa	DESEMPENHO							
	Banco do Brasil				Itaú Unibanco			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
6.1	Informações quantitativas e qualitativas sobre o desempenho							
6.2	Desempenho e alcance dos objetivos estratégicos							
6.3	Impactos do desempenho sobre os capitais e modelo de negócios							
6.4	Desempenho atual e passado, perspectivas futuras							
<b>Nível de atendimento (%)</b>	75	75	100	100	100	100	100	100

Fonte: Dados da pesquisa.

## Banco do Brasil

Em relação ao item 6.2 (**alcance dos objetivos estratégicos**), pode ser observada a relação da estratégia adotada com o resultado e geração de valor. O banco demonstra que, através da estratégia implantada, conseguiu alcançar “lucro ajustado 54,2% superior ao do ano anterior e maior em dois anos” (BANCO DO BRASIL, 2017, p. 62). Há evidência da relação do alcance dos objetivos estratégicos com o capital social e de relacionamento e o desempenho financeiro do período:

Nossas receitas com prestações de serviços e tarifas bancárias cresceram 9,0% em relação a 2016, o que demonstra o sucesso da evolução da nossa estratégia de relacionamento com os clientes, principalmente com a utilização de novas tecnologias. A materialização desse resultado está em nosso índice de eficiência ajustado, que alcançou 38,1%, ante a 39,7% em 2016, e na melhoria dos nossos índices de Basileia e capital principal, que evoluíram para 19,6% e 10,5%, respectivamente (BANCO DO BRASIL, 2017, p. 11).

Os **impactos do desempenho sobre os capitais e modelo de negócios** podem ser notados nos diagramas do modelo de negócio. A empresa demonstra que gerou valor em termo dos seus capitais, relacionando o desempenho obtido e os capitais. Nas seções do relatório dedicada aos capitais foram evidenciados impactos do

desempenho sobre os estes, como impactos no capital financeiro. Os **desempenhos atual, passado e perspectivas futuras** (item 6.4) são apresentados nos relatórios, como, por exemplo, o lucro líquido do período anterior, atual e a projeção para o ano seguinte.

## **Itaú Unibanco**

Em relação ao item 6.2 (**alcance dos objetivos estratégicos**), pode ser observada a relação da estratégia adotada com o resultado, e geração de valor para os acionistas:

No Conselho de Administração tomamos importantes decisões no ano de 2017, definindo diretrizes estratégicas para o Itaú Unibanco, das quais destacamos o apetite de riscos. Definimos também uma nova prática para a distribuição de resultados (*payout*), segundo a qual temos o objetivo de manter nosso índice de CET1 em 13,5%, distribuindo todo o montante excedente. Assim, com base no crescimento dos nossos ativos ponderados pelo risco (RWA) e retorno sobre o patrimônio, distribuimos em 2017 o equivalente a 83% do nosso lucro líquido recorrente, incluindo as recompras de ações que realizamos, valor recorde em nossa história. Essa distribuição foi possível também porque emitimos, pela primeira vez, títulos perpétuos que comporão nosso capital principal, reduzindo nosso custo de capital e favorecendo a geração de valor para nossos acionistas (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 3).

Os **impactos do desempenho sobre os capitais** (item 6.3) podem ser observados dentro das seções sobre os capitais. Além disso, a empresa demonstra a relação entre desempenho, capitais e o modelo de negócios:

Para nós, criar valor é obter resultados sustentáveis, é gerar lucros líquidos recorrentes superiores ao custo do capital alocado, que remunerem os nossos investidores e reflitam os riscos dos negócios. Alocamos uma ampla gama de capitais em nossos negócios, que se relacionam para captar recursos e ofertar produtos e serviços, para atingir os nossos objetivos como uma organização e prover diferenciação ao mesmo tempo que incrementamos os nossos capitais (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 22).

O **desempenho atual e passado e perspectivas futuras** (item 6.4) são apresentados nos relatórios, como por exemplo, em 2017 é reportado o desempenho financeiro passado e presente, e ainda a “visão” de futuro para 2018, como por exemplo, “Crescer entre 5,5% e 8,5% das nossas receitas com serviços e resultado de seguro” (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 25).

#### 4.1.7 Perspectivas Futuras

Conforme tabela 7, as duas empresas, em todos os anos analisados, obtiveram nível de evidenciação de 100%.

**Tabela 4 – Nível de atendimento: Perspectivas Futuras**

Empresa		PERSPECTIVAS FUTURAS							
		Banco do Brasil				Itaú Unibanco			
Itens de análise/Ano do relato		2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
7.1	Desafios, incertezas e expectativas	1	1	1	1	1	1	1	1
7.2	Efeitos dos desafios, incertezas e expectativas nos capitais e na capacidade de gerar valor	1	1	1	1	1	1	1	1
7.3	Como a organização está equipada para responder aos desafios e incertezas	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Nível de atendimento (%)</b>		100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Dados da pesquisa.

#### Banco do Brasil

Os **desafios, incertezas e expectativas futuras** (item 7.1) podem ser notados em todos os anos, como por exemplo, desafios no cenário comercial: “amparados pelas conquistas de 2017, acreditamos que, em 2018, a transformação e a complexidade do ambiente de negócios se intensificarão” (BANCO DO BRASIL, 2017, p.11).

Em observância do item 7.2 (**efeitos dos desafios, incertezas e expectativas nos capitais e na capacidade de gerar valor**), por exemplo, o banco apresenta expectativa sobre a economia brasileira e como esta poderá afetar positivamente a capacidade da empresa de gerar valor com o crescimento da carteira de crédito, “especialmente, para pessoas físicas, micro e pequenas empresas e agronegócio” (BANCO DO BRASIL, 2017, p.11). O banco ainda aborda “os efeitos do fortalecimento da atividade econômica” e o reflexo “no aumento dos negócios com seguros, meios de pagamento, mercado de capitais e gestão de recursos” (BANCO DO BRASIL, 2017, p.11).

Referente ao Item 7.3 (**como a organização está equipada para responder aos desafios e incertezas**), a empresa, diante da expectativa de que “em 2018, a transformação e a complexidade do ambiente de negócios se intensificarão”, demonstra como se posicionará para enfrentar esse cenário de desafio, focando na experiência do cliente e investimento na inovação (BANCO DO BRASIL, 2017, p. 12).

## **Itaú Unibanco**

Em todos os relatórios do banco podem ser observados os **desafios, incertezas futuras e expectativas sobre o ambiente externo no curto, médio e longo prazos** (item 7.1). Em 2017, podem ser notadas as perspectivas em relação ao cenário econômico, como projeções do Produto Interno Bruto das nações em que o banco atua recuperação da economia brasileira, estimativas em relação a inflação, taxa de juros e câmbio; contexto social, com projeções de taxa de emprego, tendências de fluxo demográficos. O banco trata sobre incertezas em relação aos cenários político, comercial, econômico, legislativo e ambiental em que a empresa está inserida, como possíveis mudanças nas normas e legislações, mudança do cenário competitivo, mudanças climáticas e mudanças nas investigações de esquemas de corrupção que podem afetar a capacidade da empresa de gerar valor para as partes interessadas.

Quanto ao item 7.2 (**efeitos dos desafios, incertezas e expectativas nos capitais e na capacidade de gerar valor**), em 2017, na parte dedicada aos riscos do negócio, a empresa apresenta desafios, incertezas e expectativas em relação ao contexto em que atua, e os possíveis impactos destes na capacidade de gerar valor. Um exemplo disso é a incerteza, no cenário político, quanto as investigações de combate à corrupção no Brasil e que podem afetar a capacidade de gerar valor: “os efeitos negativos sobre várias empresas também podem impactar o nível de investimentos em infraestrutura no Brasil, resultando em menor crescimento econômico” (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 64). O Itaú Unibanco evidencia **como a organização está equipada para responder aos desafios e incertezas** (item 7.3): “Uma gestão eficiente e transparente, com centralidade no cliente, pautada por fortes mecanismos



**Tabela 6** – Nível de atendimento ao Princípio: Visão Geral e Organizacional e Ambiente Externo

(Conclusão)

<b>VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO</b>									
<b>Empresa</b>		<b>Banco do Brasil</b>				<b>Itaú Unibanco</b>			
<b>Itens de análise/Ano do relato</b>		2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
8.3	Partes Interessadas	1	1	1	1	1	1	1	1
8.4	Materialidade	1	1	1	1	1	1	1	1
8.5	Concisão	1	1	1	1	1	1	1	1
8.6	Confiabilidade e Completude	1	1	1	1	1	1	1	1
8.7	Coerência e Comparabilidade	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Nível de atendimento (%)</b>		100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Dados da pesquisa.

### **Princípio: Foco estratégico e visão de futuro**

Tanto o Banco do Brasil quanto o Itaú Unibanco seguem a esse princípio para a evidenciação do primeiro Elemento de Conteúdo. Nos relatórios das duas empresas, a missão e visão (incluindo os valores da organização) são formulados atendendo os requisitos de elaboração abordados na literatura (WESLEY; MINTZBERG, 1989; STONER; FREEMAN, 1994; BARBOSA; BRONDANI, 2005; ABEYSEKERA, 2013; EY, 2014).

Há evidências, nos relatórios, de que a missão e visão direcionam a empresa nas suas atividades operacionais para a geração de valor no curto, médio e longo prazos. A missão e visão norteiam a empresa como um todo, bem na adoção de estratégias que determinam a utilização e combinação de recursos (capitais) com a finalidade de gerar valor para as partes interessadas (ABEYSEKERA, 2013).

Por exemplo, o Banco do Brasil deixa claro que a missão de “cuidar do que é mais valioso para as pessoas” orienta a estratégia da empresa de 2018-2022 pautadas em 5 perspectivas de desempenho (BANCO DO BRASIL, 2017, p. 11). Quanto ao Itaú Unibanco, as estratégias da empresa para alcançar geração de valor de forma sustentável são pautadas na visão e cultura da organização: “nossa estratégia foi definida a partir de uma profunda análise sobre a nossa visão, Nosso Jeito, nossas políticas corporativas” (ITAU UNIBANCO, 2017, p. 14). A visão leva em consideração a satisfação dos clientes e se conecta com o capital social e de relacionamento por esta ser composta pelos relacionamentos com as partes interessadas. Na seção

dedicada a esse capital, a empresa afirma que visa “atender às necessidades dos clientes” (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 32).

A visão do Itaú Unibanco ainda tem relação com a capital natural, na medida em que banco almeja “ser um banco líder em performance sustentável”. Percebe-se conectividade da cultura organizacional com o capital social e de relacionamento na medida em que os valores organizacionais norteiam as atividades e decisões que o banco toma quando se relaciona com os seus principais públicos.

As empresas informam o posicionamento no mercado e o panorama competitivo, informações necessárias para a formalização de estratégias competitivas (PORTER, 1989). Outros aspectos sobre o ambiente externo são evidenciados de forma que, há indícios de que estes afetam a capacidade de gerar valor, bem como os capitais utilizados pelas empresas. Isso pode ser observado, como por exemplo no relatório do Itaú Unibanco: “estamos inseridos em um ambiente com diversos fatores externos, capazes de afetar a forma como fazemos negócios e, conseqüentemente, a capacidade de criar valor de forma sustentável” (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 16).

Além disso, os riscos mapeados através do ambiente externo podem afetar os capitais do Itaú Unibanco. Em cada risco, o banco identifica os possíveis efeitos na capacidade de gerar valor e os principais capitais afetados. Por exemplo, em 2017, o banco apresenta o contexto político brasileiro em que está inserido, discorre sobre as investigações de combate à corrupção no Brasil e como estas podem afetar a percepção do país e as perspectivas de crescimento doméstico. Os capitais afetados, caso os riscos se materializem, são: capital financeiro, capital intelectual, capital social e de relacionamento.

### **Princípio: Conectividade**

As empresas, para esse Elemento de Conteúdo, seguem ao princípio de conectividade de informações em todos os relatórios. A missão e visão estão relacionados com os todos os elementos de conteúdo pelo atendimento da definição destes conceitos, norteando todas as atividades, decisões e comportamento dos

gestores e colaboradores da empresa (WESLEY; MINTZBERG, 1989; STONER; FREEMAN, 1994; BARBOSA; BRONDANI, 2005; ABEYSEKERA, 2013; EY, 2014).

O contexto externo também está conectado com os Elementos de Conteúdo Governança; Estratégia e Alocação de Recursos; e Riscos e Oportunidades, pois os gestores estão atentos ao ambiente externo monitorando-o observando quais são os possíveis desafios, incertezas e expectativas, identificando os riscos e oportunidades que afetam a capacidade da empresa de gerar valor, traçando estratégias para mitigação dos riscos e buscando oportunidades de negócio.

O Itaú Unibanco, por exemplo, conecta a visão e cultura da organização com: os produtos e serviços ofertados, a posição da empresa no mercado, o contexto em que atua, e com os seus capitais. As atividades operacionais/principais produtos e/ou serviços ofertados se relacionam com o capital financeiro, com o capital manufaturado e com o capital intelectual. Ainda há relação do contexto externo com os capitais, já que caso os riscos relacionados a esse ambiente se materializem, estes podem ser afetados negativamente.

As empresas ainda apresentam conectividade de informações qualitativas e quantitativas. Um exemplo disso é a demonstração de indicadores de desempenho, e valor dos ativos das empresas para demonstrar sua posição e relevância no mercado. As duas empresas apresentam *links* de acesso de outros relatórios divulgados pela empresa e relatórios de outras fontes, como, por exemplo, o relatório de Competitividade Global 2017-2018 divulgado pelo Fórum Econômico Mundial, pelo Itaú Unibanco, e *link* de saiba mais sobre os riscos do Banco do Brasil.

### **Princípio: Partes interessadas**

As duas empresas levam em consideração dos legítimos interesses das partes interessadas na visão, missão e cultura adotadas. Por exemplo, a visão, missão e cultura do Banco do Brasil em 2017 leva em consideração a “vida das pessoas”, o “desenvolvimento da sociedade” e os clientes, focando na sustentabilidade, ética, inovação e eficiência.

A visão, missão e cultura do Itaú Unibanco estão alinhados com os interesses dos acionistas: “Nossa Administração, representada na figura do Itaú Unibanco Participações (IUPAR), é responsável por definir a visão, a missão e os valores do negócio e alinhar estes e outros temas com nossos acionistas” (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p.53).

Ainda, a visão do Itaú Unibanco de “ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes” considera as suas partes interessadas no negócio, como sociedade e clientes. Esta é apontada como fruto das “relações éticas e colaborativas, que envolvem nossos colaboradores, clientes, acionistas, fornecedores, o governo e a sociedade” (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 14).

A cultura da organização “Nosso jeito” leva em consideração os interesses dos clientes (“só é bom pra gente se for bom para o cliente”); dos acionistas (“pensamos sempre como donos da empresa, liderando pelo exemplo e colocando os objetivos coletivos acima da ambição pessoal”); da sociedade (“Exercemos nossa liderança de forma transparente e responsável, totalmente comprometidos com a sociedade”) e dos funcionários (“Tudo o que realizamos é por meio de gente. Gente de talento, que gosta de trabalhar em um ambiente de colaboração, meritocracia e alta performance”) (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 3).

Os bancos demonstram que os contextos externos e internos das empresas dependem das relações com as partes interessadas, identificando os riscos oriundos deste ambiente que podem afetar a capacidade de gerar valor. Um exemplo disso pode ser observado no relatório do Itaú Unibanco de 2017, ao apresentar o contexto legislativo brasileiro no qual o banco atua e a relação com o governo brasileiro e sua capacidade de gerar valor: “O governo brasileiro altera regularmente a legislação e as normas fiscais por meio da criação de novos tributos” que podem afetar positivamente ou negativamente a capacidade da empresa de gerar valor no curto, médio e longo prazos (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 64).

### **Princípio: Materialidade e concisão**

O Banco do Brasil define a materialidade a partir de duas premissas baseadas no impacto das informações e da influência na percepção dos *stakeholders*. Há um indício de que os gerentes realizam uma análise do contexto externo para definição do que afeta materialmente a capacidade de gerar valor. Em 2017, por exemplo, o banco demonstra que promove estudos sobre a indústria financeira e as tendências, envolvendo os temas considerados emergentes, oportunidades e riscos do setor.

O Itaú Unibanco apresenta os temas materiais e a relevância para os principais públicos, e deixa claro em seus relatórios que os assuntos abordados são materiais e baseados em um processo de determinação de materialidade:

Consideramos como tema material qualquer questão que possa afetar a nossa capacidade de criar e compartilhar valor, no curto, médio e longo prazos. A definição de temas materiais é crucial para nortear a tomada de decisão. Proporciona uma visão mais ampla sobre os riscos e oportunidades inerentes ao negócio e conecta as estratégias aos múltiplos interesses externos (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 47).

Em relação ao princípio de concisão, este pode ser prejudicado no relatório de 2016 do Banco do Brasil por serem reportadas missões diferentes ao longo do relatório. Quanto ao Itaú Unibanco, os relatórios parecem concisos ao atenderem ao princípio de materialidade e por aparentemente apresentarem as informações de forma clara, com estrutura lógica. O banco ainda fornece *links* de “saiba mais” para acesso a outras informações mais detalhadas, em observância ao princípio de conectividade (com outros relatórios), completude da informação e concisão.

### **Princípio: Confiabilidade e Completude**

Tanto o Banco do Brasil quanto o Itaú Unibanco seguem a esse princípio para esse Elemento de Conteúdo, sendo divulgadas informações materiais positivas e negativas sobre a empresa e o ambiente externo. Um exemplo de informação negativa evidenciada pelo Banco do Brasil é o suposto envolvimento do ex-presidente do Banco do Brasil em esquemas de corrupção, inclusive enquanto ocupava esse cargo. Porém, a empresa não demonstra que perdeu seu posto de maior banco da América Latina em total de ativos em 2016, não evidenciando sua posição no mercado a partir do relatório desse ano. Além disso, várias agências e postos de atendimento no Brasil e no exterior foram fechados em 2017, bem como houve a demissão de cerca de

10.000 funcionários envolvendo um programa de demissão voluntária e o banco não fornece essas informações (G1, 2018a; G1, 2018b).

O Itaú Unibanco apresenta temas negativos e positivos concernentes a sua organização e ao ambiente externo em que atua. Por exemplo, como informações positivas tem-se a sua posição de líder no *Ranking Interbrand* de marca mais valiosa e maior banco brasileiro com maior valor de ativos. Ainda se percebe informações negativas, como o envolvimento do Banco Itaú na Operação Zelotes.

Porém, há indícios que o banco não divulga todas as informações negativas que podem afetar significativamente a empresa de gerar valor. Um exemplo é a não evidenciação dos processos bilionários do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (Carf) contra o Itaú Unibanco. Um é concernente a fusão do banco com o Unibanco que teve início em 2008, e o outro é sobre tributação de usufruto de ações. Os dois processos ainda estão em tramitação na data da pesquisa e caso o banco perca, incorrerá em custos bilionários, afetando negativamente a capacidade de gerar valor (G1, 2018a; INFOMONEY, 2017).

### **Princípio: Coerência e Comparabilidade**

Todos os Elementos de Conteúdo, em todos os relatórios das duas empresas estudadas, apresentam bases coerentes ao longo do tempo. Em relação a comparabilidade de informações, foi percebido que os relatórios tem formatos diferentes, com disposição de informações diferentes. A comparação entre relatórios da mesma empresa e entre relatórios de empresas distintas podem ser feitos caso o usuário da informação busque por informações específicas, como as dos itens do primeiro *check-list* verificado no presente trabalho. Por isso, esse princípio não é tratado nos outros elementos de conteúdo, apesar de estarem no *check-list* de atendimento aos Princípios Básicos.

#### **4.2.2 Elemento de Conteúdo: Governança**

Pela Tabela 9, as empresas respondem à pergunta do IIRC para este primeiro Elemento de Conteúdo: “Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?”, evidenciando informações sobre a governança da empresa seguindo os princípios para elaboração e apresentação dessas informações.

**Tabela 7 – Nível de atendimento aos princípios: Governança**

Empresa		Banco do Brasil				Itaú Unibanco			
		2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
	<b>Itens de análise/Ano do relato</b>								
9.1	Foco estratégico e visão de futuro	1	1	1	1	1	1	1	1
9.2	Conectividade	1	1	1	1	1	1	1	1
9.3	Partes Interessadas	1	1	1	1	1	1	1	1
9.4	Materialidade	1	1	1	1	1	1	1	1
9.5	Concisão	1	1	1	1	1	1	1	1
9.6	Confiabilidade e Completude	1	1	1	1	1	1	1	1
9.7	Coerência e Comparabilidade	1	1	1	1	1	1	1	1
	<b>Nível de atendimento (%)</b>	100	100	100	100	100	100	100	100

**Fonte:** Dados da pesquisa.

### **Princípio: Foco estratégico e visão de futuro**

Esse princípio é seguido pelas empresas na medida em que, nos relatórios estudados, foram encontrados indícios de que a governança adota visão estratégica conforme definição de Abeysekera (2013) com a finalidade de gerar valor no curto, médio e longo prazos, e de que a governança apoia a capacidade de gerar valor.

No relatório do Banco do Brasil, por exemplo, as estratégias formalizadas pela governança em 2017 para os anos de 2018 a 2022 demonstram foco estratégico para o curto, médio e longo prazos. No relatório de 2017 na parte “estrutura” da governança, o banco discorre sobre como é estruturada sua governança e como esta agrega valor:

Em todos os níveis de nossa empresa, as decisões são tomadas de forma colegiada e com o apoio de comitês estratégicos que garantem agilidade, qualidade e segurança ao processo. Dessa forma, também compartilhamos nossa visão administrativa, disseminamos conhecimentos, agregamos valor e qualidade ao nosso posicionamento e mitigamos riscos (BANCO DO BRASIL, 2017, p. 36).

A governança do Banco do Brasil está atenta ao ambiente externo, adotando ações para monitorar os riscos e oportunidades do negócio, bem como processos para

estabelecer e monitorar a cultura da organização e ainda apresenta uma governança corporativa que adota mecanismos que excedem as exigências legais (itens 2.3 a 2.6 do *check-list* do presente trabalho).

A governança do Itaú Unibanco tem “visão estratégica de longo prazo”, discutindo e aprovando “estratégias de longo prazo” (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 53). A estrutura da governança, bem como cultura, valores, habilidades e diversidade apoiam a capacidade de gerar valor (WESTPHAL; ZAJAC, 1996; DALTON et al., 1998). Isso pode ser notado, como por exemplo, nas descrições dos capitais humano e intelectual, nos quais as habilidades e diversidades da governança e funcionários são tidas como importantes para alcançar “performance sustentável e resultados perenes” (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 36).

As ações da governança para manter e estabelecer a cultura da organização também apoiam a capacidade de gerar valor para seus públicos. Ao monitorar a cultura da empresa, esta visa obter “qualidade dos serviços e produtos ofertados”, “bem com o desempenho financeiro e a responsabilidade socioambiental” (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 30). A estrutura de governança é dita como “sólida e meritocracia” e “é direcionada para a criação de valor a longo prazo” e os mecanismos de alinhamento das “práticas” com os valores da empresa “garantem um desempenho sustentável” (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 52). Os mecanismos de governança corporativa e mecanismos de remuneração também são apontados como formas de proteger os interesses dos acionistas e apoiar a capacidade de geração de valor (KROLL; SIMMONS; WRIGHT, 1990; LIPPERT; PORTER, 1997; KHAN; DHARWADKAR; BRANDES, 2005).

### **Princípio: Conectividade**

As informações apresentadas sobre a governança nos relatórios das empresas possuem conectividade com os outros Elementos de Conteúdo e com os capitais da utilizados pela empresa. Esse Elemento de Conteúdo se conecta com a estratégia e alocação de recursos, riscos e oportunidade, contexto externo, desempenho e perspectivas. Isso porque a governança é a responsável por monitorar o contexto

externo, identificando os possíveis riscos e oportunidades que afetam materialmente a capacidade de gerar valor. Ainda foram verificadas conexão deste Elemento de Conteúdo com outros relatórios e informações disponibilizados pelas empresas, e conectividade de informações qualitativas com informações quantitativas.

### **Princípio: Partes interessadas**

As duas empresas demonstram levar em consideração os legítimos dos acionistas, apresentando mecanismos e ações que asseguram os interesses e necessidades destes (KROLL; SIMMONS; WRIGHT, 1990; LIPPERT; PORTER, 1997; KHAN; DHARWADKAR; BRANDES, 2005). Um exemplo disso, são as ações de governança corporativa adotadas pelo Banco do Brasil:

[...] integramos o **Novo Mercado da B3**, com presença no Índice de Sustentabilidade Empresarial (**ISE**) e o Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade (**DJSI**), da Bolsa de Valores de Nova Iorque, na carteira *Dow Jones Sustainability Emerging Markets*, resultado do compromisso da nossa Administração com a transparência, a prestação de contas, a equidade e responsabilidade socioambiental, suportadas pela utilização de ferramentas de monitoramento que alinham o comportamento dos executivos ao interesse dos acionistas e a sociedade em geral (BANCO DO BRASIL, 2017, p. 3).

A governança do Itaú tem como o objetivo de:

[...] criar um conjunto eficiente de mecanismos de incentivo e monitoramento para garantir que nossos executivos estejam sempre alinhados aos melhores interesses dos nossos acionistas, a fim de criar valor sustentável e de longo prazo para nossos acionistas (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 54).

Além disso, a política de remuneração e de benefícios do Itaú Unibanco é apontada como uma forma de alinhar os interesses dos colaboradores com os interesses dos acionistas (SALTER, 1973). A governança ainda tem um papel na geração de valor para as outras partes interessadas ao garantir um desempenho sustentável, e se relaciona os diferentes públicos e com os investidores.

### **Princípio: Materialidade e Concisão**

As duas empresas seguem o princípio de materialidade e de concisão nos seus relatórios. Os temas materiais do Banco do Brasil são definidos levando em consideração as partes interessadas na definição dos seus temas materiais. Não foram verificadas repetições de informações sobre governança nos relatórios do Banco do Brasil, e parece que as informações são evidenciadas de forma clara, com *links* de acesso a mais informações em outros relatórios.

Os relatórios do Itaú Unibanco estabelecem seus temas materiais relacionados à governança da empresa através de pesquisa sobre temas materiais com o seu público de interesse. As informações parecem ser divulgadas de forma clara, com links para mais acesso a informações sobre a governança da empresa. Porém, o relatório de 2017 apresenta, na mesma página, dois trechos repetitivos, que compromete a concisão desse Elemento de Conteúdo.

#### **Princípio: Confiabilidade e Completude**

As empresas divulgam informações positivas relevantes sobre a governança da empresa, porém, não foram notadas informações negativas. O Banco do Brasil não apresenta informações sobre a composição da governança da empresa e suas habilidades/diversidades, em nenhum dos anos, o que pode prejudicar a completude de informações.

#### **4.2.3 Elemento de Conteúdo: Modelo de Negócios**

A Tabela 10 demonstra que o Banco do Brasil não responde totalmente à pergunta do IIRC para esse Elemento de Conteúdo nos relatórios dos anos de 2014 e 2016. Nos relatórios dos anos de 2016 e 2017, o banco parece evidenciar qual é o modelo de negócios seguindo todos os princípios. O Itaú Unibanco em todos os anos apresenta o seu modelo de negócios observando os Princípios Básicos do Relato Integrado.

**Tabela 8** – Nível de atendimento aos princípios: Modelo de negócios

		<b>MODELO DE NEGÓCIOS</b>							
<b>Empresa</b>		<b>Banco do Brasil</b>				<b>Itaú Unibanco</b>			
<b>Itens de análise/Ano do relato</b>		2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
10.1	Foco estratégico e visão de futuro	0	0	1	1	1	1	1	1
10.2	Conectividade	0	0	1	1	1	1	1	1
10.3	Partes Interessadas	1	1	1	1	1	1	1	1
10.4	Materialidade	1	1	1	1	1	1	1	1
10.5	Concisão	0	0	1	1	1	1	1	1
10.6	Confiabilidade e Completude	0	0	1	1	1	1	1	1
10.7	Coerência e Comparabilidade	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Nível de atendimento (%)</b>		43	43	100	100	100	100	100	100

**Fonte:** Dados da pesquisa.

### **Princípio: Foco estratégico e visão de futuro**

Os relatórios do Banco do Brasil atendem parcialmente ao princípio foco estratégico e visão de futuro neste Elemento de Conteúdo nos relatórios de 2014 e 2015. Isso porque não fica clara a relação entre os elementos do modelo de negócios com os capitais, bem como a relação da geração de valor em impactos sobre os estes. Em 2016 e 2017, os dois relatórios parecem demonstrar como a empresa, através do seu modelo de negócios, transforma os insumos em produtos e serviços através das suas atividades operacionais, gerando valor. O banco apresenta o valor gerado em termo de impactos sobre os capitais. Os insumos, produtos e serviços, atividade operacionais e o valor gerado são relacionados com os capitais que a empresa utiliza.

O Itaú Unibanco atende ao princípio foco estratégico e visão de futuro neste Elemento de Conteúdo ao demonstrar como o modelo de negócios gera valor no curto médio e longo prazo, como se relaciona com os capitais, e quais são os impactos deste modelo sobre os capitais. Desse modo, o banco evidencia como o modelo de negócios, através da transformação de insumos pelas atividades operacionais da empresa em produtos e serviços, gera valor no curto, médio e longo prazo.

Os insumos são relacionados com os capitais utilizados pelo Itaú Unibanco e através da alocação destes capitais banco afirma criar valor para seus públicos. Em todos os anos, os capitais são detalhados em seções específicas e são relacionados com os recursos, atividades e produtos/serviços ofertados. Os impactos da transformação dos

insumos em produtos e serviços pelas atividades operacionais são evidenciados em todos os anos, apresentando o valor gerado pela empresa às partes interessadas.

### Princípio: Conectividade

Em todos os anos, em todos os relatórios, pode ser observada conectividade do Modelo de Negócios com todos Elementos de Conteúdo. Entretanto, em 2014 e 2015, nos relatórios do Banco do Brasil, não foi observada a conexão dos insumos com os capitais.

No caso do Itaú Unibanco, isso é nítido ao apresentar o diagrama do modelo de negócios com aspectos de todos os elementos presentes. Os relatórios do Banco do Brasil de 2016 e 2017 e todos os relatórios do Itaú Unibanco apresentam conexão deste Elemento de Conteúdo com os capitais, ao relacionar estes com os insumos, atividades operacionais, produtos e serviços, e valor gerado em termo de impactos sobre os capitais.

Somente nos relatórios do Itaú Unibanco há indícios de que os capitais apresentam inter-relação: “Alocamos uma ampla gama de capitais em nossos negócios, que se relacionam para captar recursos e ofertar produtos e serviços” (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 22). Nas seções específicas sobre os capitais, essa relação pode ser vista, como por exemplo, na diminuição do capital financeiro para aumento de capital manufaturado, como observado na Figura 2.



Fonte: Itaú Unibanco, 2017.

### Princípio: Partes interessadas

O Banco do Brasil identifica quais são as partes interessadas no modelo de negócios da empresa (item 3.11 do *check-list*), porém não apresenta qual o valor gerado a cada parte interessada. O modelo de negócios leva em conta os legítimos interesses das partes interessadas como observado pelo fluxo narrativo de 2014 e 2015 sobre este modelo, bem como em partes dos relatórios de 2016 e 2017. Ainda pela observância dos itens 3.3 e 3.5 do *check-list* é percebida a relação das atividades operacionais e o relacionamento com os clientes. O banco demonstra acompanhar as mudanças tecnológicas para atender a demanda dos clientes e manter a competitividade no mercado e gerar valor que remunerem seus acionistas (PORTER, 1999; PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEIFER, 2004).

Nitidamente, em todos os anos, o Itaú Unibanco apresenta o valor gerado para suas partes interessadas ao apresentar o modelo de negócios da empresa conforme já observado pelo item 3.11 do *check-list*. O modelo de negócios leva em consideração as relações com as partes interessadas ao “obter resultados sustentáveis”, criando valor e remunerando aos acionistas da empresa (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 22).

A geração de valor do banco depende da forma que gerencia seus recursos (BARNEY, 1991) e isso é evidenciado nos relatórios. O capital social e de relacionamento, no qual é composto pelos relacionamentos com os acionistas, clientes, colaboradores, governo, e fornecedores, é tido como essencial para “a manutenção dos negócios” e da “licença social” (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 22). O modelo de negócios é estruturado para atender a demanda dos clientes na oferta diferenciada de produtos e serviços, focando em inovação tecnológica para se manter líder no mercado. Isso pode ser verificado, por exemplo, pelo atendimento aos itens 3.3 e 3.5 do *check-list*, que demonstram como a organização se diferencia do mercado para gerar valor, sendo que a inovação é vista como vantagem competitiva da empresa (PORTER, 1999; PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEIFER, 2004).

### **Princípio: Materialidade e Concisão**

Um relatório conciso apresenta informações suficientes para o entendimento de como a empresa gera valor e do processo de geração de valor. Através do modelo de negócios, a empresa demonstra como os insumos são transformados pelas atividades operacionais em produtos e serviços, gerando impactos em terno de capitais. Ou seja, demonstra como a empresa cria ou destrói valor. Assim, foi verificado se as empresas apresentam “contexto suficiente” para o entendimento da geração de valor nesse Elemento de Conteúdo. Para que o modelo de negócios seja mais legível e claro, o IIRC sugere a apresentação de um diagrama identificando todos os componentes do deste e a apresentação de um fluxo narrativo lógico explicando esse modelo e suas particularidades.

O Banco do Brasil, aparentemente, parece seguir ao princípio de Materialidade na apresentação das suas atividades operacionais e nos serviços e produtos prestados. Em relação a concisão, o banco parece falhar ao reportar claramente qual é o modelo de negócios da empresa em 2014 e 2015, não identificando e explicando os principais elementos do negócio do modelo de negócio e relacionando-os com os capitais. Nestes anos, tanto no diagrama do modelo de negócios quanto no fluxo narrativo apresentados, não há identificação dos insumos relacionados aos capitais e identificação de quais são os impactos gerados.

Os relatórios dos anos de 2016 e 2017 parecem atender ao princípio, porém, a presença de um fluxo narrativo lógico explicando qual é o modelo de negócios poderia aumentar a clareza deste Elemento de Conteúdo. Em 2017, apesar de atender aos mesmos itens do *check-list* do ano de 2017, o diagrama do modelo de negócios não apresenta as atividades operacionais, produtos e serviços. Este diagrama poderia melhorar o entendimento de qual é o modelo de negócios da empresa ao identificar todos os itens deste modelo.

Os relatórios do Itaú Unibanco atingem concisão, pelo indício de que o banco apresenta materialmente os principais itens que compõe o modelo de negócios da empresa. Aparentemente, há contexto suficiente para o entendimento de qual é o modelo de negócios da empresa ao evidenciar e identificar todos os elementos principais desse modelo.

Os insumos, atividades operacionais, serviços e produtos, e impactos são evidenciados de forma material, sem trazer uma lista exaustiva desses itens. Os

capitais apresentados são tidos como os “mais relevantes para o nosso modelo de negócios” (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 22), e os serviços e produtos listados são tidos como os principais para os clientes.

Não foram observadas repetições de informações de forma que comprometessem a concisão. Houve evidenciação de fluxo narrativo lógico apresentando particularidades da organização, e por intermédio dos diagramas, por exemplo, o banco parece ilustrar e apresentar de forma clara qual é o modelo de negócios da empresa.

### **Princípio: Confiabilidade e Completude**

Nos relatórios do Banco do Brasil de 2014 e 2015, a completude de informações pode ser prejudicada na medida em que o banco não apresenta todas as informações relevantes para o entendimento sobre qual é o modelo de negócios da empresa. Além do mais, os impactos negativos e positivos sobre os capitais não são apresentados nestes anos.

Os relatórios do Itaú Unibanco, como abordado no princípio de concisão, apresentam as informações relevantes para o entendimento de qual é o modelo de negócios da empresa. Foram verificadas informações positivas e negativas sobre este modelo, como, por exemplo, os efeitos/impactos positivos e negativos sobre os capitais.

#### **4.2.4 Elemento de Conteúdo: Riscos e Oportunidades**

Através da Tabela 11, tem-se que as duas empresas atendem aos Princípios Básicos do Relato Integrado para esse Elemento de Conteúdo. Porém, as oportunidades não são demonstradas, podendo comprometer a completude de informações e a resposta à pergunta do IIRC: “Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade que a organização tem de gerar valor em curto, médio e longo prazo, e como a organização lida com eles?”.

**Tabela 9 – Nível de atendimento aos princípios: Riscos e Oportunidades**

<b>RISCOS E OPORTUNIDADES</b>									
<b>Empresa</b>		<b>Banco do Brasil</b>				<b>Itaú Unibanco</b>			
<b>Itens de análise/Ano do relato</b>		2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
11.1	Foco estratégico e visão de futuro	1	1	1	1	1	1	1	1
11.2	Conectividade	1	1	1	1	1	1	1	1
11.3	Partes Interessadas	1	1	1	1	1	1	1	1
11.4	Materialidade	1	1	1	1	1	1	1	1
11.5	Concisão	1	1	1	1	1	1	1	1
11.6	Confiabilidade e Completude	1	1	1	1	1	1	1	1
11.7	Coerência e Comparabilidade	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Nível de atendimento (%)</b>		100	100	100	100	100	100	100	100

**Fonte:** Dados da pesquisa.

### **Princípio: Foco estratégico e visão de futuro**

Tanto o Banco do Brasil e o Itaú Unibanco seguem a esse princípio nesse Elemento de Conteúdo, mapeando os riscos internos e externos que podem afetar a empresa na geração de valor (BARBOSA; BRONDANI, 2005; ABEYSEKERA, 2013). Os riscos apresentados pelas empresas refletem uma visão de futuro sobre o que pode impactar negativamente a geração de valor no curto, médio e longo prazos. Além disso, as empresas apresentam os possíveis efeitos destes riscos sobre os seus negócios (item 4.4 do *check-list*).

A não evidenciação da fonte específica das probabilidades pode ser encarada como uma informação que atrapalha a vantagem competitiva da empresa (MACAGNAN, 2009). Apesar de nenhuma das empresas especificar quais as oportunidades do negócio, há indicação de que as oportunidades são mapeadas e identificadas com a finalidade de gerar valor. Isso pode ser notado, no Banco do Brasil, por este levar em consideração as oportunidades na elaboração da sua estratégia para o período dos anos de 2018 a 2022. No relatório do Itaú Unibanco, isso é observado na definição dos seus objetivos estratégicos que levam em consideração a gestão de riscos e oportunidades. Em um dos objetivos estratégicos, o banco demonstra “estar atento às oportunidades de negócio” para gerar valor aos seus públicos, como clientes (“para servir aos clientes”), e manter sua posição no mercado (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 12).

### **Princípio: Conectividade**

Quanto à conectividade deste Elemento de Conteúdo com outros, os dois bancos apresentam ligação dos riscos e oportunidades com a “visão organizacional e ambiente externo”, o “desempenho”, a “estratégia e alocação de recursos”. Percebe-se a conexão dos riscos e oportunidades como o “modelo de negócios”, na medida em que estes podem causar alterações no modelo de negócios da empresa. Um exemplo disso é a evidência, nos relatórios dos dois bancos, de que o contexto externo de constante inovação tecnológica pode gerar riscos e oportunidades de negócios, cabendo à empresa se adaptar na prestação de serviços e ofertas de produtos para se manter no mercado e gerar valor.

Somente o Itaú Unibanco apresenta claramente a ligação dos riscos com os capitais, em cada risco é demonstrado os principais capitais afetados. Os dois bancos apresentam *links* de acesso para mais acesso dos riscos mapeados pelas empresas

### **Princípio: Partes interessadas**

As duas empresas apresentam relação entre as partes interessadas e os riscos em que estão sujeitas. Há indicação de que as empresas estão atentas aos riscos e oportunidades do negócio com a finalidade de gerar valor para as partes interessadas, como já demonstrado no princípio “foco estratégico e visão de futuro”. O Banco do Brasil, no relatório de 2017, por exemplo, apresenta a relação do monitoramento do risco e os legítimos interesses dos acionistas:

Com base na identificação de situações que possam implicar perdas de crédito, avaliamos a condição de risco assumida e a melhor forma de controle e monitoramento. Buscamos resguardar a geração de valor aos acionistas por meio da manutenção estável de resultados, da proteção dos recursos e da qualidade do crédito ofertado, sempre em linha com as condições regulatórias e convenções internacionais pertinentes (Banco do Brasil, 2017, p. 51)

O Itaú Unibanco adverte aos investidores de que os riscos descritos no relatório de 2017 podem afetar negativamente a capacidade de gerar valor. Os riscos ainda

dependem das relações com as partes interessadas para se materializarem. Um exemplo disso é visto na relação entre o governo e o risco de alterações na legislação e nas normas aplicadas às instituições financeiras, que podem impactar negativamente a lucratividade dos bancos.

O governo brasileiro altera regularmente a legislação e as normas fiscais por meio da criação de novos tributos, que podem ser temporários, da mudança nas alíquotas, nas bases de incidência dos impostos ou na forma como os mesmos são calculados, inclusive com relação às alíquotas aplicáveis unicamente ao setor bancário. As reformas fiscais podem reduzir o volume das nossas transações, aumentar nossos custos ou limitar a nossa lucratividade (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 64).

### **Princípio: Materialidade e Concisão**

Há indicação de que os riscos mapeados pelo Banco do Brasil são materiais, e passam por um processo de avaliação por parte da governança da empresa para determinação destes. O Itaú Unibanco deixa claro nos seus relatórios que segue ao princípio de materialidade conforme IIRC para determinação de temas materiais.

Os relatórios das duas empresas, aparentemente, apresentam fluxo lógico, sem repetição de informações sobre os riscos e oportunidades. Os riscos podem ser acessados com informações mais detalhadas em *links* disponíveis pelas empresas.

### **Princípio: Confiabilidade e Completude**

Como anteriormente abordado no Elemento de Conteúdo “visão organizacional e ambiente externo”, as empresas divulgam tanto informações relevantes negativas quanto positivas sobre o ambiente externo, sobre os riscos e possíveis oportunidades do negócio. Porém, o Itaú Unibanco não apresenta o risco que corre concernente aos processos bilionários no Carf contra o banco (G1,2018a; INFOMONEY, 2017).

Além disso, nenhuma das empresas apresentam qual são as oportunidades da que a governança da empresa identifica. Isso pode ser um indício de que esse tipo de informação seja privilegiada que pode atrapalhar a vantagem competitiva da empresa caso seja evidenciada (MACAGNAN, 2009).

#### 4.2.5 Elemento de Conteúdo: Estratégia e Alocação de Recursos

Como observado pela Tabela 12, as duas empresas seguem a todos os princípios respondendo à pergunta do IIRC: “Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?”.

**Tabela 10** – Nível de atendimento aos princípios: Estratégia e alocação de recursos

<b>ESTRATÉGIA E ALOCAÇÃO DE RECURSOS</b>									
<b>Empresa</b>	<b>Banco do Brasil</b>				<b>Itaú Unibanco</b>				
<b>Itens de análise/Ano do relato</b>	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	
12.1 Foco estratégico e visão de futuro	1	1	1	1	1	1	1	1	
12.2 Conectividade	1	1	1	1	1	1	1	1	
12.3 Partes Interessadas	1	1	1	1	1	1	1	1	
12.4 Materialidade	1	1	1	1	1	1	1	1	
12.5 Concisão	1	1	1	1	1	1	1	1	
12.6 Confiabilidade e Completude	1	1	1	1	1	1	1	1	
12.7 Coerência e Comparabilidade	1	1	1	1	1	1	1	1	
<b>Nível de atendimento (%)</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### **Princípio: Foco estratégico e visão de futuro**

As empresas, ao informar as estratégias e planos de alocação de recursos, apresentam visão de futuro já que estes visam a geração de valor (BARBOSA; BRONDANI; 2005). A observância dos itens do *check-list* para esse Elemento de Conteúdo indica a relação do que foi apresentado com a geração de valor. Ainda as empresas apresentam a relação da estratégia com os capitais utilizados por elas, apresentando os efeitos da estratégia sobre os capitais (item 5.7 do *check-list*).

#### **Princípio: Conectividade**

Em todos os relatórios das duas empresas pode ser percebida a conexão deste Elemento de Conteúdo com outros. Por exemplo, pelo atendimento dos itens 5.5 e 5.6 do *check-list* do presente trabalho, há conectividade das estratégias e planos de alocação de recursos com os Elementos de Conteúdo “Modelo de Negócios”, “Visão Geral Organizacional e Ambiente Externo” e “Riscos e Oportunidades”. Quanto à conectividade deste Elemento de Conteúdo com os capitais, como observado pelo item 5.7 do *check-list*, somente em 2016 e 2017 foi observada pelo Banco do Brasil, ao passo que o Itaú Unibanco apresenta em todos os anos.

#### **Princípio: Partes interessadas**

O item 5.9 do *check-list* demonstra a relação deste Elemento de Conteúdo com as partes interessadas. As duas empresas apresentam como levam em consideração os interesses das partes interessadas na formulação das estratégias da empresa.

#### **Princípio: Materialidade e Concisão**

O Banco do Brasil, para definição das suas estratégias, realiza estudos sobre o contexto externo e dos impactos deste sobre a capacidade da empresa de gerar valor no curto, médio e longo prazo. Assim, pode-se inferir que seus planos estratégicos evidenciados são materiais. O Itaú Unibanco também realiza estudos e mapeia o ambiente externo para a definição de temas materiais para a definição da estratégia e planos de alocação de recursos. Nas duas empresas, os aspectos relacionados a este Elemento de Conteúdo, parecem ser divulgados em fluxo narrativo lógico, sem repetições de informações, alcançando a concisão.

#### **Princípio: Confiabilidade e Completude**

Não foram observadas informações negativas concernente as estratégias e planos de alocação de recursos das empresas. O Banco do Brasil carece de explicar mais quais os planos de alocação de recursos da empresa em todos os relatórios, podendo comprometer a completude de informações sobre o Elemento de Conteúdo e em responder à pergunta do IIRC.

#### 4.2.6 Elemento de Conteúdo: Desempenho

Nota-se, pela Tabela 13, que as empresas seguem aos Princípios Básicos para o Elemento de Conteúdo Desempenho respondendo à pergunta: “Até que ponto a organização já alcançou seus objetivos estratégicos para o período e quais são os impactos no tocante aos efeitos sobre os capitais?”.

**Tabela 11** – Nível de atendimento aos princípios: Desempenho

		DESEMPENHO							
Empresa		Banco do Brasil				Itaú Unibanco			
Itens de análise/Ano do relato		2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
13.1	Foco estratégico e visão de futuro	1	1	1	1	1	1	1	1
13.2	Conectividade	1	1	1	1	1	1	1	1
13.3	Partes Interessadas	1	1	1	1	1	1	1	1
13.4	Materialidade	1	1	1	1	1	1	1	1
13.5	Concisão	1	1	1	1	1	1	1	1
13.6	Confiabilidade e Completude	1	1	1	1	1	1	1	1
13.7	Coerência e Comparabilidade	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Nível de atendimento (%)</b>		100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Dados da pesquisa.

#### Princípio: Foco estratégico e visão de futuro

As duas empresas apresentam foco estratégico e visão de futuro nesse Elemento de Conteúdo, apresentando perspectivas sobre o desempenho da empresa, e a perspectivas sobre capacidade de gerar valor. Os impactos do desempenho sobre os capitais (item 6.3 do *check-list*) são apresentados, como por exemplo, pelos riscos identificados e a relação com os capitais utilizados pela empresa.

Ainda as empresas apresentam indicadores quantitativos e qualitativos que avaliam até que ponto as empresas alcançaram seus objetivos estratégicos. O desempenho alcançado é medido em termos de alcance estratégicos e ajuda na formulação de novos planos estratégicos (MARQUEZAN; DIEHL; ALBERTON, 2013; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009; GRAFTON; LILLIS; WIDENER, 2010).

### **Princípio: Conectividade**

Percebe-se o uso de índice de desempenho para conectar quantitativas a informações qualitativas sobre o desempenho nas duas empresas nas duas empresas (na análise do item 6.1 do *check-list*). Ainda este Elemento de Conteúdo se conecta com as estratégias da empresa pelo atendimento do item 6.2. Há conexão com os capitais e o modelo de negócios é observado pela observância do item 6.3. As empresas ainda fornecem links de acesso para acesso de outras demonstrações, como por exemplo, acesso as demonstrações financeiras do ano de referência.

### **Princípio: Partes interessadas**

O desempenho alcançado pelas empresas tem relação com as partes interessadas, e isso é demonstrado em todos os relatórios. Por exemplo, o Banco do Brasil apresenta claramente a relação do aumento da receita com o relacionamento com os clientes: “nossas receitas com prestações de serviços e tarifas bancárias cresceram 9,0% em relação a 2016, o que demonstra o sucesso da evolução da nossa estratégia de relacionamento com os clientes” (BANCO DO BRASIL, 2017, p. 11). O Itaú Unibanco expressa a relação do desempenho econômico almejado e a relação com seus clientes e colaboradores. Ainda, pelo conceito de capital social e de relacionamento, percebe-se que o relacionamento com as partes interessadas é tido como o reflexo da capacidade de gerar valor e “aprimorar o bem-estar individual e coletivo” (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 22).

É demonstrado como as empresas atendem aos interesses dos acionistas na distribuição de lucros e dividendos pelas empresas em todos os anos. Como por exemplo, o Itaú Unibanco, ao apresentar como se deu a distribuição de lucros para os acionistas em 2017, apresenta como favoreceu a geração de valor para acionistas, pela emissão de títulos perpétuos que compõe o capital principal e que reduz o custo de capital (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p. 3).

### **Princípio: Materialidade e Concisão**

As informações sobre desempenho são evidenciadas, em todos os relatórios das empresas, em fluxo narrativo lógico, sem observância de repetições de informações, com links de acesso para outros relatórios, como relatórios financeiros.

### **Princípio: Confiabilidade e Completude**

Não foram observadas informações negativas concernente as estratégias e planos de alocação de recursos das empresas. O Banco do Brasil carece de explicar sobre quais são os planos de alocação de recursos da empresa em todos os relatórios, podendo comprometer a completude de informações sobre o Elemento de Conteúdo e em responder à pergunta do IIRC.

#### **4.2.7 Elemento de Conteúdo: Perspectivas Futuras**

Como verificado pela Tabela 14, as empresas atendem a todos os princípios para o Elemento de Conteúdo Perspectivas Futuras, respondendo à pergunta: “Quais são os desafios e as incertezas que a organização provavelmente enfrentará ao perseguir sua estratégia e quais são as potenciais implicações para seu modelo de negócios e seu desempenho futuro?”.

**Tabela 12 – Nível de atendimento aos princípios: Perspectivas Futuras**

<b>PERSPECTIVAS</b>									
<b>Empresa</b>		<b>Banco do Brasil</b>				<b>Itaú Unibanco</b>			
<b>Itens de análise/Ano do relato</b>		2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
14.1	Foco estratégico e visão de futuro	1	1	1	1	1	1	1	1
14.2	Conectividade	1	1	1	1	1	1	1	1
14.3	Partes Interessadas	1	1	1	1	1	1	1	1
14.4	Materialidade	1	1	1	1	1	1	1	1
14.5	Concisão	1	1	1	1	1	1	1	1
14.6	Confiabilidade e Completude	1	1	1	1	1	1	1	1
14.7	Coerência e comparabilidade	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Nível de atendimento (%)</b>		100	100	100	100	100	100	100	100

**Fonte:** Dados da pesquisa.

### **Princípio: Foco estratégico e visão de futuro**

Este princípio é atendido pelas empresas neste Elemento de Conteúdo em todos os anos ao demonstrar quais os possíveis riscos futuros e desafios em que a organização pode estar sujeita, e a implicação para seus negócios e desempenho futuro e sobre a geração de valor (ALDAY, 2000). Ainda pela observância do item 7.2 do *check-list*, as empresas apresentam os possíveis efeitos dos desafios, incertezas e expectativas nos capitais e na capacidade de gerar valor.

### **Princípio: Conectividade**

A conectividade pode ser percebida a conexão deste Elemento de Conteúdo com todos os outros. Isso porque a governança da empresa demonstra estar atenta ao ambiente externo, para monitorar riscos e oportunidades futuras do negócio, traçando estratégias para mitigar riscos e otimizar oportunidades. As empresas demonstram conexão das perspectivas com o desempenho futuro, a capacidade de gerar valor, o modelo de negócios e os capitais. Ainda se percebe ligação deste elemento com informações de outros relatórios, como por exemplo, o Itaú Unibanco baseia as perspectivas econômicas e sociais futuras em relatórios de órgãos nacionais, como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Bacen.

**Princípio: Partes interessadas**

Em todos os anos as empresas apresentam como estão equipadas para responder os desafios e incertezas (item 7.3 do *check-list*), demonstrando como vão responder aos interesses das partes interessadas. Por exemplo, as empresas demonstram como, em meio aos desafios futuros, estão preparadas para atender as demandas dos clientes, e continuar competitivas, continuando gerando valor monetários aos acionistas.

**Princípio: Materialidade e Concisão**

As empresas atendem ao princípio da materialidade ao mapearem os riscos, oportunidades, desafios e expectativas futuras. Para isso, são realizadas reuniões com os conselhos para verificar como o ambiente externo pode impactar a capacidade da empresa de gerar valor no curto, médio e longo prazo.

As informações parecem ser concisas ao serem materiais para a capacidade de gerar valor, estarem evidenciadas seguindo um fluxo narrativo lógico. É observado o uso de *links* de mais acesso a informações como riscos do negócio que ajudam o relatório a alcançar concisão e ao mesmo tempo completude, e conexão com outras informações de outros relatórios emitidos pelas empresas.

**Princípio: Confiabilidade e Completude**

Foram observadas informações tanto negativas como positivas sobre esse Elemento de Conteúdo, e podem ser consideradas relevantes ao passo que são materiais para a capacidade da empresa de gerar valor.

### 4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS ENCONTRADOS NAS ANÁLISES DOS ELEMENTOS DE CONTEÚDO E DOS PRINCÍPIOS BÁSICOS

Devido a extensa descrição da análise de dados apresentada nas seções anteriores, vale apresentar uma síntese com os principais resultados encontrados. O Quadro 4 e 5 apresentam, respectivamente, os achados referentes ao Elementos de Conteúdo e aos Princípios Básicos. Estes quadros remetem ao problema de pesquisa, apresentando os principais pontos da evidênciação do processo de geração de valor nas empresas objeto de estudo nos relatórios integrados dos anos de 2014 a 2017.

**Quadro 4 – Síntese dos resultados da análise dos Elementos de Conteúdo**

PRINCIPAIS RESULTADOS ELEMENTOS DE CONTEÚDO		
Elemento de conteúdo/Empresa	Banco do Brasil	Itaú Unibanco
Visão Geral e organizacional	Não divulga itens "panorama competitivo" em 2014 e 2015 e o "contexto político" nos anos de 2014 a 2016.	Divulgou todos os itens em todos os anos.
Governança	Não divulga itens "habilidade e diversidades" e "como o sistema de compensação e incentivos está vinculado à geração de valor" em nenhum dos anos.	Divulgou todos os itens em todos os anos.
Modelo de negócios	Não apresenta em 2014 e 2015 "Como os principais insumos se relacionam com os capitais" e "Impactos internos e externos em termos de capitais (negativos e positivos)". Em 2016 e 2017, não há presença de "fluxo narrativo lógico".	82% de divulgação em todos os anos.
	Nenhuma das empresas em nenhum dos anos divulgou "Até que ponto o modelo de negócios depende da geração de receitas a partir do ponto de vendas inicial" e "Como o modelo de negócios foi projetado para se adaptar a mudanças".	
Riscos e Oportunidades	Em 2016, não apresenta a "fonte específica de riscos". Em todos os anos não apresenta as "probabilidades de que os riscos ocorram".	Em 2014 e 2015 não apresenta as "probabilidades de que os riscos ocorram".
	Nenhuma empresa informa a "fonte específica de oportunidades" nem as "probabilidades de que as oportunidades ocorram".	
Estratégia e Alocação de recursos	Não apresenta em nenhum dos anos "planos de alocação de recursos". Em 2014 e 2015 não demonstram "como sua estratégia afetam os capitais".	Divulgou todos os itens em todos os anos.
Desempenho	BB em 2014 e 2015 não apresenta Impactos do desempenho sobre os capitais e modelo de negócios	Divulgou todos os itens em todos os anos.
Perspectivas Futuras	Divulgaram todos os itens em todos os anos.	

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Quadro 5 – Síntese dos resultados da análise dos Princípios**

<b>PRINCIPAIS RESULTADOS PRINCÍPIOS</b>		
<b>Princípios/Empresa</b>	<b>Banco do Brasil</b>	<b>Itaú Unibanco</b>
Foco estratégico e visão de futuro	Modelo de negócios não segue ao princípio em 2014 e 2015 por não apresentarem relação clara entre os elementos do modelo de negócios com os capitais, bem como a relação da geração de valor em impactos sobre os estes.	Segue ao princípio em todos os elementos de conteúdo
Conectividade	Em 2014 e 2015, não seguem ao princípio no Modelo de Negócios	Seguem ao princípio em todos os elementos de conteúdo
Partes Interessadas	Seguem ao princípio em todos os elementos de conteúdo	
Materialidade	Seguem ao princípio em todos os elementos de conteúdo	
Concisão	Em 2014 e 2015, modelo de negócios não é apresentado de forma clara.	Presença de trechos repetitivos no relatório de 2017, em relação a governança.
Confiabilidade e Completude	Em 2014 e 2015, não reporta todas as informações relevantes para o entendimento do modelo de negócios e algumas informações sobre estratégia e alocação de recursos não são apresentadas.	
	Todos os relatórios são assegurados por auditores independentes. Os dois bancos não divulgam informações sobre as oportunidades do negócio e informações negativas de conhecimento da mídia.	
Coerência e Comparabilidade	Bases coerentes ao longo do tempo, porém, em relação à comparabilidade, não foi observado um padrão nos relatórios	

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Desse modo, através destes quadros, é possível fazer algumas considerações. O Itaú Unibanco foi o banco que mais divulgou itens dos Elementos de Conteúdos propostos pela estrutura conceitual seguindo a todos os Princípios Básicos do Relato Integrado, apesar de algumas observações serem feitas em relação aos princípios de Concisão; de Confiabilidade e Completude; e de Coerência e Comparabilidade. As informações não divulgadas pelo Itaú Unibanco nos Elementos de Conteúdo também não foram apresentadas pelo Banco do Brasil.

Pode ser observado um aumento na quantidade de itens evidenciado pelo Banco do Brasil após a obrigatoriedade do Relato Integrado pela Lei das Estatais, bem como na aderência aos princípios. Isso pode indicar que a obrigatoriedade deste tipo de relatório neste contexto contribui para uma melhoria na evidenciação. Ou seja, indica uma relação positiva entre o *disclosure* obrigatório e a efetividade informacional do Relato Integrado no contexto brasileiro.

Porém, como percebido, isso não se aplica para o Itaú Unibanco, que, em todos os anos, apesar da não obrigatoriedade do Relato Integrado, evidenciou o processo de geração de valor de maneira mais efetiva que o Banco do Brasil. Assim, da mesma forma que apontado por Eccles, Krzus e Solano (2019), a obrigatoriedade do Relato Integrado não é um pré-requisito necessário para a qualidade informacional deste tipo de relatório. Isso devido ao fato de terem encontrado alta qualidade informacional em países com *disclosure* obrigatório (África do Sul) e voluntário (Holanda e Alemanha), e ter encontrado baixa qualidade informacional em países de *disclosure* voluntário (Estados Unidos). Assim, de acordo com essa pesquisa, a relação da obrigatoriedade do *disclosure* pode ser positiva (África do Sul), neutra (Holanda e Alemanha) e negativa (Estados Unidos).

O único Elemento de Conteúdo que atendeu a todos os itens nos dois bancos em todos os anos, foi o referente as “Perspectivas Futuras”, que apresenta informações sobre o contexto futuro interno e externo da empresa (ALDAY, 2000). O Elemento de Conteúdo no qual ambos os bancos obtiveram menor porcentagem de divulgação foi o elemento “Riscos e Oportunidades”, com destaque para a não evidenciação dos itens “fonte específica das oportunidades”, “probabilidades de que os riscos ocorram” e “probabilidades de que as oportunidades ocorram”. Foram encontrados resultados similares no trabalho de Gerwanski, Kordsachia e Velte (2019, p. 757) no qual foi achado que “muitos relatórios omitem oportunidades materiais”, e nos estudos de Moolman, Oberholzer e Steyn (2016); e de Eccles, Krzus e Solano (2019), nos quais a maioria das empresas estudadas não têm divulgado a avaliação das probabilidades dos riscos e das oportunidades.

Um motivo para a não divulgação de tais informações sobre os riscos e oportunidades dos negócios das empresas deve-se ao fato do custo informacional. Estas divulgações podem oferecer informações sobre a estratégia das empresas e informações privilegiadas que fornecem uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. As empresas podem estar mais relutantes em aumentar a transparência sobre os riscos e oportunidades caso esta divulgação forneça aos concorrentes pistas sobre seu posicionamento estratégico (MACAGAN, 2009; STEYN, 2014; FLOWER, 2015). Na dissertação de Kussaba (2015), através de entrevistas com elaboradores dos relatórios do Itaú Unibanco dos anos de 2013 e de 2014, há indício de que as

informações específicas sobre oportunidades comprometem a vantagem competitiva, e por isso, não são divulgadas.

Ainda concernente à similaridades de divulgação entre o Banco do Brasil e o Itaú Unibanco, se observa que no elemento “Modelo de Negócios”, nenhum dos bancos evidenciou os itens "Até que ponto o modelo de negócios depende da geração de receitas a partir do ponto de vendas inicial" e "Como o modelo de negócios foi projetado para se adaptar a mudanças". Esse resultado é também encontrado no trabalho de Kussaba (2015), nos relatórios das empresas Natura e Itaú Unibanco de 2013 e de 2014. Ainda, este resultado é similar ao achado no estudo de Sukhari e De Villiers (2018), poucas empresas estudadas evidenciaram “como o modelo de negócios foi projetado para se adaptar a mudanças” e nenhuma das empresas divulgou “Até que ponto o modelo de negócios depende da geração de receitas a partir do ponto de vendas inicial” em 2014. Novamente, a não divulgação dessas informações pode estar relacionadas com o custo informacional destas (DYE, 2001).

Como demonstrado na Figura 1 do presente trabalho, no cerne da geração de valor está o Modelo de Negócios. Novamente, para que seja demonstrado qual é o Modelo de Negócios da empresa é essencial a apresentação dos principais insumos utilizados relacionados com os capitais, que são transformados em produtos, serviços e impactos. Os Modelos de Negócio dos Banco do Brasil nos anos de 2014 e de 2015, não apresentam os “Como os principais insumos se relacionam com os capitais” e "Impactos internos e externos em termos de capitais (negativos e positivos)", não seguindo aos princípios Foco Estratégico e Visão de Futuro; Conectividade; Concisão; e, Completude e Comparabilidade.

Assim, os relatórios de 2014 e 2015 do Banco do Brasil são considerados nesta dissertação como não efetivos para informar o processo de geração de valor. Proksch (2015) encontrou em sua pesquisa resultado parecido em relação à forma com que as empresas objeto de estudo evidenciaram o Modelo de Negócio, em que este não foi evidenciado de maneira consistente, não sendo apresentados os insumos e impactos na forma de capitais.

Os relatórios do Banco do Brasil de 2016 e de 2017, e todos os relatórios do Itaú Unibanco informam o processo de geração de valor de forma efetiva. Nestes relatórios, os bancos informam de maneira consistente os Elementos de Conteúdo

seguindo aos Princípios Básicos do Relato Integrado. Porém, como já apresentado no Quadro 4 e 5, estes relatórios ainda carecem de melhoria em relação à comparabilidade - não foram observados padrões em relação a termos e formato do relatório; e completude informacional - informações sobre os Elementos de Conteúdo e informações negativas de domínio público que não foram evidenciadas. Ainda, no relatório de 2017 do Itaú Unibanco, o banco poderia ter eliminado frases e informações repetidas sobre a Governança para que a concisão aumentasse.

## 5 CONCLUSÕES

O objetivo desta dissertação foi descrever e analisar a evidenciação do processo de geração de valor por meio da estrutura do Relato Integrado. Para alcançar este propósito realizou-se uma pesquisa documental de natureza descritiva junto aos relatórios integrados divulgados por dois bancos: Banco do Brasil e Itaú Unibanco.

Definiu-se como período de estudo os anos de 2014 a 2017. A análise desse período permitiu verificar como se deu a implementação da estrutura nos quatro primeiros anos de adoção do Relato Integrado. Neste período foi feita uma análise por meio de dois *check-lists*.

O primeiro visou verificar o nível de atendimento dos relatórios quanto aos Elementos de Conteúdo de conteúdo relacionados com o processo de geração de valor. Já pela aplicação do segundo *check-list* buscou-se verificar o atendimento dos Princípios Básicos da estrutura do Relato Integrado, possibilitando analisar a efetividade da evidenciação dos Elementos de Conteúdo analisados no primeiro *check-list*.

Diante do objetivo geral desta pesquisa, a síntese dos resultados indica que o processo de geração de valor é evidenciado efetivamente pelo Banco do Brasil nos anos de 2016 e 2017, e pelo Banco Itaú Unibanco em todos os anos. O Banco do Brasil, nos relatórios de 2014 e 2015 não reportam suficientemente qual é o modelo de negócios da empresa, que é o cerne da geração de valor.

Os resultados remetem à algumas reflexões. O fato de o Itaú Unibanco ter evidenciado o processo de geração de valor de forma efetiva desde o primeiro ano de implementação da estrutura do Relato Integrado pode estar relacionado ao motivo de este ter participado do Projeto Piloto do IIRC. Ou seja, a participação do Itaú Unibanco na elaboração, aplicação e implementação do Relato Integrado, implica em mais afinidade com os conceitos da estrutura, e conseqüentemente, em uma evidenciação mais efetiva do processo de geração de valor.

A familiaridade com os conceitos e aplicação do Relato Integrado, também pode ter relação com o aumento da efetividade da evidenciação nos relatórios do Banco do Brasil. Esse achado vai ao encontro com a afirmação do ex-CEO do IIRC (2015) de

que os relatórios demorariam mais de um ciclo para alcancem ao objetivo proposto pelo Relato Integrado. Ou seja, isso pode indicar que a implementação deste tipo de relatório corporativo é complexa, demorando alguns anos para que a empresa consiga se adaptar e cumprir o propósito do IIRC. Além disso, a melhoria da evidenciação do processo de geração de valor nos relatórios do Banco do Brasil após 2016 pode ter relação com a obrigatoriedade deste tipo de relatório para as empresas estatais e de economia mista.

Em relação à comparabilidade, observa-se que a flexibilidade da estrutura do Relato Integrado pode impedir que o usuário informacional acesse mesmas informações em relatórios distintos. Isso porque não foi observado um formato unificado ou padrão de estrutura destes relatórios. Mesmo entre os relatórios de uma mesma empresa, foram observadas mudanças significativas no formato e disposição das informações entre os anos. Também, a flexibilidade do uso de termos pode diminuir a comparabilidade dos relatórios. Um exemplo disso é observado pela utilização da equivalência dos termos “missão” e “propósito”, e dos termos “valores” e “nosso jeito” pelo Itaú Unibanco.

Concernente a compreensibilidade do relatório, o Relato Integrado pode falhar com este propósito. Este relatório tem como principal escopo *disclosure* para investidores, todavia também visa informar outras partes interessadas. A evidenciação do processo de geração de valor é complexa, envolvendo vários aspectos que exigem conhecimentos específicos bem como uma compreensão do setor de atuação da empresa. Por esse motivo, o Relato Integrado pode ser incompreensível para os demais *stakeholders*. Ou seja, esse público pode não entender de maneira clara como a empresa gera valor.

No tocante a completude informacional do relatório, se nota que certas informações sugeridas pela estrutura do Relato Integrado não foram reportadas pelas empresas. Um exemplo disso é a falta de evidenciação de algumas informações negativas relacionadas aos negócios dos bancos. Devido ao poder discricionário dos gestores, estes podem escolher, dentro das normas e diretrizes, quais informações divulgar. O fato de não terem divulgado essas informações pode ser indício de que estas trazem um custo de divulgação maior do que a de não divulgação (DYE, 2001). Porém, como apontado por Flower (2015), essa discricionariedade do Relato Integrado possibilita

ações inescrupulosas por gestores, não evidenciando informações que sejam negativas a estes, ou manipulando informações para seu benefício.

Além disso, informações sobre as oportunidades dos negócios e informações relacionadas com a estratégia da empresa também não foram reportadas. Isto pode ser um indicativo de que estas são informações privilegiadas que atrapalham aspectos de vantagem competitiva (MACAGNAN, 2009). O próprio IIRC dá margem para a discricionariedade dos gestores para não informarem esse tipo de informação, desde que não comprometam a efetividade do Relato Integrado. Porém, o usuário informacional é impossibilitado de saber se de fato a informação não foi divulgada por este motivo, ou se estas informações comprometem ou não a eficiência informacional do relatório.

Pertinente a conexão de informações, pelo atendimento ao princípio de conectividade, os relatórios estudados cumprem com o objetivo do Relato Integrado de evidenciar informações de forma integrada. Portanto, o Relato Integrado preenche a lacuna informacional de outros tipos de relatórios ao conectar informações financeiras e não financeiras (DE VILLIERS; RINALDI; UNERMAN, 2014). Por fim, os relatórios integrados apresentam foco no curto, médio e longo prazo cobrindo falhas dos relatórios corporativos financeiros tradicionais (FASAN, 2013; FLOWER, 2015; LEV; GU, 2016).

A pesquisa apresenta limitações quanto ao número de empresas estudadas e por analisar somente um setor da economia brasileira. Isso reduziu a possibilidade de construção de um quadro mais abrangente sobre o problema estudado. Assim, como sugestões para estudos posteriores, sugere-se a aplicação do estudo em outras empresas, abrangendo outros setores. Ainda se recomenda acompanhar e verificar a evolução da evidenciação do processo de geração das empresas ao longo dos anos, já que este relatório se encontra nos primeiros anos de implementação.

Apesar das limitações expostas, este trabalho contribui para a *práxis* do Relato Integrado, se diferenciando de pesquisas anteriores pelos procedimentos metodológicos adotados e pela verificação da efetividade informacional nos quatro primeiros anos de implementação. Apresenta contribuição ao estudar a implementação do Relato Integrado no contexto brasileiro, verificando como é

evidenciado esse relatório em uma cultura diferente das origens desse tipo de relatório. O Relato Integrado nasceu no Reino Unido, apesar de ser fruto de uma coalisão de organizações e participantes do mundo todo, é um modelo anglo-saxônico. Estudar este relatório no contexto latino americano, mais especificamente no caso brasileiro, possibilita analisar como é dada a aplicação dessa estrutura nesse cenário cultural distinto.

A presente pesquisa fornece contribuição para os usuários informacionais destes relatórios integrados, demonstrando aspectos importantes sobre como as empresas evidenciam o processo de geração de valor. Este trabalho ainda colabora para os estudos da segunda categoria da Teoria do *Disclosure* na medida em que estuda a discricionariade dos gestores diante de certas informações cobertas pelo Relato Integrado.

## 6 REFERÊNCIAS

ABEYSEKERA, I. A template for integrated reporting. **Journal of Intellectual Capital**, [S.l.], v. 14, n. 2, p. 227-245, 2013. <https://doi.org/10.1108/14691931311323869>

ABREU, A. C. S., ZARO, E. S., LUIZ, G., VICENTE, E. F. R., & VAN BELLEN, H. M. Governança corporativa na estrutura conceitual do relato integrado: divulgações das empresas brasileiras participantes do projeto piloto. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, UNEB, Salvador, v. 6, n. 2, p. 31-49, maio./ago, 2016.

ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, maio/ago, 2000.

APRIL, K. A.; BOSMA, P.; DEGLON, D. A. IC measurement and reporting: establishing a practice in SA mining. **Journal of Intellectual Capital**, [S.l.], v. 4, n. 2, p. 165-180, 2003. <https://doi.org/10.1108/14691930310472794>

ARTHUR, W. B. Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *The Economic Journal*, [S.l.], v. 99, n. 394, p. 116-131, mar, 1989. <https://doi.org/10.2307/2234208>

ARVIDSSON, S. Communication of corporate social responsibility: A study of the views of management teams in large companies. **Journal of Business Ethics**, [S.l.], v. 96, n. 3, p. 339-354, 2010. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0469-2>

ARVIDSSON, S. Disclosure of non-financial information in the annual report: A management-team perspective. **Journal of intellectual capital**, [S.l.], v. 12(2), p. 277-300, 2011. <https://doi.org/10.1108/14691931111123421>

BACEN. **Relatório de Economia Bancária**, [S. l.], ca 2017. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/pec/depep/spread/REB\\_2017.pdf](https://www.bcb.gov.br/pec/depep/spread/REB_2017.pdf)>. Acesso em: 16 maio 2019.

BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual 2014** [S. l.], ca 2014. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/uds/dwn/RELAN2014.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual 2015** [S. l.], ca 2015. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/uds/dwn/BBRA15.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual 2017** [S. l.], ca 2017. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/relan2017.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 123, dez/fev, 2005. <http://dx.doi.org/10.5902/198109466235>

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. [S. l.], v. 7, n.1, p. 99-120, 1991. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. A pesquisa e a iniciação científicas. In: **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 84-90, 2007.

BONTIS, N.; CHUA C. K., W.; RICHARDSON, S. Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. **Journal of intellectual capital**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 85-100, 2000. <https://doi.org/10.1108/14691930010324188>

CAMILLERI, M. A. Theoretical Insights on Integrated Reporting: Valuing the Financial, Social and Sustainability Disclosures. In: **Integrated Reporting**. Springer, Cham, p. 61-76, 2019.

CARDOSO, C.; SILVA, L. M.; SILVA, R. P. A. Relato integrado: Divulgação dos Capitais Humano e Financeiro em instituições bancárias sob a ótica da Teoria da Sinalização. In: Congresso Brasileiro de Custos, 14., Florianópolis, 2017. **Anais [...]**. Florianópolis: Congresso Brasileiro de Custos, 2017.

CONWAY, M. Strategic planning revisited: a futures perspective. In: **World Future Society Annual Conference**, 2005. Disponível em: <<https://static1.squarespace.com/static/580c492820099e7e75b9c3b4/t/586c3efacd0f683a8aea545b/1483489024685/Strategic+Planning+Revisited.pdf>>. Acesso em: 24 maio 2019.

DANTAS, J. M.; RIOS, R. P. Nível de divulgação das informações no Relato Integrado: Um estudo em empresas de celulose. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, [S. l.] v. 1, n.1, 2016.

DALTON, D. R.; DAILY, C. M.; ELLSTRAND, A. E.; JOHNSON, J. L. Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. **Strategic management journal**, [S. l.] v. 19, n. 3, p. 269-290, 1998. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199803\)19:3<269::AID-SMJ950>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199803)19:3<269::AID-SMJ950>3.0.CO;2-K)

DE VILLIERS, C.; HSIAO, P.C. K. Integrated Reporting, In De Villiers, C & Maroun, W. (Eds.) Sustainability accounting and integrated reporting, Routledge: Abingdon, UK, 2017.

DE VILLIERS, C.; RINALDI, L.; UNERMAN, J. Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, [S. l.], v. 27, n. 7, p. 1042-1067, 2014. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2014-1736>

DE VILLIERS, C.; VENTER, E. R.; HSIAO, P. K. Integrated reporting: background, measurement issues, approaches and an agenda for future research. **Accounting & Finance**, [S.l.], v. 57, n. 4, p. 937-959, 2017. <https://doi.org/10.1111/acfi.12246>

DECHOW, P. M.; SKINNER, D. J. Earnings management: reconciling the views of accounting academics, practitioners, and regulators. **Accounting Horizons**, [S. l.], v.14, n.2, p.235-250, jun. 2000. <https://doi.org/10.2308/acch.2000.14.2.235>

DYE, R. A. Disclosure of nonproprietary information. **Journal of Accounting Research**, [S. l.], v. 23, n. 1, p. 123–145, abr. 1985. <https://doi.org/10.2307/2490910>

DYE, R. A. An evaluation of “essays on disclosure” and the disclosure literature in accounting. **Journal of accounting and economics**, [S. l.], v. 32, n. 1-3, p. 181-235, 2001. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00024-6](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00024-6)

ECCLES, R. G.; KRZUS, M. P. **One report: Integrated reporting for a sustainable strategy**. John Wiley & Sons, 2010.

ECCLES, R. G.; KRZUS, M. P. **The integrated reporting movement: Meaning, momentum, motives, and materiality**. John Wiley & Sons, 2014.

ECCLES, R. G., KRZUS, M. P., SOLANO, C. A comparative analysis of integrated reporting in ten Countries, [S.l.], 2019. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3345590>

ECONOMÁTICA. [S. l.], ca 2018. Disponível em: <<https://economica.com/estudos/data/20180223a.pdf>>. Acesso em: 4. Jan. 2019.

EY. **Integrated Reporting: elevating value** [S. l.], ca 2014. Disponível em: <<https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/%24FILE/EY-Integrated-reporting.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2019.

FASAN, M. Annual reports, sustainability reports and integrated reports: Trends in corporate disclosure. In: **Integrated reporting**. Springer, Cham, p. 41-57, 2013. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-02168-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-02168-3_3)

FASAN, M; MIO, C. Fostering stakeholder engagement: The role of materiality disclosure in integrated reporting. **Business Strategy and the Environment**, [S.l.], v. 26, n. 3, p. 288-305, 2017.

FLORIANI, R.; BEUREN, I. M.; MACHADO, D. D. P. N. Processo de inovação em empresas brasileiras de capital aberto. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 4, p. 783-802, dez, 2013.

FLOWER, J. The international integrated reporting council: a story of failure. **Critical Perspectives on Accounting**, [S. l.] v. 27, p. 1-17, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.07.002>

G1. **Itaú consegue barrar julgamento de recurso contra processo bilionário no Carf** [S. l.], ca 2018a. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/itau-consegue-barrar-julgamento-de-recurso-contra-processo-bilionario-no-carf.ghtml>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

G1. **Bancos fecham recorde de 1,5 mil agências no Brasil em 2017** [S. l.], ca 2018b. Disponível em: < <https://g1.globo.com/economia/noticia/bancos-fecham-recorde-de-15-mil-agencias-no-brasil-em-2017.ghtml>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

GERWANSKI, J.; KORDSACHIA, O.; VELTE, P. Determinants of materiality disclosure quality in integrated reporting: Empirical evidence from an international setting. **Business Strategy and the Environment**, [S. l.], v. 28, n. 5, p. 750-770, 2019.

GIBBINS, M.; RICHARDSON, A.; WATERHOUSE, J. The management of corporate financial disclosure: opportunism, ritualism, policies, and processes. **Journal of accounting research**, [S. l.] v. 28, n. 1, p. 121-143, 1990. <https://doi.org/10.2307/2491219>

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar/abr, 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun, 1995b.

GRAFTON, J.; LILLIS, A. M.; WIDENER, S. K. The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. **Accounting, Organizations and Society**, [S. l.], v. 35, n. 7, p. 689-706, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.004>

GRAY, R.; JAVAD, M.; POWER, D. M.; SINCLAIR, C. D. Social and environmental disclosure and corporate characteristics: a research note and extension. **Journal of Business Finance & Accounting**, [S. l.], v. 28 No. 3 and 4, pp. 327-56, 2001. <https://doi.org/10.1111/1468-5957.00376>

GROSSMAN, S. J. The Informational Role of Warranties and Private Disclosure about Product Quality. **Journal of Law and Economics**, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 461-483, 1981. <https://doi.org/10.1086/466995>

GROSSMAN, S. J.; HART, O. D. Disclosure Laws and Takeover Bids. **The Journal of Finance**, [S. l.], v. 35, n. 2, p. 323-334, 1980. <https://doi.org/10.2307/2327390>

HAFSI, T.; TURGUT, G. Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence. **Journal of business ethics**, [S. l.], v. 112, n. 3, p. 463-479, 2013. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1272-z>

HART, S. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 20, n.4, p. 986-1014, 1995. <https://doi.org/10.2307/258963>

HEALY, P. M.; PALEPU, K. G. Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. **Journal of Accounting and Economics**, [S. l.], v. 31, p. 405-440, 2001. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00018-0)

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2002.

IIRC. **A estrutura internacional para Relato Integrado**, [S. l.], ca 2013a. Disponível em: <<http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/04/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portugese-final-1.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

IIRC. **IIRC Pilot Programme Business Network**, [S. l.], ca 2013b. Disponível em: <<http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/11/IIRC-Pilot-Programme-Business-Network-background-October-2013.pdf>>. Acesso em: 09 jun. de 2019.

IIRC. **The Integrated Reporting journey: the inside story**, [S.l.], ca 2015. Disponível em:< <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/07/The-Integrated-Reporting-journey-the-inside-story.pdf>>. Acesso em: 08 mar. 2019.

IIRC. **Breaking Through: IIRC Integrated Report 2017**, [S. l.], ca 2017. Disponível em: < [https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2018/09/IIRC\\_IR\\_2017-2018-09-03.pdf](https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2018/09/IIRC_IR_2017-2018-09-03.pdf)>. Acesso em: 15 de jun. de 2019.

INFOMONEY. **Itaú Unibanco perde processo bilionário no Carf sobre tributação de usufruto de ações** [S. l.], ca 2017. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/itauunibanco/noticia/6865782/itau-unibanco-perde-processo-bilionario-carf-sobre-tributacao-usufruto-acoas>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

ITAMI, H.; ROEHL, T. W. **Mobilizing invisible assets**. Cambridge: Harvard University Press, 1991.

ITAÚ UNIBANCO. **Relato Integrado 2015**, [S. l.], ca 2015. Disponível em: <[https://www.itaubr.com.br/\\_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Relato\\_Integrado\\_2015.pdf](https://www.itaubr.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Relato_Integrado_2015.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2019.

ITAÚ UNIBANCO. **Relato Integrado 2017**, [S. l.], ca 2017. Disponível em: <<https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=+sAIM6y1/pH9CK7uKXEarA==>>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

KHAN, R.; DHARWADKAR, R.; BRANDES, P. Institutional ownership and CEO compensation: a longitudinal examination. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 58, n. 8, p. 1078-1088, 2005. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.02.002>

KROLL, M.; SIMMONS, S. A.; WRIGHT, P. Determinants of chief executive officer compensation following major acquisitions. **Journal of Business Research**, [S. l.] v. 20, n. 4, p. 349-366, 1990. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90011-2](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90011-2)

KUSSABA, C. T. **Análise dos elementos de conteúdo do relato integrado: Itaú Unibanco e Natura - 2013 e 2014**. 2015. 146 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

LA TORRE, M., BERNARDI, C., GUTHRIE, J., DUMAY, J. Integrated Reporting and Integrating Thinking: Practical Challenges. **Challenges in Managing Sustainable Business**. Palgrave Macmillan, Cham, p. 25-54, 2019. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-93266-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-93266-8_2)

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

LEV, B.; GU, F. **The end of accounting and the path forward for investors and managers**. Hoken, NJ: John Wiley & Sons, 2016.

LEV, B.; RADHAKRISHNAN, S. The measurement of firm-specific organization capital. **National Bureau of Economic Research**, Working Paper, n. 9581, 2003. <https://doi.org/10.3386/w9581>

LIPPERT, R. L.; PORTER, G. Understanding CEO pay: A test of two pay-to-performance sensitivity measures with alternative measures of alignment and influence. **Journal of Business research**, [S. l.] v. 40, n. 2, p. 127-138, 1997. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00283-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00283-4)

MACAGNAN, C. B. Evidenciação voluntária: fatores explicativos da extensão da informação sobre recursos intangíveis. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 20, n. 50, p. 46-61, maio/ago, 2009. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772009000200004>.

MARQUEZAN, L. H. F.; DIEHL, C. A.; ALBERTON, J. R. Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios anuais digitais. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 16, n. 2, p. 46-61, maio/ago, 2013.

MOOLMAN, J.; OBERHOLZER, M.; STEYN, M. The effect of integrated reporting on integrated thinking between risk, opportunity and strategy and the disclosure of risks and opportunities. **Southern African Business Review**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 600-627, 2016. <https://doi.org/10.25159/1998-8125/6065>

MILGRON, P. R. Good news and bad news: representation theorems and applications. **The Bell Journal of Economics**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 380-391, 1981. <https://doi.org/10.2307/3003562>

MINTZBERG, H. The strategy concept I: Five Ps for strategy. **California management review**, [S. l.], v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987. <https://doi.org/10.2307/41165263>

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. Bookman Editora, 2009.

NANDA, A. Resources, capabilities, and competencies. In: MOINGEON, B.; EDMONDSON, A. **Organizational Learning and Competitive Advantage**. Londres: SAGE Publications, p. 93-120, 1996.

NASCIMENTO, M. C. et al. Relato Integrado: uma análise do nível de aderência das empresas do novo mercado aos indicadores-chave (KPIs) dos capitais não financeiros. In: Congresso USP Controladoria e Contabilidade, 15., São Paulo, 2015. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2015.

PAIVA, E. L.; CARVALHO, J. M. de; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2004.

PATERNOSTRO, S. The connectivity of information for the integrated reporting. In: BUSCO, C., FRIGO, M. L., RICCABONI, A., QUATTRONE, P. **Integrated reporting**. New York: Springer, p. 59-77, 2013.

PEIXOTO, N. O.; MARTINS, V. F. Relato integrado e a convergência com relatórios de sustentabilidade: Um estudo em empresas brasileiras. **Revista de Auditoria Governança e Contabilidade**, [S. l.], v. 3, n. 7, p. 23-36, 2015.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, [S. l.] v. 14, n. 3, p.179-191, 1993

PETERAF, M. A; BARNEY, J. B. Unraveling the resource: based tangle. **Managerial and Decision Economics**, [S. l.] v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003. .  
<https://doi.org/10.1002/mde.1126>

PETERS, G. F.; ROMI, A. M. Discretionary compliance with mandatory environmental disclosures: Evidence from SEC filings. **Journal of Accounting and Public Policy**, [S. l.] v. 32, n. 4, p. 213-236, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2013.04.004>

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro, Editora Campos, 1999.

PROKSCH, F. **The Integrated Reporting Journey and the Influence of Sustainability Reporting-Experiences and Practices from Sweden and Germany**. 2015. 80 f. Dissertação (Master of Science in Environmental Management and Policy), The International Institute for Industrial Environmental e Economics (IIIEE), Lund, 2015.

SALOTTI, B. M.; YAMAMOTO, M. M. Ensaio sobre a Teoria da Divulgação. *Brazilian Business Review*, [S. l.] v. 2, n. 1, p. 53-70, 2005.

ROYAL, C.; O'DONNELL, L. Differentiation in financial markets: the human capital approach, **Journal of Intellectual Capital**, [S.l.], v. 9 n. 4, pp. 668-83, 2008. <https://doi.org/10.1108/14691930810913212>

SALTER, M. S. Tailor incentive compensation to strategy. **Harvard business review**, [S. l.], v. 51, n. 2, p. 94-102, 1973.

SANTOS, E. S.; PONTE, V. M. R.; MAPURUNGA, P. V. R. Adoção Obrigatória do IFRS no Brasil (2010): Índice de Conformidade das Empresas com a Divulgação Requerida e Alguns Fatores Explicativos. **Revista de Contabilidade e Finanças**. São Paulo, v. 25, n. 65, p. 161-176, maio/ago, 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772014000200006>

SELZNICK, P. **Leadership and administration**. New York: Harper & Row, 1957.

STENT, W.; DOWLER, T. Early assessments of the gap between integrated reporting and current corporate reporting. **Meditari Accountancy Research**, [S. I.], v. 23, n. 1, p. 92-117, 2015. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2014-0026>

STEYN, M. Organisational benefits and implementation challenges of mandatory integrated reporting: Perspectives of senior executives at South African listed companies. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, [S. I.], v. 5, n. 4. p. 476-503, 2014. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-11-2013-0052>

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **Innovation and Management Review**, [S. I.], v. 10, n. 3, p. 251-268, 2013. <https://doi.org/10.5773/rai.v10i3.1036>

SILVESTRI, A., VELTRI, S., VENTURELLI, A., PETRUZZELLI, S. A research template to evaluate the degree of accountability of integrated reporting: a case study. **Meditari Accountancy Research**, [S. I.], v. 25, n. 4, p. 675-704, 2017. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-11-2016-0098>

SKILLIUS, A.; WENBERG, U. **Continuity, credibility and comparability: key challenges for corporate environmental performance measurement and communication**. Intenational Institute for Industrial Environmental Economics, Lund University, 1998.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1994.

SUKHARI, A.; DE VILLIERS, C. The influence of integrated reporting on business model and strategy disclosures. **Australian Accounting Review**, [S.I.], v. 29, n. 4, p. 708-725, 2019. <https://doi.org/10.1111/auar.12264>

VELTE, P.; STAWINOAGA, M. Integrated reporting: The current state of empirical research, limitations and future research implications. **Journal of Management Control**, [S.I.], v. 28, n. 3, p. 275-320. <https://doi.org/10.1007/s00187-016-0235-4>  
 VERRECCHIA, R. E. Discretionary disclosure. **Journal of accounting and economics**, [S. I.] v. 5, p. 179-194, 1983. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(83\)90011-3](https://doi.org/10.1016/0165-4101(83)90011-3)

VERRECCHIA, R. E. Essays on Disclosure. **Journal of Accounting and Economics**, [S. I.] v.32, n.1-3, p.97-180, 2001. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00025-8](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00025-8)

VON ALBERTI-ALHTAYBAT, L.; HUTAIBAT, K.; AL-HTAYBAT, K. Mapping corporate disclosure theories. **Journal of Financial Reporting and Accounting**, [S. I.] v. 10, n. 1, p. 73-94, 2012. <https://doi.org/10.1108/19852511211237453>

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, [S. I.], v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

WESTPHAL, J. D.; ZAJAC, E. J. Who shall govern? CEO/board power, demographic similarity, and new director selection. **Administrative science quarterly**, [S. l.] v. 40, n. 1, p. 60, 1995. <https://doi.org/10.2307/2393700>

WESTLEY, F.; MINTZBERG, H. Visionary leadership and strategic management. **Strategic Management Journal**, [S. l.] v. 10, n. S1, p. 17-32, 1989. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100704>

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

XAVIER, L. E. **Relato integrado: um estudo sobre a aderência dos conceitos nas instituições financeiras brasileiras**. 2015. 52 f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais, Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

ZARO, E. S. **Análise comparativa de relatos integrados das empresas brasileiras a luz da estrutura conceitual**. 2015. 170 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade), Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

## APÊNDICE A – CHECK-LIST PARA ANÁLISE DO ATENDIMENTO DOS RELATÓRIOS INTEGRADOS QUANTO AOS ELEMENTOS DE CONTEÚDO REFERENTES AO PROCESSO DE GERAÇÃO DE VALOR

<b>ATENDIMENTO AOS ELEMENTOS DE CONTEÚDO</b>	
<b>1.</b>	<b>VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO: O que a organização faz e quais são as circunstâncias em que ela atua?</b>
1.1	Missão (propósito)
1.2	Visão
1.3	Valores (cultura da organização)
1.4	Composição acionária
1.5	Estrutura de negócios (com as principais atividades empresariais e/ou principais produtos)
1.6	Panorama competitivo
1.7	Posicionamento no mercado
1.8	Informações quantitativas chaves
1.9	Contexto legal (legislação e normas que a empresa está sujeita)
1.10	Contexto econômico (internacional e nacional. Temas como inflação, taxa de juros, crescimento/queda da economia)
1.11	Contexto comercial (ex. competitividade do setor, concorrência, inovação e mudanças tecnológicas)
1.12	Contexto social (temas como desemprego, fluxos populacionais, poder de compra)
1.13	Contexto ambiental (ex. desafios ambientais, como mudanças climáticas, emissão de poluentes)
1.14	Contexto político (ex. investigação de corrupção)
<b>2.</b>	<b>GOVERNANÇA: Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?</b>
2.1	Estrutura da liderança
2.2	Habilidades e diversidade da governança
2.3	Ações específicas para monitorar a direção estratégica e gestão de riscos
2.4	Processos específicos para estabelecer e monitorar a cultura da organização
2.5	Exigências regulatórias que influenciam o design da estrutura da governança e práticas que excedem as exigências legais
2.6	Responsabilidade em promover e facilitar a inovação
2.7	Como o sistema de compensação e incentivos está vinculado à geração de valor
<b>3.</b>	<b>MODELO DE NEGÓCIOS: Qual é o modelo de negócios da organização?</b>
3.1	Como os principais insumos se relacionam com os capitais
3.2	Atividades operacionais
3.3	Como a organização se diferencia no mercado
3.4	Até que ponto o modelo de negócios depende da geração de receitas a partir do ponto de vendas inicial
3.5	Como a organização aborda a necessidade de inovar
3.6	Como o modelo de negócios foi projetado para se adaptar a mudanças
3.7	Identificação dos principais produtos/serviços
3.8	Impactos internos e externos em termos de capitais (negativos e positivos)
3.9	Fluxo narrativo lógico
3.10	Diagrama do modelo de negócios

3.11	Partes interessadas no modelo de negócios
<b>4.</b>	<b>RISCOS E OPORTUNIDADES: Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade que a organização tem de gerar valor em curto, médio e longo prazo, e como a organização lida com eles?</b>
4.1	Fonte específica de riscos - interna e externa
4.2	Avaliação da probabilidade de que o risco ocorra
4.3	Mecanismos de mitigação ou gerenciamento dos riscos
4.4	Efeitos dos riscos na geração de valor
4.5	Fonte específica de oportunidades - interna e externa
4.6	Avaliação da probabilidade de que a oportunidade ocorra
<b>5.</b>	<b>ESTRATÉGIA E ALOCAÇÃO DE RECURSOS: Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?</b>
5.1	Objetivos estratégicos em curto, médio e longo prazos
5.2	Estratégias estabelecidas para alcançar seus objetivos estratégicos
5.3	Planos de alocação de recursos
5.4	Como a empresa pretende medir as realizações e
5.5	os impactos almejados em curto, médio e longo prazos
5.6	Relação da estratégia e planos de alocação de recursos com o modelo de negócios da organização e possíveis mudanças no modelo de negócios para implementar estratégias
5.7	Estratégia e planos de alocação de recursos são influenciados por/respondem ao ambiente externo e aos riscos e às oportunidades identificados
5.8	Como sua estratégia afetam os capitais
5.9	Estratégia que permite vantagem competitiva e lhe permite gerar valor
<b>6.</b>	<b>DESEMPENHO: Até que ponto a organização já alcançou seus objetivos estratégicos para o período e quais são os impactos no tocante aos efeitos sobre os capitais?</b>
6.1	Informações quantitativas e qualitativas sobre o desempenho
6.2	Desempenho e alcance dos objetivos estratégicos
6.3	Impactos do desempenho sobre os capitais e modelo de negócios
6.4	Desempenho atual e passado, perspectivas desempenho futuro
<b>7.</b>	<b>PERSPECTIVAS FUTURAS: Quais são os desafios e as incertezas que a organização provavelmente enfrentará ao perseguir sua estratégia e quais são as potenciais implicações para seu modelo de negócios e seu desempenho futuro?</b>
7.1	Desafios, incertezas e expectativas
7.2	Efeitos dos desafios, incertezas e expectativas nos capitais e na capacidade de gerar valor
7.3	Como a organização está equipada para responder aos desafios e incertezas

**APÊNDICE B – CHECK-LIST PARA ANÁLISE DO ATENDIMENTO  
DOS PRINCÍPIOS NOS ELEMENTOS DE CONTEÚDO DOS  
RELATÓRIOS INTEGRADOS**

<b>ATENDIMENTO DOS PRINCÍPIOS NOS ELEMENTOS DE CONTEÚDO</b>	
<b>8.</b>	<b>VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO</b>
8.1	Foco estratégico e visão de futuro
8.2	Conectividade
8.3	Partes Interessadas
8.4	Materialidade
8.5	Concisão
8.6	Confiabilidade e Completude
8.7	Coerência e comparabilidade
<b>9.</b>	<b>GOVERNANÇA</b>
9.1	Foco estratégico e visão de futuro
9.2	Conectividade
9.3	Partes Interessadas
9.4	Materialidade
9.5	Concisão
9.6	Confiabilidade e Completude
9.7	Coerência e Comparabilidade
<b>10.</b>	<b>MODELO DE NEGÓCIOS</b>
10.1	Foco estratégico e visão de futuro
10.2	Conectividade
10.3	Partes Interessadas
10.4	Materialidade
10.5	Concisão
10.6	Confiabilidade e Completude
10.7	Coerência e Comparabilidade
<b>11.</b>	<b>RISCOS E OPORTUNIDADES</b>
11.1	Foco estratégico e visão de futuro
11.2	Conectividade
11.3	Partes Interessadas
11.4	Materialidade
11.5	Concisão
11.6	Confiabilidade e Completude
11.7	Coerência e Comparabilidade
<b>12.</b>	<b>ESTRATÉGIA E ALOCAÇÃO DE RECURSOS</b>
12.1	Foco estratégico e visão de futuro
12.2	Conectividade
12.3	Partes Interessadas
12.4	Materialidade
12.5	Concisão
12.6	Confiabilidade e Completude
12.7	Coerência e Comparabilidade

<b>13.</b>	<b>DESEMPENHO</b>
13.1	Foco estratégico e visão de futuro
13.2	Conectividade
13.3	Partes Interessadas
13.4	Materialidade
13.5	Concisão
13.6	Confiabilidade e Completude
13.7	Coerência e Comparabilidade
<b>14.</b>	<b>PERSPECTIVAS FUTURAS</b>
14.1	Foco estratégico e visão de futuro
14.2	Conectividade
14.3	Partes Interessadas
14.4	Materialidade
14.5	Concisão
14.6	Confiabilidade e Completude
14.7	Coerência e Comparabilidade