

GERAÇÃO DE VALOR DO RELATO INTEGRADO NO CASO DO ITAÚ UNIBANCO

AMANDA DOS SANTOS VEIGA MARÇAL
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ

MARGUIT NEUMANN

Introdução

Para orientar as empresas na elaboração do Relato Integrado (RI) o International Integrated Reporting Council (IIRC) emitiu o Framework 1.0 formado por: conceitos fundamentais (geração de valor, processo de geração de valor e capitais); princípios básicos orientadores; e elementos de conteúdo. Para amadurecer e assimilar a compreensão real de como a organização cria valor pode demandar tempo (ACCA, 2018). Porém, o próprio IIRC não delimita em qual(is) parâmetro(s) o conceito de geração de valor foi apoiado para defini-lo.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O conceito geração de valor no RI resta obscuro na visão dos preparadores de RI, os quais demandam esclarecimentos. Ademais, o próprio IIRC recomenda estudos que proponham melhorias na compreensão do tema (IIRC, 2017), com respaldos conceituais, teóricos e com exemplos práticos. Para tanto, a presente pesquisa busca responder a seguinte questão: Qual a percepção do conceito Geração de Valor do Relato Integrado no caso do Itaú Unibanco? Este estudo tem objetivo identificar qual a percepção do conceito Geração de Valor do Relato Integrado no caso do Itaú Unibanco.

Fundamentação Teórica

A capacidade de gerar valor no RI é voltada para a organização e seus stakeholders; contudo, está intimamente inter-relacionada com o modelo de negócio da instituição. Por conseguinte, a maneira que a organização compreende e trata as expectativas e as necessidades dos seus stakeholders contribuem tanto para a geração de valor, quanto para a construção da confiança do RI. Embora haja críticas sobre a terminologia dos capitais, o RI proporciona, tanto à organização quanto aos stakeholders, a oportunidade de reconhecer de maneira clara as estratégias corporativas, desempenho e intenções futura

Metodologia

Este estudo apresenta uma abordagem qualitativa, exploratória e interpretativista (Chua, 1986; Burrell & Morgan, 1979; Flick, 2009), uma vez que por intermédio da descrição e interpretação obtida na entrevista, buscou-se analisar como o Relato Integrado do Itaú Unibanco contribui para a prática de divulgação da sua geração de valor. Quanto à escolha do participante, está relacionada com o objetivo da pesquisa, selecionando uma pessoa que trabalha no âmbito da elaboração de um RI do Itaú Unibanco. A entrevista foi realizada via skype dia 27 de dezembro de 2018, com a duração de 49 minutos.

Análise dos Resultados

Mediante as afirmações do entrevistado (um dos elaboradores do RI do Itaú Unibanco), O Itaú Unibanco utiliza em seu RI que o termo valor não é exclusivo ao contexto financeiro, o qual inclui valores sociais e ambientais, porém não foram auferidos os valores tangíveis e intangíveis, os quais possuem contribuições para apoiar a geração de valor de uma empresa. Inclui-se que foi destacado pelo entrevistado, que o RI do Itaú Unibanco ainda não está em um estado ótimo, e que constantemente buscam o aprimoramento dele.

Conclusão

Conclui-se a percepção do Itaú Unibanco quanto a finalidade do RI é condizente com o que a literatura se propõe, que é a de explanar para os provedores de capital financeiro como a companhia gera valor ao longo do tempo, beneficiando todas as partes interessadas na capacidade de uma instituição gerar valor. O Itaú Unibanco incorpora em seu RI a “geração de valor compartilhado”, em que está condizente com a proposta de que, o valor gerado de uma empresa (o sucesso da organização) é “interdependente” com o valor que cria para investidores, empregados, clientes, sociedade, e natureza.

Referências Bibliográficas

Gokten, S., & Gokten, P. O. (2017). Value Creation Reporting?: Answering the Question „ Value to Whom ” according to the International Integrated Reporting Framework, 91(147), 145–170. Recuperado de <https://doaj.org/article/0ef23e57eb51447589bbf774976f5ec7>. International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013). Background - Value Creation. Recuperado de <http://integratedreporting.org/resource/background-papers/>.

Palavras Chave

Relato Integrado, Geração de Valor, Capitais

GERAÇÃO DE VALOR DO RELATO INTEGRADO NO CASO DO ITAÚ UNIBANCO

1. INTRODUÇÃO

Para orientar as empresas na elaboração do Relato Integrado (RI) o *International Integrated Reporting Council* (IIRC) emitiu o *Framework 1.0* formado por: conceitos fundamentais (geração de valor, processo de geração de valor e capitais); princípios básicos orientadores; e elementos de conteúdo (IIRC, 2014). Os conceitos fundamentais são a sustentação teórica para a aplicação do *Framework 1.0* para o RI pois sustentam e consolidam a aplicação dos princípios básicos e dos elementos de conteúdos (Druckman, 2016; Correa, 2016). No entanto, no *draft* de discussão para a elaboração do *Framework 1.0* “*Towards Integrated Reporting - Communicating Value in the 21st Century*” (IIRC, 2013) já existiam dúvidas quanto ao entendimento de geração de valor no RI.

Em resposta aos questionamentos dos usuários de RI, em 2013, o IIRC criou um grupo de colaboração técnica e publicou o documento *Background – Value Creation* (IIRC, 2013), a fim de espelhar as visões dos envolvidos sobre este tema. Não obstante, na consulta pública de 2017, revelou-se novamente a dificuldade dos usuários de RI quanto à aplicação do conceito de geração de valor do *Framework 1.0*. Desse modo, conforme o *paper Implementation Feedback - Summary report* (IIRC, 2017), os entrevistados sugeriram esclarecimentos sobre o significado e o uso do conceito de geração de valor, além de exemplos de sua aplicação. Diante dos questionamentos existentes, o IIRC recomendou melhorias na compreensão (IIRC, 2017) do conceito abrangente de geração de valor, previsto no *Framework 1.0* para oferecer suporte aos preparadores de RI e *stakeholders*.

Para amadurecer e assimilar a compreensão real de como a organização cria valor pode demandar tempo (ACCA, 2018). Porém, o próprio IIRC não delimita em qual(ais) parâmetro(s) o conceito de geração de valor foi apoiado para defini-lo (Haller, 2016). Prontamente, no *Framework 1.0* este conceito é implícito, vagamente definido e abstrato; ou seja, as diretrizes sobre geração de valor são frágeis e por isso possibilitam diferentes interpretações (Chaidali & Jones, 2017; Dumitru, Gușe, Feleagă, Mangiuc, & Feldioreanu, 2015; Flower, 2015; Gokten & Gokten, 2017; Slack & Tsalavoutas, 2018; Dumay, Bernardi, Guthrie, & La Torre, 2017; IFAC, 2015). Para Feng et al. (2017), a falta de definições claras dos conceitos fundamentais é um obstáculo para o sucesso do RI, restando dúvidas de como conceitos de RI podem ser adotados se não estão definidos e claramente entendidos.

Entretanto, por mais que estudiosos defendam sua relevância em termos de aperfeiçoamento futuro do RI (*Integrated Reporting Committee of South Africa - IRCOSA*, 2014), não há debates em relação ao conceito geração de valor (Gokten & Gokten, 2017). Além disso, a literatura existente sobre a geração de valor no RI, de acordo com Gokten e Gokten (2017), investigou: i) o modo com que os elaboradores poderiam se utilizar para comunicar a geração de valor; ii) o esclarecimento da geração de valor no âmbito de curto, médio e longo prazo; iii) e que o propósito do RI não retrata uma sustentabilidade genuína (Thomson, 2014; De Beer, 2014; Dumitru et al., 2015; Flower, 2015; Haller, 2016; Gokten & Gokten, 2017; Adams, 2015). Em relação às pesquisas sobre os capitais - base teórica do conceito da geração de valor - abordaram a metáfora de capitais do RI (Coulson, Adams, Nugent & Haynes, 2015) e somente o capital intelectual (Beattie & Smith, 2013; Melloni, 2015).

1.1 Problema de Pesquisa e Objetivo

Tais argumentos reforçam que o conceito geração de valor no RI resta obscuro na visão dos preparadores de RI, os quais demandam esclarecimentos. Ademais, o próprio IIRC recomenda estudos que proponham melhorias na compreensão do tema (IIRC, 2017), com

respaldos conceituais, teóricos e com exemplos práticos, tornando-o assim o gap oportuno para a realização da presente pesquisa. Na perspectiva de trazer exemplos de aplicação do conceito de RI, destaca-se a atuação do Itaú Unibanco. Trata-se de uma das empresas pioneiras na divulgação do RI no Brasil (Correa, 2016), além de ter participado do projeto Piloto do IIRC, tendo envolvimento ativo na formulação do *Framework 1.0* para o RI. Para tanto, a presente pesquisa busca responder a seguinte questão: **Qual a percepção do conceito Geração de Valor do Relato Integrado no caso do Itaú Unibanco?** Este estudo tem objetivo **identificar qual a percepção do conceito Geração de Valor do Relato Integrado no caso do Itaú Unibanco.** Para tanto, realizou-se entrevista semiestruturada com um elaborador do Relato Integrado no Itaú Unibanco.

Esta pesquisa procura contribuir com o modo que conceito de geração de valor do RI está sendo adotado na prática (Ahmed Haji & Hossain, 2016), nesse âmbito responderia aos céticos (preparadores de RI e pesquisadores) qual seria o valor real do RI (Chaidali & Jones, 2017; Flower, 2015). Além dos investidores não estarem satisfeitos com a forma como o RI vem sendo divulgado, pois notaram uma diferença significativa entre o que *Framework 1.0* aconselha, e o que é colocado em prática (Haller, 2016).

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Conceitos Fundamentais: geração de valor, processo de geração de valor e capitais

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

Todavia, o ponto-chave do RI é formado por dois conceitos fundamentais do processo de geração de valor e de capitais (Druckman, 2016). O primeiro conceito afirma que o valor é gerado por meio do modelo de negócio da organização (atividades, relacionamentos, produtos e serviços). Isso depende da interação da companhia com o ambiente externo e com os capitais para criar valor em curto, médio e longo prazo (Kuzina, 2014). O segundo conceito considera as ações de valores em diferentes momentos. Os capitais aumentam, diminuem, ou são transformados por meio das atividades operacionais (*inputs*) e saídas (*outputs*) da organização (Abeysekera, 2013). Portanto, depende da organização interagir com o ambiente externo e com seus capitais particulares para criar valor ao longo do tempo (Kuzina, 2014). A Figura 1 exemplifica a sistemática do RI.

Conforme demonstrado na Figura 1, os capitais são utilizados como insumos nas atividades da organização (*input*) e, em seguida, são considerados como produtos (*outputs*) que resultam em bens e serviços. Paralelamente, as atividades do negócio produzem um efeito sobre os capitais, os quais são novamente usufruídos em um fluxo contínuo (Kuzina, 2014). Não somente isto, mas este processo de geração também sofre influência do ambiente externo, uma vez que a companhia é sujeita a riscos e oportunidades provenientes dele.

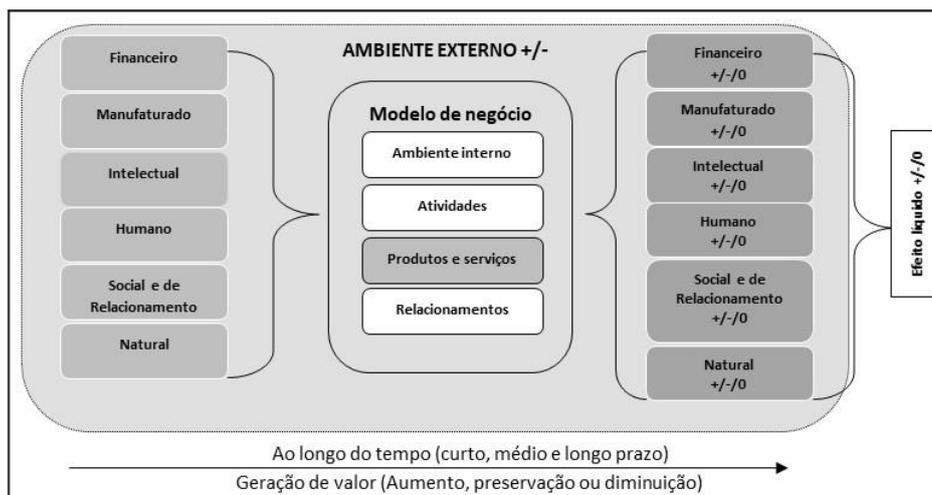


Figura 1 - Processo de Geração de valor do *Framework 1.0*

Fonte: Marçal (2019).

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

O *Framework 1.0* destaca que é raro maximizar exclusivamente um capital e desconsiderar os demais; por exemplo, o capital financeiro (lucro) em detrimento do capital humano (políticas e práticas inadequadas de recursos humanos), com objetivo de elevar o valor da companhia no longo prazo, que são os chamados *trade-offs* ou interdependências. Logo, a abordagem do RI pode ser denominada como pensamento integrado, com a intenção de deixar visíveis os capitais relevantes, em que o desempenho passado, presente e futuro da organização está sujeito a como a mesma usufrui desses capitais e seu impacto sobre eles (Eccles et al., 2014). Considerando ainda o ambiente externo, o que o influencia de forma positiva ou negativa, ocasionando um aumento líquido ou redução líquida dos capitais. Por conseguinte, o efeito líquido de todos os capitais ser considerado um acréscimo, decréscimo ou se mantém preservado depende do ponto de vista da companhia (IIRC, 2014).

Como visto na Figura 1, a geração de valor do *Framework 1.0* deve demonstrar como a organização interage com o ambiente externo, ou seja, como ela interage com o contexto legal, comercial, social, ambiental e político na qual está inserida. Por este fato, também precisa evidenciar como as suas estratégias gerarão valor a longo prazo diante do contexto em que atua, considerando, por exemplo, as condições econômicas, mudanças tecnológicas, crescimento populacional, expectativas da sociedade, escassez de recursos e mudança climática (IIRC, 2014). Logo, a divulgação de políticas de gestão ambiental, comportamento ético e responsabilidade social com os indivíduos inseridos dentro e fora da organização, são capazes de sinalizar a estratégia de sobrevivência da companhia no mercado global (Hahn & Kühnen, 2013).

Conforme exposto na Figura 1, as organizações dependem de seis tipos de capitais para o seu funcionamento, mas o *Framework 1.0* não exige das organizações a adoção dessas categorias de capitais, e nem que seja organizado nessas linhas, porém é recomendado que as utilizem como parte da sustentação teórica do conceito da geração de valor, bem como que sirvam de diretriz para assegurar que as organizações levem em conta todas as formas de

capital utilizadas ou afetadas (Flower, 2015). Acrescenta-se ainda que nem todos os capitais são aplicáveis ou relevantes para todas as organizações, pois algumas interações podem ser relativamente indiretas ou insignificantes, de forma que não há a necessidade de reportá-las em um RI (Flower, 2015; IIRC, 2014). Enfim, a intenção dos capitais é de permitir a criação de uma interdependência de horizontes de curto, médio, e longo prazo das operações de uma empresa.

Em síntese, a capacidade de gerar valor no RI é voltada para a organização e seus *stakeholders*; contudo, está intimamente inter-relacionada com o modelo de negócio da instituição. Por conseguinte, a maneira que a organização compreende e trata as expectativas e as necessidades dos seus *stakeholders* contribuem tanto para a geração de valor, quanto para a construção da confiança do RI. Embora haja críticas sobre a terminologia dos capitais, o RI proporciona, tanto à organização quanto aos *stakeholders*, a oportunidade de reconhecer de maneira clara as estratégias corporativas, desempenho, intenções futuras e os fatores que influenciam a organização na sua geração de valor. Paralelamente, propicia uma melhor compreensão do modelo de negócio e uma percepção clara se a organização está ou não atendendo as necessidades e as expectativas da sociedade.

2.2 Conceito da geração de valor no Relato Integrado

O termo geração de valor do *Framework 1.0* envolve diversos conceitos, contudo em sua estrutura não é visível em quais foram apoiados para defini-lo, assim existem questionamentos por parte dos usuários do RI sobre o significado e uso do tema (IIRC, 2017). O único documento de apoio aos usuários de RI sobre a geração de valor, o qual também foi norteador do presente estudo é o *paper Background – Value Creation (2013)*, que contou com a participação de profissionais e entidades de diversos países, com a finalidade de demonstrar a percepção coletiva dos participantes sobre o assunto. O referido *paper* não apresentou uma definição geral do termo ou do modo que deveria ser evidenciada a geração de valor, mas considerou que geração de valor também deve ser interpretada como a destruição ou esgotamento do valor gerado.

Apesar de não retratarem uma definição concisa do conceito, foram abordados no *paper* dez temas baseados na literatura, não sendo exaustivos, que expressam a proposta de geração de valor do *Framework 1.0*, conforme pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 - *Background – Value Creation*

Resumo	Características	Categorias
1. O valor ocorre dentro de um contexto	É gerado a partir de um conjunto de interações, atividades, relacionamentos, causas e efeitos, que ocorrem dentro do contexto do mercado, regulatório, social e natural em que organização opera. Considera as expectativas da sociedade sobre o que simboliza a geração de valor da companhia.	Mercado
		Regulatório
		Social
		Natural
2. O valor financeiro é relevante, mas não suficiente para avaliar a geração de valor	É criado por meio da utilidade de satisfazer às necessidades humanas, e que avaliação de um valor está atrelada a três itens: utilidade funcional (o que o produto/serviço faz), utilidade econômica (quanto custa) e utilidade emocional (como faz o cliente se sentir).	Utilidade funcional
		Utilidade econômica
		Utilidade emocional
3. O valor é gerado a partir de ativos tangíveis e intangíveis	Que além dos ativos tangíveis, os intangíveis também contribuem para a geração de valor, e estão cada vez mais em evidência.	Ativos tangíveis e intangíveis
4. O valor é gerado o a partir de recursos privados e públicos	Em alguns casos, os recursos globais comuns, naturais ou sociais, são usufruídos no modelo de negócio de uma companhia, para os transformar em produtos ou resultados. Assim, são necessárias a transparência, a informação e a linguagem comum.	Recursos Naturais
		Recursos Sociais

5. O valor é gerado para uma organização e para outros	No RI, deve-se atender o valor para uma ampla gama de <i>stakeholders</i> , pois o valor de uma organização é criado e capturado por uma ampla gama de partes interessadas.	Organização
		<i>Stakeholders</i>
6. O valor é gerado a partir da conectividade entre uma ampla gama de fatores	A avaliação de valor fundamenta-se em um vetor composto de fatores qualitativos, éticos, sociais e práticos, no modo como eles se relacionam e apresentam resultados para vários <i>stakeholders</i> .	Qualitativos
		Éticos
		Sociais
		Práticos
7. A geração de valor se manifesta nos resultados	As conexões e interdependências entre diferentes fatores colaboram para geração de valor, pois alcançam resultados distintos para diversos <i>stakeholders</i> , já que são consideradas as atividades que podem afetar o potencial futuro de uma companhia.	Conexões
		Interdependências
8. A inovação é fundamental para geração de valor	O valor de uma companhia é criado/maximizado por meio da inovação, propiciando que as organizações reconheçam suas fontes estratégicas e elaborem mecanismos para criar uma força duradoura ou sustentável.	Inovações
9. Os valores desempenham um papel em como e que tipo de valor é gerado	A existência ou ausência de valores, às vezes, são expressos em códigos de conduta comercial; assim, pode-se desempenhar uma base na determinação da extensão com a qual uma organização cria e protege o valor.	Códigos de conduta
10. Medidas de geração de valor estão evoluindo	Os Medidores de valor, como valor econômico agregado, <i>Balanced Scorecard</i> , valor da empresa, Contribuição total, estão sendo utilizadas como forma de expressar a geração de valor.	Medidores de valor

Fonte: Veiga, Neuman e Sanches (2018).

Após a abordagem destes elementos, o *paper* apontou que a geração ou destruição de valor para fins de RI em curto, médio, e longo prazo, relaciona-se com os resultados obtidos direta e indiretamente pela organização por meio do modelo de negócio, que possuem efeitos positivos e negativos, individuais ou coletivo, para os provedores de capital financeiro, sociedade e meio ambiente. Desse modo, com a divulgação baseada na proposta do RI, seria possível avaliar no momento ou futuramente o comportamento da empresa ao longo do tempo, obtendo assim, uma percepção global (financeira, social e ambiental) das operações do negócio que influenciam diretamente e indiretamente na capacidade de uma organização gerar valor ao longo do tempo (IIRC, 2017).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo apresenta uma abordagem qualitativa, exploratória e interpretativista (Chua, 1986; Burrell & Morgan, 1979; Flick, 2009), uma vez que por intermédio da descrição e interpretação obtida na entrevista, buscou-se analisar como o Relato Integrado do Itaú Unibanco contribui para a prática de divulgação da sua geração de valor. Esta pesquisa, escolheu o caso do Itaú Unibanco por ser uma das empresas participantes do programa piloto do IIRC e pela sua participação ativa para o desenvolvimento do *Framework 1.0* do RI (Adams & Simmet, 2011).

Por meio da guia de entrevista semi-estruturada (Apêndice A) (Creswell, 2014). Quanto à escolha do participante, está relacionada com o objetivo da pesquisa, selecionando uma pessoa que trabalha no âmbito da elaboração de um RI do Itaú Unibanco. A entrevista foi realizada via *skype* dia 27 de dezembro de 2018, com a duração de 49 minutos.

Para o tratamento e análise dos dados obtidos na entrevista utilizou-se da análise de conteúdo de Bardin (2016), por meio da técnica de análise categorial/temática, desmembrou o texto em unidades de análise segmentáveis e comparáveis, para descobrir núcleos de sentido que compõem uma comunicação. Assim foi determinado para: i) **unidade de registro:** tema/assunto abordado pelo entrevistado e para a **unidade de contexto:** delimitado a um

parágrafo a resposta do entrevistado; ii) **contagem**: ausência/presença de palavras identificadas de acordo com a literatura da geração de valor; iii) **categorização**: regrupamentos lógico, onde foram definidos categorias de um determinado tema/assunto abordado pelo entrevistado.

Na próxima seção, são apresentados os resultados desta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Essa seção está dividida em duas partes: apresentação dos resultados de acordo com a entrevista realizada e discussão dos resultados.

4.1 Resultados da entrevista

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

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

Por meio da semântica da fala do entrevistado, o RI é uma estrutura de comunicação **1.1 holística e concisa**, que visa integrar as informações financeiras e não financeiras de uma organização. Dessa forma, os provedores de capital financeiro e *stakeholders*, compreenderiam como a organização **1.2 gera valor** e dos fatores que a afeta. E, possibilitando assim que a companhia reconheça as suas **1.3 individualidades** e enraíze o **1.4 pensamento integrado** em toda organização (Correa, 2016).

Os conceitos fundamentais consolidam a aplicação dos princípios básicos e elementos de conteúdo do *Framework 1.0* (Correa, 2016), para o Itaú Unibanco a aplicação do conceito dos **2.1 capitais** não houve dificuldades em implantar, pois já eram executadas internamente. Mas, foi apontado pelo entrevistado, a dificuldade em identificar ações não financeiras ou pré-financeiras em que antes não era notado pela empresa, pois possuíam uma visão de valor atrelada somente para o financeiro. Portanto, está em sintonia com as consultas públicas realizadas pelo IIRC antes e após a publicação do *Framework 1.0*. Em que o Itaú Unibanco também revelou dificuldades na aplicação do conceito de **2.2 geração de valor**, assim, a falta de uma compreensão clara sobre o significado, uso e exemplos, pode ser um obstáculo para as empresas elaborarem seus RIs. Nesse sentido, o entrevistado relatou algumas ações de valores qualitativas, em direção aos valores sociais para o capital humano e de social e relacionamento que foram reconhecidas pela empresa nos últimos dois anos.

Conforme a fala do entrevistado o *Dress code* ainda não foi divulgado pela empresa, no entanto a questão do posicionamento da marca Itaú Unibanco em relação a Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais ou Transgêneros (LGBT) já tem sido retratado no RI. Assim, os valores não-financeiros, estão vinculados a qualidade de vida, satisfação dos

colaboradores e respeito com outros públicos. Segundo Egger (2015), a geração de valor qualitativa, podem envolver (Item 2 – Tabela 1) 4 pontas: origens (engajamento entre quem gera e percebe valor), acesso (produto/serviço/marca com suas interações), experiência (serviço/marca que estimula uma reação lógica e emocional) e a troca de valor (troca de valores tangíveis e intangíveis por quem gera e percebe o valor). Por conseguinte, o *Dress code* está relacionado ao responsável por gerar esse valor e ao indivíduo notar essa ação como valor. Já a relação do banco ao LGBT envolve o acesso, onde a marca revela as suas relações com seu público alvo.

A fim de descobrir o que a geração de valor significava para a organização, e assim, questionou-se ao entrevistado qual seria a relação entre a geração de valor e a missão, visão e objetivos declarados pela empresa. Desse modo, para o Itaú Unibanco, a geração de valor não é o resultado alcançado, e sim o processo que é realizado pela empresa internamente e externamente, pois o valor final atingido seria as consequências das ações realizadas. Logo, classificando-se como um praticante de RI, pois foi abordado pelo entrevistado o **3.2 significado da geração de valor** e a relação disso com a **3.1 missão, visão e objetivos** da empresa (IIRC, 2016).

Para considerar como um valor gerado do Itaú Unibanco no RI, só seria reconhecido, se ele fosse gerado equitativamente entre a organização/investidores e outros públicos. Portanto, a eficiência de um valor gerado de uma organização, está no procedimento incorporado na estratégia da empresa (Item 9 – Tabela 1), no caso o processo da geração de valor. Logo, o discurso do entrevistado, está em consonância com o propósito da co-criação (Item 5 – Tabela 1) de valor esclarecida por meio do RI, ou seja, só é valor para o acionista, se neste valor estiver incorporado valores sociais (Haller, 2016), pois a adoção da prática *Environmental, Social and Corporate Governance* (ESG), incorporadas na estratégia e decisões, usualmente proporciona retornos maiores e ambas as partes ganham (acionista e sociedade).

Com a finalidade de identificar como a empresa **4.1 define a palavra “valor” e como cria valor para fins de RI**. Segundo IFAC (2015), antes de elaborar um RI, a empresa deve compreender como ela cria valor e como define o conceito de valor, isso é feito por intermédio do consentimento mútuo, entre a alta governança e a gerência, que determinam processo de geração de valor no RI. Dessa forma, foi questionado ao entrevistado como eles definiram a palavra “valor” e como eles criam este valor. Logo, afirmou que realizaram uma discussão intensiva, e assim, um CEO ou diretor, elaboraram um material para determinar o que seria valor dentro da empresa, com a finalidade de abrir a mente das pessoas para discutir outros tipos de valores. Contudo, não citou neste momento como a empresa cria valor para fins de RI, bem como não apontou uma definição exata do termo em sua fala.

Porém compreende-se que a palavra valor no RI do Itaú Unibanco, não infere-se somente ao valor financeiro, pois também relaciona com os valores não-financeiros ou pré-financeiros, como os valores sociais e ambientais (Item 1, 4 e 7 – Tabela 1). Ao contrário dos relatórios financeiros, quando se refere a palavra valor, que se remete ao valor financeiro/monetário. Ademais, em sua fala não se referiu aos valores tangíveis e intangíveis, visto que, conforme a literatura são potenciais para demonstrar o valor de uma empresa.

Um RI não tem por finalidade quantificar o valor dos capitais ou da empresa em um determinado momento, porém métricas monetizadas e KPIs (Item 10 – Tabela 1) colaboram para elucidar quantitativamente o valor da empresa (Busco et al., 2014). Desse modo, conforme apontado na fala acima, quantificar essas ações de valores qualitativas são relevantes, pois trazem nitidamente quanto esse investimento ou está atitude do banco, colaborou para o resultado financeiro. Portanto, cabe a empresa determinar o período adequado para qualificar esses resultados.

Foi questionado em seguida, qual seria a definição do banco com o termo geração de valor, em curto, médio e longo prazo. Segundo o entrevistado, o Itaú Unibanco não tem uma definição exata para este termo, porém trouxe alguns exemplos que se baseiam para a elaboração do RI. Para a **5.1 curto prazo**, atualmente utilizam o lucro líquido e os mecanismos atuais de contabilidade, como a DVA para demonstrar a sua geração de valor. Em relação de **5.2 médio prazo a longo prazo**, o banco destaca que assim como as demais instituições financeiras o valor está voltado ao retorno no patrimônio líquido aos investidores. E a **5.3 longo prazo**, são as ações não financeiras que o banco realiza, porém que não são mensurados monetariamente, mas que contribui para o aperfeiçoamento da operação e processos. Em consonância com que a literatura defende que a criação de curto prazo seria o lucro, médio prazo seria o valor esperado pelos investidores e a longo prazo seria o valor para a sociedade (Gokten & Gokten, 2017). Todavia, enfatiza-se pelo entrevistado, que a questão do contexto macro e socioeconômico do Brasil, dificulta as instituições financeiras a estabelecerem provisões de médio a longo prazo, ou seja, de 10 a 20 anos.

Foi indagado sobre os procedimentos utilizados para identificação dos elementos que geram no caso os **6.1 capitais** e suas **6.2 interdependências**. Primeiramente, buscaram identificar quais eram os capitais essenciais para o banco, que na visão deles seriam os capitais financeiro, humano e social. Logo, chegaram à conclusão que um banco tem o papel de relatar todos os capitais, pois são indispensáveis para o negócio e sociedade (Item 7 – Tabela 1). Além de realizar diversas discussões em cada capital individualmente, se apoiaram também, no plano de capitais (GRI) e o modelo de risco que possuem. Por conseguinte, o Itaú está em sinergia com os autores que criticam o RI (Brown & Dillard, 2014, Flower, 2014), pois os capitais sociais e ambientais, na visão do banco, por mais que são indiretos, são significantes para o negócio e sociedade.

Flower (2015) recomendou que os capitais do IIRC fossem segregados internos (propriedade da organização e de terceiros) e externos (renováveis e não renováveis), com a finalidade de que as organizações conseguissem reconhecer deste modo todos os capitais que a afetam na geração de valor. Para o entrevistado os capitais de propriedade da organização e de terceiros, como resposta: o único capital em que não possuíam propriedade seria o natural, em consonância com a literatura (Item 1 e 4 – Tabela 1), o mesmo seria o capital **7.1 externo** (renovável ou renováveis), aos demais capitais revelou que possuem uma parcela de **7.2 propriedade**. Nesse sentido, as **8.2 principais ações de valores** que o banco faz, e que pretende continuar criando. Segundo o entrevistado, atualmente o banco possui duas linhas de frente, o de melhoria contínua (satisfação de clientes, transformação digital, gestão de pessoas) e os transformacionais (gestão de risco, rentabilidade sustentável, internacionalização), que são palcos de geração de valor do banco nos próximos anos.

No âmbito ainda de ações de valores, foi questionado ao entrevistado se na visão da organização, ela provoca alguma **9.1 ação negativa para sociedade e/ou meio ambiente**, se tivessem, quais seriam as iniciativas para minimizá-las. Nota-se, que o Itaú Unibanco tem conscientização quanto ao impacto negativo, ou seja, por mais que faz parte da operação de qualquer empresa, consumir água, energia, são recursos não-renováveis que ela usufrui para operar. Logo, a empresa tem focado nos dois últimos anos, iniciativas que buscam mitigar esse impacto negativo, utilizando de métodos alternativos, como reúso de água e energia renovável. A questão de impacto reverso (Item 8 – Tabela 1) é uma iniciativa proativa da companhia, uma vez que ela deixa de apoiar empresas que causam diretamente um impacto negativo para sociedade e meio ambiente, conseqüentemente, iria diminuir o valor dela (externalidades), ao contrário proporcionam oportunidade para outros segmentos do mercado daquela mesma região. Portanto, o pensamento do Itaú Unibanco está em consonância com Brown e Dillard (2014), em que os negócios não podem ignorar os esgotamentos de recursos, mudanças climáticas e das expectativas sociais.

Em relação ao ambiente externo, ou seja, na onde a organização atua, foi indagado ao entrevistado quais seriam as externalidades positivas e negativas para o Itaú Unibanco. Conforme o *Framework 1.0* uma companhia deveria apontar em seu RI, no contexto natural, social, político, comercial e legal, ou seja, ela não possui controle sobre essas externalidades, mas que a influencia positivamente ou negativamente, nas suas ações de valores (estoque de capitais) (IIRC, 2014). Em sua fala, abordou um exemplo no contexto político (Item 1 – Tabela 1), considerando como **10.1 externalidade negativa** para o banco.

Considerando o ambiente externo do período, o mesmo ocasiona um aumento líquido ou uma redução líquida nos capitais. Uma companhia deveria identificar do ponto de vista dela, se naquele período o efeito líquido foi um acréscimo, decréscimo, ou se manteve o valor da empresa preservado. Segundo o entrevistado o banco, de 2013 a 2017, em nenhum momento perdeu valor no RI, ou seja, preservado, mas citou uma outra externalidade política por exemplo, que **11.1 diminuiria** o valor da empresa no RI.

Por fim, foi questionado ao entrevistado quais foram as mudanças na cultura da organização após a adoção do RI. Segundo ele, houve uma mudança de estrutura dentro do banco, atualmente possuem grupos de trabalhos, que todos do banco possuem uma linguagem semelhante, mesmo sendo em linhas diferentes e decisões diferentes **12.4 Pensamento Integrado**. Além disso, enfatizou que apenas hoje possuem uma visão nítida do que a companhia quer alcançar, e que antes, eles não ouviam com frequência de qual seria a estratégia da companhia. Condizente com Kassai & Carvalho (2013), onde o RI preconiza uma nova percepção do modelo de negócio, em que sintoniza a sociedade, natureza e fluxo de caixa futuros. E que todos os membros inseridos na organização buscaram alcançar a geração de valor sustentável, reconhecendo seus riscos e oportunidades, assim definem se criam, preservam ou deteriam o seu valor.

Mediante as afirmações do entrevistado (um dos elaboradores do RI do Itaú Unibanco), O Itaú Unibanco utiliza em seu RI que o termo valor não é exclusivo ao contexto financeiro, o qual inclui valores sociais e ambientais, porém não foram auferidos os valores tangíveis e intangíveis (Item 3 – Tabela 1), os quais possuem contribuições para apoiar a geração de valor de uma empresa. Inclui-se que foi destacado pelo entrevistado, que o RI do Itaú Unibanco ainda não está em um estado ótimo, e que constantemente buscam o aprimoramento dele. Por conseguinte, a definição da geração de valor incorporada pela empresa, está em sinergia com o propósito do RI, em que o valor gerado por uma empresa é co-criado entre a organização e *stakeholders*, e não visando somente o “lucro”.

4.2 Discussão dos resultados

A percepção do Itaú Unibanco quanto a finalidade do RI é condizente com o que a literatura propõe, que é a de explicar para os provedores de capital financeiro como a companhia gera valor ao longo do tempo, beneficiando todas as partes interessadas na capacidade de uma instituição gerar valor. Ao contrário, de Flower (2015), Adams (2015) e Thomson (2014) de que um RI deveria atender somente a sociedade, pois os investidores só teriam interesse caso este influenciasse negativamente no que eles consideram valor. Em sinergia com Feng et al. (2017) e Brown e Dillard (2014) não há contrariedade da relação entre negócio e demais *stakeholders* de que ambas possam ser concomitantemente benéficas, já que os negócios não podem ignorar as externalidades.

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

o financeiro. Todavia, conseguiram fazer o mapeamento de algumas ações qualitativas, mas que ainda instigam na identificação de novas ações qualitativas. Logo, a melhora no resultado final seria a consequência dessas ações executadas no processo do negócio, e isso é bem aceito pelo investidor, ressalta-se que na entrevista não foi citado nenhum dos valores tangíveis e intangíveis que são apoiados pela empresa, os quais são potenciais também para demonstrar o valor de uma empresa (Beattie e Smith, 2013).

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

Na entrevista, a empresa considera o financeiro, humano e social como os capitais mais importantes para sua operação. Além disso, há consciência da importância de reportar todos os capitais, pois na visão deles todos são indispensáveis para o negócio e sociedade. Ao contrário do IIRC que defende o posicionamento dos capitais indiretos ou irrelevantes não necessitam ser evidenciados em um RI (Flower, 2015). Portanto, o Relato Integrado do Itaú Unibanco não corrobora com a literatura existente, pois o mesmo fornece em todos os seus RIs, as suas políticas de gestão ambiental e responsabilidade social com os indivíduos dentro e fora da organização, logo essas informações são capazes de exprimir a sobrevivência da mesma a longo prazo (Hahn & Kühnen, 2013). Pode-se inferir que o RI do Itaú Unibanco estabelece em sua estratégia a busca de valor sustentável, ou seja, a co-criação do mesmo, em que o termo “valor” não é somente financeiro, e que engloba ações de desenvolvimento social e proteção ambiental (Sofian, 2016)

Além disso, segundo o entrevistado, “O Itaú Unibanco aderiu ao programa piloto por acreditar na proposta do IIRC de aprimorar as prestações de contas em um contexto global”. Segundo o Itaú Unibanco, os elaboradores basearam-se no plano de capitais da GRI e do modelo de riscos que possuem, para poder identificar a relação entre os capitais. Portanto, compreender cadeias integradas de causa e efeito colabora para que uma empresa opere de modo consciente e eficiente sobre os capitais afetados (Busco et al., 2014).

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

Inversamente aos resultados de Jensen e Berg (2012), os preparadores de RI sabem como adotarem o pensamento integrado. E de Feng et al. (2017) que o entendimento de pensamento integrado está nas experiências e no contexto da organização. Conforme o entrevistado, as mudanças que as práticas do RI causaram no Itaú Unibanco, houve uma mudança estrutural interna, e que atualmente possuem grupos de trabalhos com uma linguagem uniforme entre as equipes, mesmo sendo em linhas e decisões diferentes entre

setores, por meio do pensamento integrado, alcançando uma linha de frente proativa para as estratégias e tomada de decisões. Por conseguinte, todos os membros inseridos na organização buscam alcançar a geração de valor sustentável, reconhecendo seus riscos e oportunidades, assim definem: se criam, preservam ou deteriam o seu valor. Em sinergia com Kassai & Carvalho (2013), o RI preconiza uma nova percepção do modelo de negócio, em que sintoniza a sociedade, natureza e fluxo de caixa futuros.

5 CONCLUSÃO

Ressalta-se que o conceito de geração de valor é um elemento-chave para elaborar um RI, assim o objetivo da pesquisa foi identificar qual a percepção do conceito Geração de Valor do Relato Integrado no caso do Itaú Unibanco. Conclui-se a percepção do Itaú Unibanco quanto a finalidade do RI é condizente com o que a literatura se propõe, que é a de explicar para os provedores de capital financeiro como a companhia gera valor ao longo do tempo, beneficiando todas as partes interessadas na capacidade de uma instituição gerar valor. O Itaú Unibanco incorpora em seu RI a “geração de valor compartilhado”, em que está condizente com a proposta de que, o valor gerado de uma empresa (o sucesso da organização) é “interdependente” com o valor que cria para investidores, empregados, clientes, sociedade, e natureza.

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

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

Assim, está pesquisa desperta aos contadores a se envolverem com este tema, pois contribuirá para o aprimoramento do RI, além de incentivar as empresas na busca do desenvolvimento sustentável. Os contadores além de promover informações contábeis para a divulgação, visam também auxiliar aos gestores na tomada de decisão, com a ideologia do RI os contadores possam aconselhar proprietários/conselho de administração com práticas sustentáveis, ao invés de visar apenas o “lucro”.

As limitações desta pesquisa atendem a três quesitos: (i) tema proposto, pois analisou apenas a geração de valor do RI, evidenciada pelo Itaú Unibanco Holding S.A.; (ii) a empresa, justifica-se que o Itaú Unibanco Holding S.A., por ser uma das companhias participantes do programa piloto do IIRC e pela sua participação ativa para o desenvolvimento do *Framework 1.0* do RI. (iii) procedimentos metodológicos por meio de entrevista com um membro elaborador do Itaú Unibanco via *skype*, os mesmos foram submetidos a análise de conteúdo de Bardin (2016), com o uso da técnica temática/categorial. Portanto, os resultados deste estudo não podem ser generalizados, devido aos mesmos não terem sido submetidos à métodos estatísticos.

Por fim, recomenda-se estudos empíricos em outras empresas que permitam aprimorar o conceito de geração de valor no *Framework 1.0*, identificando as ações que elas fazem, se geram valor ou não, bem como, alternativas que minimizam o impacto negativo ou reversas para o modelo de negócio. Inclusive, a confrontação de informações divulgadas nos capitais com as demonstrações padronizadas e relatórios voluntários, para averiguar se as empresas estão reconhecendo no RI de modo integrado.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- Abeysekera, I. (2013). A template for integrated reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 227–245. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/14691931311323869>.
- Association of Chartered Certified Accountants (ACCA). (2018). *Insights into integrated Reporting 2.0: walking the talk*. Recuperado de <https://integratedreporting.org/resource/acca-insights-into-integrated-reporting-2-0-walking-the-talk/>.
- Adams, C. A. (2015). The international integrated reporting council: A call to action. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 23–28. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S1045235414000732?via%3Dihub>.
- Adams, C. A., Potter, B., Singh, P. J., & York, J. (2016). Exploring the implications of integrated reporting for social investment (disclosures). *British Accounting Review*, 48(3), 283–296. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0890838916300154?via%3Dihub>.
- Adams, S., & Simmet, R. (2011). Integrated Reporting: An Opportunity for Australia's Not-for-Profit Sector. *Australian Accounting Review*, 21(3), 292–301. Recuperado de <https://onlinelibrary-wiley.com.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1111/j.1835-2561.2011.00143.x>.
- Ahmed Haji, A., & Hossain, D. M. (2016). Exploring the implications of integrated reporting on organisational reporting practice. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 13(4), 415–444. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/QRAM-07-2015-0065>.
- Bardin, L. (2016). Análise de conteúdo. São Paulo: *Edições*, 70.
- Beattie, V., & Smith, S. J. (2013). Value creation and business models: Refocusing the intellectual capital debate. *British Accounting Review*, 45, 243–254. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0890838913000413?via%3Dihub>.
- Bini, L., Bellucci, M., & Giunta, F. (2018). Integrating sustainability in business model disclosure: Evidence from the UK mining industry. *Journal of Cleaner Production*, 171, 1161–1170. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0959652617322862?via%3Dihub>.
- Brown, J., & Dillard, J. (2014). Integrated reporting: On the need for broadening out and opening up. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 27(7), 1120–1156. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/AAAJ-04-2013-1313>.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). Sociological Paradigms and organisational Analysis - Elements of the Sociology of Corporate Life. *Sociological Paradigms and organisational analysis*, 448. Recuperado de <http://web.b-ebshost.com.ez79.periodicos.capes.gov.br/ehost/detail/detail?vid=0&sid=ef0761b9-77ed-42ad->

b2da-97e531a0a83a%40pdc-v-
sessmgr02&bdata=Jmxhbm9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=5297095&db=si
h.

- Busco, C., Frigo, M. L., Quattrone, P., & Riccaboni, A. (2014). Leading Practices in Integrated Reporting Management accountants will guide their companies on the journey to value creation. *Strategic Finance*. Recuperado de <http://go-galegroup.ez79.periodicos.capes.gov.br/ps/i.do?id=GALE%7CA382806663&v=2.1&u=capes&it=r&p=AONE&sw=w>.
- Chaidali, P. (Penny), & Jones, M. J. (2017). It's a matter of trust: Exploring the perceptions of Integrated Reporting preparers. *Critical Perspectives on Accounting*, 48, 1–20. Recuperado de <https://www-sciencedirect.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S1045235417300801?via%3Dihub>.
- Chua, W. F. (1986). Radical Developments in Accounting Thought. *The Accounting Review*, 61(4), 601–632. Recuperado de https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2591231/mod_resource/content/0/Chua%281986%29.pdf.
- Correa, J. C. (2016). Incorporação do Pensamento Integrado aos mecanismos internos como pré-requisito para a viabilização do processo de asseguarção independente para Relato Integrado. *Dissertação de Mestrado*. Universidade Estadual de Maringá, Maringá. Recuperado de <http://nou-rau.uem.br/nou-rau/document/?code=vtls000223830>.
- Coulson, A. B., Adams, C. A., Nugent, M. N., & Haynes, K. (2017). Exploring metaphors of capitals and the framing of multiple capitals: Challenges and opportunities for < IR >. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(3), 290–314. Recuperado de <https://www-emeraldinsight-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/SAMPJ-05-2015-0032>.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa*. (3a ed). Porto Alegre: *Penso*.
- De Beer, E. (2014). Creating value through communication. *Public Relations Review*, 40(2), 136–143. Recuperado de <https://www-sciencedirect.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0363811114000526?via%3Dihub>.
- Druckman, P. (2016). Integrated Reporting - A new Accounting Disclosure. In C. Mio (Org.). Palgrave M.
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & La Torre, M. (2017). Barriers to Implementing the International Integrated Reporting Framework: A Contemporary Academic Perspective. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 461–480. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2017-0150>.
- Dumitru, M., Gușe, R. G., Feleagă, L., Măngiuc, D. M., Feldioreanu, A. I., Gina, R., & Ionelia, A. (2015). Marketing communications of value creation in sustainable organizations. The practice of integrated reports. *Amfiteatru Economic*, 17(40), 955–976. Recuperado de http://www.amfiteatruconomic.ro/Home_RO.aspx.
- Eccles, R. G., Krzus, M. P., & Ribot, S. (2014). *The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality*. John Wiley & Sons, Inc. Recuperado de <https://www-sciencedirect.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0959652614008968?via%3Dihub>.
- Egger, D. (2015). *Geração de valor futuro*. (1a ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Feng, T., Cummings, L., & Tweedie, D. (2017). Exploring integrated thinking in integrated reporting – an exploratory study in Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 330–

353. Recuperado de <https://www-emeraldinsight-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/JIC-06-2016-0068>.
- Flick, U. (2009). *Qualidade na pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: *Artmed*.
- Flower, J. (2015). The international integrated reporting council: A story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 1–17. Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S1045235414000744?via%3Dihub>.
- Gokten, S., & Gokten, P. O. (2017). Value Creation Reporting : Answering the Question „ Value to Whom ” according to the International Integrated Reporting Framework, 91(147), 145–170. Recuperado de <https://doaj.org/article/0ef23e57eb51447589bbf774976f5ec7>.
- Haller, A. (2016). *Value Creation: A Core Concept of Integrated Reporting*. In: *Integrated Reporting - A new Accounting Disclosure*. In C. Mio (Org.). Palgrave M.
- Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21. Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0959652613004654?via%3Dihub>.
- International Federation of Accountants - IFAC (2015). “*Materiality in <IR> Guidance for the preparation of integrated reports.*” *IR - INTEGRATED REPORTING*. Recuperado de http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/11/1315_MaterialityinIR_Doc_4a_Interactive.pdf.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013). *Background - Value Creation*. Recuperado de <http://integratedreporting.org/resource/background-papers/>.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2014). *Framework*. Recuperado de <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portugese-final-1.pdf>.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2016). *The <IR> Competence Matrix Learning outcomes for <IR> training*. Recuperado de <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2016/04/IR-Competence-Framework-Section-One.pdf>.
- International Integrated Reporting Council – IIRC. (2017). *International Framework Implementation Feedback - Summary report*. Recuperado de http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/10/Framework_feedback_Sum2017.pdf.
- Integrated Reporting Committee of South Africa. (2014). *Scan of research on integrated reporting in South Africa research opportunities*. Recuperado de http://integratedreportingsa.org/ircsa/wp-content/uploads/2017/05/Scan_of_research_on_integrated_reporting_in_South_Africa.pdf.
- Jensen, J. C., & Berg, N. (2012). Determinants of Traditional Sustainability Reporting Versus Integrated Reporting. An Institutional Approach. *Business Strategy and the Environment*, 21(5), 299–316. Recuperado de <https://onlinelibrary-wiley.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1002/bse.740>.
- Kassai, J. R., & Carvalho, L. N. (2013). Relato Integrado : a próxima revolução contábil. In XI Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (p. 1–16). Recuperado de https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1065698/mod_resource/content/0/artigoEngema2013_versao_3.pdf.
- Kuzina, R. W. (2014). Integrated Reporting As a Strategic Mechanism. *Actual Problems of Economics*, 8(158), 385–392.
- Marçal, A. dos S. V. (2019). *Geração de Valor no Relato Integrado: Um Estudo de Caso no*

- Itaú Unibanco. *Dissertação de Mestrado*. Universidade Estadual de Maringá, Maringá. Recuperado de http://www.pco.uem.br/0-arquivos/dissertacoes/2019_amanda-dos-santos-veiga-marcal.pdf.
- Melloni, G. (2015). Intellectual capital disclosure in integrated reporting: An impression management analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 16(3), 661–680. Recuperado de <https://www-emeraldinsight-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/JIC-11-2014-0121>.
- Milne, M. J., & Gray, R. (2013). W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 13–29. Recuperado de <https://link-springer-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/article/10.1007/s10551-012-1543-8>.
- Slack, R., & Tsalavoutas, I. (2018). Integrated reporting decision usefulness: Mainstream equity market views. *Accounting Forum*, (April 2017), 1–15. Recuperado de <https://linkinghub-elsevier-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/retrieve/pii/S0155998217300844>.
- Sofian, I. (2016). The adoption of integrated reporting principles by the Romanian companies listed at the Bucharest Stock. *Audit Financiar*, 15(12), 1335–1348. Recuperado de <https://doaj.org/article/b9a1596e002645e7a5ddcd59bb41ed15>.
- Stacchezzini, R., Melloni, G., & Lai, A. (2016). Sustainability management and reporting: the role of integrated reporting for communicating corporate sustainability management. *Journal of Cleaner Production*, 136, 102–110. Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0959652616002006?via%3Dihub>.
- Steyn, M. (2014). Organisational benefits and implementation challenges of mandatory integrated reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 5(4), 476–503. Recuperado de <https://www-emeraldinsight-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/SAMPJ-11-2013-0052>.
- Thomson, I. (2014). “But does sustainability need capitalism or an integrated report” a commentary on “The International Integrated Reporting Council: A story of failure” by Flower, J. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 18–22. Recuperado de <https://linkinghub-elsevier-com.ez79.periodicos.capes.gov.br/retrieve/pii/S1045235414000756>.
- Veiga, A. dos S., Neuman, M., & Sanches, S. L. R. (2018). A semântica de Geração de Valor no Relato Integrado: gerar valor do que e para quem. XLII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2018. Recuperado de http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=93&cod_edicao_subsecao=1570&cod_edicao_divisao_trabalho=341.

APÊNDICE

Apêndice A - Guia de entrevista da pesquisa

- 1 - No seu entendimento, qual seria o propósito de um Relato Integrado?
- 2 - Dentre os conceitos fundamentais do Relato Integrado: geração de valor, processo de geração de valor e de capitais. Quais destes apresentam maior dificuldade na elaboração do Relato Integrado? Por quê?
- 3 - O que a geração de valor significa para a organização?
- 4 - Qual a relação entre a geração de valor e a missão, visão e objetivos declarado da instituição?
- 5 - Como foi definida a palavra valor, e como a organização cria valor para fins de Relato Integrado?
- 6 - Quais foram os procedimentos utilizados para identificação dos elementos que geram valor, dos respectivos capitais e suas interdependências?
- 7 - Quais foram os capitais evidenciados que a organização utilizou e/ou afetou pertencentes a terceiros e quais são próprios da organização?
- 8 - Cite quais são as principais ações de valores do Itaú Unibanco, e quais pretendem continuar

criando?

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

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

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

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

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

Fonte: Adaptado de Flower (2015); Gokten e Gokten (2017); IFAC (2015); IIRC (2013); IIRC (2016); IIRC (2017); Kassai & Carvalho (2013).

Apêndice B - Codificação da entrevista realizada

Codificação		
Unidade de registro	Unidade de contexto	Categorização
1. Relato Integrado	1.1 Integrar diferentes informações em um mesmo relatório;	1.1 Estrutura holística e concisa
	1.2 É uma das principais prestações de contas do banco;	1.2 Gera valor e dos fatores que a afetam
	1.3 Isto permitiu um novo olhar sobre nossa prestação de contas;	1.3 Reconheçam suas individualidades
	1.4 Consiste em pensar de forma integrada, de modo a aproveitar e revistar todos os processos existentes atualmente e aprimorá-los;	1.4 Pensamento Integrado
2. Conceitos fundamentais	2.1 Capitais não foram muito difíceis dentro do banco, pois já trabalhávamos com todo esse tipo de informação bem estruturada aqui dentro do banco;	2.1 Capitais
	2.2 O banco estava muito atrelado ao conceito de geração de valor financeiro [...] existem mais de uma questões de valores não financeiros, ou pré-financeiros que não observávamos antes.	2.2 Geração de valor para organização e outros
3. Significado da Geração de valor	3.1 Ser um banco líder em <i>performance</i> sustentável em relação à satisfação dos nossos clientes [...] o resultado nosso só vai ser sustentável, se ele tiver satisfação com os nossos clientes, queremos aumentar os dois [...] e que tragam também maiores retornos para nós e aos nossos investidores, então é interessante que não têm o conflito de interesses;	3.1 Missão, visão e objetivos
	3.2 O resultado final é o valor financeiro, tentamos buscar agora atingir os meios para melhorar os fins. Então assim, ao invés de priorizar a rentabilidade, vou priorizar a satisfação do cliente, imagem e a reputação.	3.2 Significa para a organização
4. Definição de valor e como cria valor para fins de RI	4.1 Discussão muito extensa sobre valor, mensagem do CEO/diretor [...] justamente para abrir a mente das pessoas para discutir outros tipos de valores [...] grande parte que reportamos é financeiro, mas também trouxemos valores qualitativos [...] e que isso é bem aceito pelo investidor.	4. Como define valor
5. Geração de valor em curto, médio, e longo prazo	5.1 Não temos uma definição, continuamos a usar os conceitos básicos contábeis de geração de valor;	5.1 Gera valor em curto prazo
	5.2 Não só o Itaú, mas todo o setor financeiro brasileiro tem uma visão muito de curto e médio prazo;	5.2 Gera valor em médio prazo
	5.3 Mudança de forma de trabalho, por exemplo daqui do banco, além do <i>Dress code</i> , modificamos todo o <i>layout</i> dos andares, trabalhamos em comunidade agora [...] por exemplo identificamos que isso vai trazer valor no longo prazo.	5.3 Gera valor em longo prazo

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

Fonte: A pesquisa (2019).