

# IMPLEMENTAÇÃO DO RELATO INTEGRADO: O CASO DO ITAÚ UNIBANCO

## 1. INTRODUÇÃO

A demanda dos *stakeholders*, por informações sobre o negócio fez com que as empresas buscassem supri-las através da divulgação das demonstrações financeiras. Essa divulgação cria para as empresas, através de forças legais e normativas, o dever de atender as necessidades dos diversos usuários, internos e externos. Sendo assim, a divulgação dessas informações são de extrema importância, pois permitem uma evidenciação clara, objetiva, completa e possibilita que os usuários as utilizem com maior grau de confiabilidade e segurança na tomada de decisão (MALACRIDA; YAMAMOTO, 2006).

Com o passar dos anos, houve uma evolução nas necessidades dos usuários em geral de informações além dos demonstrativos financeiros. Essa necessidade crescente tem como foco um tema recorrente nas organizações do mundo todo: o desenvolvimento sustentável. A demanda por informações confiáveis, comparáveis e relevantes é crescente, e as empresas têm buscado reportar como a sua existência afeta o meio ambiente e as pessoas, e como desenvolver e implementar ações sustentáveis (JAMES, 2014).

Neste sentido, as organizações passaram então a divulgar informações voluntárias, além das obrigatórias, reportando fatores sociais e ambientais. No entanto, a divulgação das informações não obrigatórias não se deu somente pela preocupação com o desenvolvimento sustentável. De acordo com Nagano *et al.* (2013), com a adoção global de novas formas de conduzir os negócios e a diversificação das partes interessadas, os *disclosures* tornaram-se peças fundamentais de avaliação e análise precisas do desempenho corporativo.

Foi constituído então um novo modelo de governança corporativa ligado à responsabilidade social, com base nos fatores ambientais, econômicos e sociais (HIGUCHI *et al.*, 2015). Para auxiliar as companhias na divulgação de *disclosures* voluntários foram estabelecidos os padrões globais para relatórios de sustentabilidade promovidos pela *Global Reporting Initiative* (GRI). Atualmente, no entanto, os relatórios corporativos, em sua maioria, divulgam os dados voluntários e obrigatórios de maneira desconexa.

Visando reduzir as inconsistências apresentadas nas informações corporativas, foi criado o Relato Integrado (RI) pelo *International Integrate Reporting Council* (IIRC), que consiste na coalizão global de reguladores, investidores, empresas, normatizadores, contadores, universidades e Organizações Não Governamentais (IIRC, 2010). O RI representa uma evolução na divulgação de informações voluntárias e compulsórias, pois aborda um novo modelo de comunicação integrada, com o objetivo de apresentar informações concisas e globalmente aceitas sobre estratégia, governança, desempenho e perspectivas (IIRC, 2010).

Para auxiliar no desenvolvimento do Relato Integrado, o IIRC criou em 2013 um programa piloto, aderido por organizações de diversos setores ao redor do mundo. No Brasil, o RI não é obrigatório para as empresas privadas e, foi a partir deste programa piloto, que ele surgiu no contexto brasileiro, e teve os conceitos de Relato Integrado incorporados, inicialmente, por doze empresas.

Em decorrência da notoriedade e relevância, tanto no contexto nacional como internacional, o problema de pesquisa pode ser descrito através da seguinte pergunta: **Como realizar a implantação do Relato Integrado em uma empresa privada?** Desse modo, a partir da experiência do Itaú Unibanco, o objetivo da pesquisa é desenvolver uma proposta para a implementação do RI em empresas que queiram aderi-lo, dividido em etapas.

O estudo justifica-se pela importância e atualidade do tema pesquisado, como também em decorrência da existência de poucos trabalhos sobre o processo de implantação do Relato Integrado em empresas brasileiras. Além disso, Argento, Culasso e Truant (2018) afirmam que a implementação do RI é uma tarefa de mudança substancial, dadas as transformações necessárias na organização para a produção deste relatório. Outrossim, Kiliç *et al.* (2021)

demonstram que empresas inseridas em ambientes institucionais semelhantes apresentam tendência a adotarem padrões corporativos semelhantes, assim como Relatos Integrados semelhantes. A escolha do Itaú Unibanco foi realizada por ser uma das empresas pioneiras na aderência do Relato Integrado, com elaboração de relatórios que são referência no mundo (CORREA, 2016).

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Teoria Institucional

De acordo com os conceitos presentes na Teoria Institucional, a organização está inserida em um contexto social e, como tal, a mudança organizacional considera o ambiente institucional em que está inserido (VAILATTI; ROSA; VICENTE, 2017). Nesse sentido, essa teoria vem sendo utilizada para apoiar a análise de mudanças organizacionais uma vez que preconiza que as mesmas acontecem por influência de hábitos, costumes, normas e busca de legitimidade do meio no qual a empresa funciona (DIMAGGIO; POWELL, 1983; CAMPBELL, 2007).

A Teoria Institucional – aqui trabalhada sob a perspectiva da Nova Sociologia Institucional (NSI), vertente que enfoca a organização a partir da ótica da relação entre empresa e sistemas culturais (SOEIRO; WANDERLEY, 2019) – é a responsável por trazer à discussão o conceito de isomorfismo (FREZATTI *et al.*, 2009). A isomorfia, de acordo com Dimaggio e Powell (1983), é o processo através do qual as organizações vão se ajustando de modo a tornarem-se semelhantes em seus processos e práticas com o objetivo de alcançarem legitimidade e segurança no ambiente institucional com o qual se relacionam. Segundo os autores, as empresas podem se tornar isomórficas a partir de 3 mecanismos (DIMAGGIO; POWELL, 1983):

- Isomorfismo coercitivo: ocorre em resposta à pressão exercida de maneira formal ou informal por outras organizações com as quais a empresa se relaciona, assim como, também, pela expectativa da sociedade direcionada à organização;
- Isomorfismo mimético: é originado em ambientes de incertezas simbólicas e mudanças, nas quais, diante da insegurança sobre processos e práticas, organizações tentam se assemelhar a outras já legitimadas de modo a se modelarem em momentos de transformação;
- Isomorfismo normativo: essa espécie acontece quando práticas são aprovadas por clientes e sociedade como uma demonstração de qualidade e são, dessa forma, aderidas por organizações.

Nesse sentido, pode-se supor que práticas como a adoção espontânea do Relato Integrado enquanto modelo de reporte pela organização analisada neste trabalho, o Itaú, podem decorrer da busca pela semelhança com o meio no qual se relaciona a empresa. A divulgação de informações de responsabilidade corporativa tem se tornado prática cada vez mais institucionalizada (DE VILLIERS; ALEXANDER, 2014).

A responsabilidade social e corporativa, apesar de múltipla em seu sentido, pode ser compreendida como a atenção empresarial a questões sociais e ambientais enquanto estratégia de negócio (HUSTED; SOUZA-FILHO, 2017). Nesse sentido, O RI se apresenta enquanto uma proposta de evolução no relato sobre informações sociais, ambientais e financeiras, uma vez que se propõe a fazê-lo de modo interligado (DE VILLIERS; HSIAO; MAROUN, 2017).

Na literatura, pesquisas aplicadas ao Relato Integrado utilizam como lastro teórico a Teoria Institucional ao se prestarem à análise de mudanças internas decorrentes da implementação do relatório (GUTHRIE; MANES-ROSSI; ORELLI, 2017), assim como à análise da institucionalização das práticas de divulgação das empresas (HAJI; ANIFOWOSE, 2017), bem como demonstram que grandes empresas têm a produção de seus Relatos Integrados

diretamente associados à qualidade institucional do meio em que estão inseridos (KILIÇ *et al.*, 2021).

Nesse sentido, a realização desta pesquisa se relaciona com a Teoria Institucional uma vez que, no processo de isomorfismo descrito, a troca de experiências, hábitos e costumes com o meio externo é elemento importante para o alcance da semelhança entre as organizações que dele fazem parte (DIMAGGIO; POWELL, 1983; CAMPBELL, 2007).

## **2.2.A criação do IIRC e o Relato Integrado**

A organização sem fins lucrativos *The Prince's Accounting for Sustainability Project* (A4S) foi fundada em 2004 pelo Príncipe de Gales e foi a primeira iniciativa criada para conectar as informações não financeiras, principalmente sobre a sustentabilidade, aos relatórios corporativos. O A4S possui o objetivo de inspirar o pensamento de que a sustentabilidade, integrada aos negócios da organização, refletindo a dependência que possui do bem-estar da comunidade e do meio ambiente, é necessária para garantir a saúde econômica e sua continuidade, também no longo prazo, de maneira que este tema esteja permanentemente presente nas empresas (A4S, 2021).

Em 2009, com o incentivo do Príncipe de Gales, começaram as discussões sobre a necessidade da criação de um órgão que abrangesse uma abordagem nova e integrada sobre os relatórios corporativos (A4S, 2009). Surge então, a base para o *International Integrate Reporting Council* (IIRC), lançado em 2010 pela A4S em parceria com a *Global Reporting Initiative* (GRI), com o objetivo de estabelecer uma estrutura conceitual para elaboração dos Relatos Integrados e servir de referência para as empresas que o adotarem.

Cada vez mais as empresas divulgam informações sobre sustentabilidade, além das financeiras, no entanto, por diversas vezes, elas são apresentadas sem uma padronização, dificultando a análise por parte dos *stakeholders*, que encontram relatórios grandes e pouco objetivos. A missão do IIRC é instituir o relatório e o pensamento integrado dentro das empresas públicas e privadas (IIRC, 2021). E tem como visão nivelar a alocação de capital e o comportamento corporativo aos objetivos mais amplos de estabilidade financeira e desenvolvimento sustentável, através do ciclo de relatórios e pensamento integrados (IIRC, 2021).

A proposta do IIRC (2011) é desenvolver uma estrutura conceitual internacionalmente aceita que facilite a elaboração dos relatórios corporativos, abordando um amplo conjunto de informações necessárias aos *stakeholders*, de maneira que suas perspectivas de longo prazo possam ser avaliadas de forma clara, concisa, integrada e comparável. Nesse contexto, surgiu o Relato Integrado: um meio de disseminação de informações sobre como a estratégia, governança, desempenho e perspectivas de uma organização, em relação ao ambiente externo em que está inserida, gera valor no curto, médio e longo prazo (IIRC, 2014).

O Relato Integrado, de acordo com Boldrin (2014), está relacionado ao pensamento e a gestão de maneira conjunta nas empresas, o que resultará num relatório integrado periódico, como uma forma de comunicação sobre como suas ações adquirem valor ao longo do tempo. Segundo Carvalho e Kassai (2014), o RI requer uma mudança de mentalidade e atitude em toda a administração empresarial.

O principal objetivo do Relato Integrado é mostrar como uma organização gera valor ao longo do tempo. Essas informações beneficiarão, além das empresas, os colaboradores, clientes, representantes comerciais, comunidades locais, fornecedores e políticos (IIRC, 2014). O RI visa melhorar a qualidade da informação através de uma abordagem coesa e eficiente na elaboração dos relatórios corporativos, promovendo uma alocação de capital eficiente e produtiva (IIRC, 2014).

O *framework* do IIRC está direcionado ao *stakeholder* provedor de capital financeiro. Brito (2018) destacou que este foco visa reduzir a assimetria de informações entre as empresas

e o mercado, através de uma apresentação mais clara e objetiva, que evidencie aos financiadores as contribuições da organização para a geração de valor no longo prazo. Valor esse que é gerado não apenas pela empresa ou dentro dela, mas que também pode sofrer influência do ambiente externo e de partes interessadas (IIRC, 2014).

Para ser considerado um RI, o modelo de comunicação deve seguir alguns princípios básicos e elementos de conteúdo estabelecidos no *framework*. O *framework* do RI é direcionado, principalmente, às empresas privadas, podendo ser adaptado também ao setor público, e ele aborda quais informações devem ser adicionadas, bem como explica seus conceitos fundamentais (IIRC, 2014).

O IIRC identificou seis capitais para ajudar no entendimento e elaboração do Relato Integrado, sendo eles: financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e natural (KPMG, 2012). O IIRC (2014) destaca que os capitais são repositórios de valor que podem aumentar, diminuir ou se transformar, de acordo com as atividades e produtos da organização. Por exemplo, o capital financeiro de uma empresa aumenta se ela tem um resultado positivo. Já o capital humano melhora se os colaboradores recebem treinamento adequado. Eles podem também se transformar, visto que o treinamento de pessoas melhora o capital humano em decorrência da diminuição do capital financeiro.

Segundo o IIRC (2014), existem alguns princípios básicos, que são responsáveis por sustentar a preparação e a apresentação de um Relato Integrado. Eles informam qual conteúdo e de qual maneira o mesmo deve ser apresentado no RI. Os princípios são: i) foco estratégico e orientação para o futuro; ii) conectividade da informação; iii) relações com partes interessadas; iv) materialidade; v) concisão; vi) confiabilidade e completude; vii) coerência e comparabilidade.

A estrutura internacional do RI informa ainda, que esses princípios podem ser aplicados individualmente ou coletivamente, e sua elaboração exige bom senso dos responsáveis para definir quais assuntos possuem maior materialidade e como serão mensurados e divulgados, visto que o *framework* não apresenta indicadores de desempenho específicos (IIRC, 2014).

O Relato Integrado deve apresentar, além dos capitais e os princípios que orientam a sua elaboração, os seguintes elementos de conteúdo: visão geral da organização e ambiente externo; governança; modelo de negócios; riscos e oportunidades; estratégia e alocação de recursos; desempenho; perspectiva; e base para apresentação. De acordo com o IIRC (2014), esses elementos são vinculados uns aos outros, não são excludentes e não servem como uma estrutura padrão. A explicação deles é apresentada em forma de questionamento conforme pode ser observado no Quadro 1.

**Quadro 1 – Elementos de conteúdo do RI**

<b>Elemento</b>	<b>Questionamento</b>
Visão geral da organização e ambiente externo	O que a organização faz e sob quais circunstâncias ela atua?
Governança	Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?
Modelo de negócios	Qual é o modelo de negócios da organização?
Riscos e oportunidades	Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade da organização de gerar valor em curto, médio e longo prazo, e como a organização lida com eles?
Estratégia 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 para apresentação	Como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório integrado e como estes temas são quantificados ou avaliados?
------------------------	---

Fonte: IIRC (2014, p. 5).

No Brasil, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) aprovaram a utilização da Orientação Técnica OCPC 9 – Relato Integrado, que corresponde à Estrutura Conceitual Básica do Relato Integrado, elaborada pelo IIRC. A OCPC 9 tem como objetivo melhorar a qualidade da informação disponível aos *stakeholders*, proporcionar uma abordagem mais coesa e eficiente de apresentação do relatório corporativo e o aperfeiçoamento da prestação de contas e utilização dos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, de relacionamento e natural) nas empresas (CPC, 2021).

A orientação possui quatro capítulos, que foram divididos em dois conjuntos, sendo a primeira parte a introdução, onde constam os itens sobre a utilização da orientação e sobre os conceitos fundamentais; e a segunda parte chamada de Relato Integrado, que aborda sobre os princípios de orientação e elementos de conteúdo. A divulgação dessa estrutura brasileira não obriga a elaboração do RI nas empresas privadas, no entanto, quando uma companhia de capital aberto decidir elaborar e divulgar o Relato Integrado, deverá seguir a OCPC 9, emitida pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), visto que a CVM também a aprovou através da Resolução CVM nº14 (CVM, 2020).

### 2.3. Pesquisas Anteriores

Diversos autores entendem a importância e atualidade do Relato Integrado, por isso, iniciaram pesquisas que abordaram diversos aspectos do RI, como o desempenho das empresas que passaram a divulgar o relatório (ALBUQUERQUE *et al.*, 2017); a aderência aos conceitos propostos pela Estrutura Conceitual do IIRC (MANTOVANI *et al.*, 2017; KUSSABA, 2015; HIGUCHI *et al.*, 2015; ALVES; KASSAI; LUCAS, 2017) e a contribuição do Relato Integrado para a criação de valor nas empresas (MARÇAL, 2019). Uma breve descrição das pesquisas já realizadas sobre o tema está presente no Quadro 2.

**Quadro 2 – Pesquisas anteriores**

<b>Autores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Principais resultados</b>
Kussaba (2015)	Verificar de que forma duas empresas que tiveram participação no projeto piloto do IIRC divulgaram os elementos de conteúdos propostos na estrutura conceitual do RI nos anos de 2013 e 2014	Foi percebida uma evolução nos anos estudados, tanto com relação a quantidade, quanto em como os elementos de conteúdo foram divulgados no Relato Integrado nas duas empresas
Higuchi <i>et al.</i> (2015)	Verificar se os princípios do RI estão presentes nos dados financeiros divulgados por empresas que compõem a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), bem como averiguar se os principais pontos da Estrutura Conceitual constam nos relatórios dessas empresas	Foi observada como característica geral dos relatórios, baixo nível de integração entre os dados materiais, além de extensos, o que dificulta sua leitura e, portanto, encontram-se em desacordo com a proposta do IIRC
Alves, Kassai e Lucas (2017)	Descrever os conteúdos do RI que evidenciam a criação de valor das empresas do programa piloto no Brasil, nos anos de 2014 e 2015	Os resultados indicaram variedade no conteúdo sobre criação de valor pela peculiaridade de cada empresa tornando subjetiva a comparação dos desempenhos. Além disso, também foi identificada relação mais intensa do termo criação de valor com quatro dos oito temas previstos na estrutura do RI

Albuquerque <i>et al.</i> (2017)	Analisar o desempenho das empresas participantes do Projeto Piloto do IIRC no Brasil, que divulgam Relato Integrado em comparação às empresas não participantes	Concluiu-se que as empresas pioneiras na divulgação do RI no Brasil possuem, além de melhores indicadores de rentabilidade, também maior participação de capital de terceiros e menor índice de liquidez corrente
Mantovani <i>et al.</i> (2017)	Verificar como a empresa BRF S.A apresenta em seu Relato Integrado os capitais propostos pela estrutura conceitual	Averiguou-se que na divulgação dos capitais financeiro, intelectual, humano, social e ambiental as regras foram total ou parcialmente obedecidas. No entanto, a divulgação do capital manufaturado não teve sua devida divulgação, apesar do relatório conter elementos que poderiam ser relacionados a esse capital
Marçal (2019)	Analisar como a divulgação do Relato Integrado contribui para a geração de valor no Itaú Unibanco	O RI do Itaú Unibanco tem como objetivo a co-criação de valor ao longo do tempo; o valor criado pela empresa depende do valor gerado para investidores, empregados, clientes, sociedade e natureza e vice-versa

Apesar da existência de diversas pesquisas sobre o tema, poucas abordam como foi o processo de implementação do RI nas empresas, mostrando quais foram as dificuldades e os desafios. Espera-se, com este estudo, que haja uma disseminação do interesse pela adoção do Relato Integrado, bem como contribuir no entendimento sobre como esse processo é realizado.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para responder ao problema de pesquisa, recorreu-se ao estudo de caso, que por definição “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” (YIN, 2001, p. 32). Destaca ainda, que o estudo de caso é uma estratégia muito utilizada quando se pretende responder a questões do tipo “como” e “por que”, e quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos (YIN, 2001) O passo a passo de como a pesquisa foi realizada está descrito no Quadro 3.

**Quadro 3** – Passo a passo de confecção da pesquisa

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Fontes de Informação
Desenvolver uma proposta para a implementação do Relato Integrado em empresas que queiram aderi-lo, dividido em etapas, a partir da experiência do Itaú Unibanco	Apresentar a organização, bem como sua evolução histórica	Site institucional da empresa; RI de 2018 a 2020, ESG de 2020
	Apresentar como se deu a adoção do RI na organização	Palestra “Relato Integrado: testemunho e experiência do Banco Itaú”
	Identificar como foi realizado o processo de elaboração do Relato Integrado na organização	Palestra “Relato Integrado: testemunho e experiência do Banco Itaú”

Fonte: Elaborado pelos autores.

A empresa Itaú Unibanco foi selecionada para embasar essa pesquisa, pois ela é reconhecida como uma das pioneiras na adesão do RI no Brasil, com a participação ativa no programa piloto do IIRC e na Comissão Brasileira de Acompanhamento ao Relato Integrado.

A instituição possui diversas posições de destaque em *rankings* que medem desempenho e atuação de mercado e, além disso, o Relato, que é utilizado até mesmo como referência para outras empresas, é elaborado internamente, onde os colaboradores fazem parte de todo o processo.

Os dados foram coletados a partir dos Relatos Integrados disponíveis no *site* eletrônico da empresa. Além disso, foi utilizada como base para o estudo uma palestra ministrada na disciplina de Relato Integrado e Sustentabilidade, da FEA-USP, apresentadas pelos Srs. Alex Anderson Silva e Fernando Fonseca, do Banco Itaú, que participaram da elaboração do primeiro Relato Integrado formal da empresa. O evento foi organizado pelo Prof. Dr. José Roberto Kassai e pelo Prof. Dr. Nelson Carvalho, ambos do Departamento de Contabilidade da FEA-USP.

A pesquisa foi desenvolvida considerando a perspectiva de pessoas que estavam envolvidas com a adoção e elaboração do Relato Integrado na instituição. Sendo assim, os dados foram organizados de maneira que atendessem aos objetivos específicos presentes no Quadro 3. A palestra foi transcrita para facilitar a leitura e a exploração desse material e fragmentos dela foram utilizados para maior entendimento do assunto e, por fim, elaborou-se uma proposta de implementação, dividida em etapas, para que outras empresas que desejem confeccionar o RI possam tê-la como referência.

## 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1.O Itaú Unibanco

O Banco Itaú surgiu em 1924, em Poços de Caldas, Minas Gerais, como a Casa Moreira Salles. Em meio à crise econômica financeira global de 2008, as empresas precisaram buscar formas de reduzir os seus impactos e sobreviver no mercado. Diante desse momento delicado e de grandes modificações, ocorreu a união dos dois bancos mais importantes do Brasil: a parceria entre o Itaú e o Unibanco representou uma das maiores fusões da história do país e originou o maior banco da América Latina, um gigante brasileiro que está entre os 20 maiores bancos do mundo em valor de mercado (ITAÚ UNIBANCO, 2021).

De acordo com levantamento realizado pela Interbrand (2020), o Itaú Unibanco está no topo do *ranking* de marcas mais valiosas do Brasil, avaliada em R\$ 37,4 bilhões. O Quadro 4 apresenta os principais indicadores do banco.

**Quadro 4 – Indicadores do Itaú**

<b>Indicadores do Itaú Unibanco</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Lucro líquido (R\$ bilhões)	15,1	27,8	25,6
Lucro líquido atribuível aos acionistas controladores (R\$ bilhões)	18,9	27,1	24,9
Ativos totais (R\$ bilhões)	2.019	1.637	1.553
Número de acionistas diretos (R\$ mil)	466,6	241,1	148,9
Número de colaboradores (R\$ mil)	96,5	95	100,3
Número de agências e postos de atendimentos bancários (R\$ mil)	4,3	4,5	4,9
Total de clientes do varejo (R\$ milhões)	56	55	49,9

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Itaú Unibanco (2018), Itaú Unibanco (2019) e Itaú Unibanco (2020).

### 4.2.A Adoção do Relato Integrado

Conforme apresentado, o Relato Integrado está relacionado ao pensamento integrado da organização. Informações como estratégias, desenvolvimento sustentável, desempenho e perspectivas estão interligadas e são capazes de gerar valor para uma empresa. O RI é uma

forma clara e objetiva de apresentar essas informações e mostrar como elas afetam o ambiente externo.

No Itaú, o processo de elaboração do Relato Integrado surgiu dois anos antes da divulgação do *framework* no Brasil, que teve a tradução da Estrutura Internacional para Relato Integrado divulgada em março de 2014. Diferentes áreas tiveram um papel fundamental no encaminhamento de todo o processo e juntas formaram um grupo de trabalho interno. Resumidamente, havia a área de controle financeiro, responsável pela elaboração das demonstrações contábeis; a rede de relações com investidores, responsável pelo relacionamento transparente com os *stakeholders*; a equipe de sustentabilidade, responsável pelos relatórios de sustentabilidade, que teve uma importante participação no auxílio da conectividade de informações financeiras e não financeiras, e; a área de comunicação corporativa.

A formação do grupo de trabalho ocorreu para reunir todo o conhecimento que cada área possuía para o “pensamento integrado”, para entender a execução e a importância de cada atividade para o banco.

[...] então basicamente vimos, no início do processo, que essas áreas teriam sinergia, teriam informações que seriam essenciais para o andamento do processo. E todas as áreas, separadamente, elas trouxeram para dentro do banco o conceito de Relato Integrado sem que a outra área soubesse. E acho que isso foi muito interessante dentro do banco, porque a gente teve praticamente quatro vertentes, que se encaminharam para um lugar só (IPTV USP, 2014, 5:45 min).

Esse grupo de trabalho, no entanto, foi criado antes mesmo do Itaú iniciar a atuação em conjunto com o IIRC e aderir ao programa piloto, o que ocorreu em 2013. A empresa realizou uma análise do *draft* do *framework* do RI, ou seja, foi utilizado um rascunho do que viria a ser a estrutura oficial de RI, para entendê-lo melhor, verificar se de fato teriam condições de aderir ao programa e se teriam capacidade para elaborar o primeiro relato. Nesta etapa, o desafio maior foi entender todas as informações externas que chegavam sobre o RI, já que era uma novidade no mercado.

Desse modo, foi realizado um estudo sobre o *draft* disponibilizado pelo IIRC. Esse estudo foi de grande importância para que a empresa reunisse todas as informações que seriam necessárias e quais diretrizes deveriam seguir para elaborar um relato que estivesse de acordo com o *framework*, sendo então iniciada a elaboração de um “pré relatório”. Além desse estudo, outro desafio encontrado pelo banco foi a disseminação interna: foi preciso realizar um trabalho de divulgação dos conceitos do Relato Integrado internamente em todas as áreas da instituição.

Então a gente teve que disseminar porque um dos pilares do Relato Integrado é o pensamento integrado, então você tem que atuar no coletivo, você não consegue fazer esse trabalho com alguns silos, alguns grupos apenas. E após todo esse entendimento a gente viu que era capaz de produzir o Relato Integrado naquele ano, então a gente resolveu aderir ao programa piloto para aí sim contribuir com a evolução do *framework* (IPTV USP, 2014, 11:16 min).

O convite para participar do programa piloto foi realizado em 2012, e a partir desse ano foi determinada a missão de levar o conceito do Relato Integrado para o banco. Na instituição, a área de finanças, e especificamente o contador, já trazia um entendimento sobre a conexão de informações financeiras e não financeiras. Esse diferencial foi encontrado e teve grande relevância para que a empresa continuasse nessa jornada.

Após os desafios, surgiram as responsabilidades do grupo de trabalho: ao aceitar participar do programa piloto, o Itaú realizou uma análise de *benchmarking*. Essa avaliação no mercado foi realizada para que pudesse identificar quais empresas já possuíam tendência de divulgação do Relato Integrado. Como membro do programa piloto, o Itaú teve participação



ativa na interpretação dos princípios, ainda que tenha havido, inicialmente, dificuldades em realizar essas interpretações, devido a existência de divergências de ideias entre as empresas participantes do programa.

Foi desenvolvida uma metodologia de trabalho baseada no alinhamento com a alta administração da instituição, que consistiu em coletar as informações já divulgadas pelo banco, em diferentes relatórios. Desde 2008, com a fusão entre o Itaú e o Unibanco, a instituição já vinha adquirindo certo nível de interação entre diversas áreas, o que facilitou todo o processo.

A partir dessa fusão, vários paradigmas foram quebrados, várias crenças foram quebradas, e foi uma grande oportunidade para a gente estabelecer as novas diretrizes de sustentabilidade; melhorar as diretrizes de governança corporativa, que é um dos pilares também do Relato Integrado; melhorar o diálogo com os nossos *stakeholders* prioritários, ou seja, os nossos públicos de interesses; estabelecer uma política de sustentabilidade; começar a estabelecer quais seriam as prioridades, ou os temas prioritários, em sustentabilidade; qual o papel do banco em uma sociedade. Então uma outra dica é aproveitar as oportunidades onde os paradigmas são quebrados para pensar fora da caixa e utilizar o *framework*, o conceito do Relato Integrado, para ajudá-los a buscar os desafios e superar os obstáculos (IPTV USP, 2014, 20:08 min).

Para o exercício de 2012, o Itaú (2012, p. 4) apresentou o seu Relatório Anual como um “exercício preliminar para a produção de um documento integrado às nossas demonstrações contábeis”, o que demonstra o esforço que o banco já vinha fazendo para integrar suas diversas áreas e alinhar o conteúdo dos relatórios já divulgados. Em 2013, ele trabalhou, além desse novo formato de Relatório Anual, que apresentava mudanças em relação aos anos anteriores, também no Relato Integrado. Então, durante esse período, enquanto as informações eram coletadas para o Relatório Anual Consolidado, já eram também preparadas para a confecção do RI, de forma a atender o *framework* proposto pelo IIRC, ainda em rascunho, pois o documento oficial foi lançado somente em dezembro.

### **4.3. A Elaboração do Relato Integrado**

Para elaborar o Relato Integrado foi desenvolvida uma metodologia de trabalho baseada no alinhamento com a alta administração da instituição, para que todas as informações fossem transmitidas aos *stakeholders*. Para iniciar a elaboração do RI foi utilizado o que o banco denominou como “farol”: já havia muitas informações relacionadas ao capital financeiro, manufaturado, social, de relacionamento e humano, o que representava um aspecto positivo, representadas, portanto, como um farol verde; já com relação a criação de valor não havia tanta preocupação quanto o necessário de acordo com o *framework*, caracterizando um farol vermelho. Essa falta de informação representava para o banco um aspecto negativo, que seria um ponto a ser melhor desenvolvido:

[...] daí surgiram os diagnósticos, os faróis. Com base nesse diagnóstico, nós conseguimos avançar nas frentes prioritárias né, porque aí sim nós atacamos muito mais o farol vermelho. E o interessante é que quando você vai a fundo na informação, quem é o gestor da informação, seja ela estratégica ou operacional, você verifica que já existe. A informação já conecta com o Relato Integrado, é só a questão de trazê-la de uma maneira diferente, comunicar de uma maneira mais objetiva, mais concisa (IPTV USP, 2014, 24:35 min).

Toda essa coleta de informações foi realizada dentro do período de um ano. Durante esse tempo, foram realizadas diversas reuniões para o alcance do objetivo proposto. Só do grupo de trabalho foram realizadas 25 reuniões para tratar, desde assuntos simples como fonte do texto, até decisões complexas, como determinação de materialidade, relevância da informação e elaboração do modelo de negócio do banco.

Até então, se não me engano, o *framework* ele não tinha sido lançado oficialmente, nós estamos trabalhando aí com o *draft* né, mas qual é a história aqui? Qual que é o desafio? É ter um propósito. Aqui nós tínhamos um propósito e por sorte nós tínhamos já o *draft*, foi o guia, mas o nosso propósito era exatamente ter sinergia, quebrar os feudos entre as áreas, os silos, ter o pensamento integrado por meio de disponibilização de informações relevantes, com um olhar mais estratégico, com um olhar mais de futuro, mostrando para cada participante do grupo de trabalho em quais situações a informação está agregando valor efetivamente, gerando valor para os determinados públicos de interesse.

[...] nós chegamos a pensar que não conseguiríamos divulgar o Relato Integrado, porém como existia esse senso comum, essa vontade né, esse propósito de liderar, de sermos pioneiros e exemplos na economia como um todo, então nós vamos até o final porque nós temos uma ferramenta muito importante e a atual situação da nossa companhia, do Itaú Unibanco, permite esse avanço, permitiu esse exercício (IPTV USP, 2014, 30:06 min).

Começar a desenvolver o Relato Integrado utilizando o *draft* gerou uma vantagem para o banco, e foi o que permitiu chegar até a divulgação do *framework* já com um bom entendimento sobre o tema. A divulgação do RI ainda não é obrigatória para as empresas privadas no Brasil, mas há uma expectativa de futura regulamentação do Banco Central (IPTV USP, 2014).

Desde que o Itaú apresentou seu primeiro Relato Integrado referente ao exercício de 2013, os principais relatórios anuais divulgados pelo banco são Relatório Anual Consolidado, Relato Integrado e Demonstrações Contábeis Completas. A partir de 2018, o Itaú já não divulgou mais o Relatório Anual Consolidado, e em 2020 integrou o Relatório ESG ao ciclo de reporte anual. O Relato Integrado do Itaú é elaborado no formato de concisão e objetividade proposto pelo IIRC, mostrando como as ações do banco estão ligadas aos seus resultados. Nele há diversos *links* que os leitores podem acessar para obter uma informação mais detalhada que esteja presente em outro relatório.

Alguns dos principais benefícios de ter implantado o Relato Integrado, além do pioneirismo, por ser uma das 12 instituições que inicialmente realizaram a adoção, é proporcionar maior confiabilidade e assertividade das informações apresentadas aos *stakeholders*. Há também a possibilidade de captação de investidores de longo prazo, uma vez que informar com transparência sobre os seus procedimentos, ter uma governança atuante dentro da empresa, mostrar como ela gera valor, de fato pensar de maneira integrada são fatores que, somados, dizem se ela será sustentável ao longo do tempo. A divulgação do RI demonstra o compromisso que a empresa possui com a transparência e melhores práticas na divulgação de informações ao mercado.

#### **4.4. Proposta de etapas para a implantação do Relato Integrado**

Como pôde ser observado, o surgimento do Relato Integrado, para o Itaú Unibanco surgiu como forma de auxílio em um percurso que a empresa já vinha traçando: integrar as áreas do banco, aprimorar o processo de sinergia e melhorar a apresentação de suas informações. Apesar de não ter sido simples, e se tratar de um processo contínuo, a busca por desenvolver melhores práticas, o desejo de ser pioneiro e o empenho para fazer, permitiram que o processo de implementação do Relato Integrado fosse concluído em um período de tempo relativamente curto.

Nesse sentido, o Quadro 5 apresenta, de forma objetiva, os passos tomados pelo Banco Itaú e que podem servir enquanto ponto de partida para a implantação do Relato Integrado em outras organizações, com a respectiva fundamentação teórica.

**Quadro 5 - Etapas de implementação do Relato Integrado**

<b>Etapa</b>	<b>Descrição</b>	<b>Base Teórica</b>
1º) Formação de grupo de trabalho	Formação de grupo de trabalho com competências e atuações variadas dentro da organização com o objetivo de adquirir sinergia para a construção do pensamento integrado – elemento básico para a adoção do RI	IIRC (2014); Lodhia (2015); Eccles e Krzus (2015)
2º) Disseminação interna do pensamento integrado	O objetivo dessa etapa é que todo o corpo de funcionários da empresa possa compreender o projeto, uma vez que, como preconiza o IIRC (2014), o pensamento integrado é um conceito que extrapola a elaboração do relatório e está ligada à forma como a empresa funciona	IIRC (2014); Lodhia (2015); McNally, Cerbone e Maroun (2017)
3º) Coleta de experiências e práticas exógenas à instituição	A etapa de coleta de experiências e práticas externas do ambiente institucional com a confecção do Relato permite a empresa se situar sobre como é feito, assim como utilizar essas experiências enquanto modelo, dentro do conceituado por Dimaggio e Powell (1983) sobre isomorfismo mimético	Dimaggio e Powell (1983)
4º) Construção de diretrizes internas	Etapa de construção dos direcionamentos internos sobre o que e como divulgar as informações no relatório	IIRC (2014); Atkins e Maroun (2015)
5º) Análise de aderências dos relatórios já produzidos	Neste momento, a empresa deve verificar em seus relatórios já produzidos quais são as informações que já estão alinhadas com o que se quer relatar e quais precisam passar por transformações	IIRC (2014)
6º) Início da produção do relatório	Etapa que finaliza o fluxo; a produção do relatório pode começar a ser feita a partir da realização dos passos anteriores	IIRC (2014)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dessa maneira, com o amparo da literatura, nota-se que a experiência de implantação do Itaú, além de exitosa, também é capaz de servir de referência para que outras empresas possam utilizá-la como ponto de partida em seu próprio processo de implementação. Nesse sentido, as etapas acima expostas são uma proposta de trajetória a ser seguida na adoção do Relato Integrado por organizações e espera-se que sirva como apoio para a facilitação do processo.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa teve como objetivo desenvolver uma proposta para a implementação do Relato Integrado em empresas que queiram aderi-lo, dividido em etapas, a partir da experiência do Itaú Unibanco, sendo ela uma das empresas pertencentes ao programa

piloto do IIRC. A pesquisa foi desenvolvida considerando a perspectiva de pessoas que participaram da adoção e da elaboração do primeiro Relato Integrado na instituição.

Com relação ao processo de adoção do Relato Integrado, os resultados apurados mostram a importância da formação do grupo de trabalho e a sinergia entre as áreas envolvidas para o andamento de todo o processo. Desde 2008, a instituição já se preocupava com o nível de interação entre suas áreas internas e na maneira como as informações eram transmitidas aos diversos *stakeholders*. Antes mesmo de aderir ao programa piloto do IIRC, o Itaú Unibanco já havia iniciado as análises da proposta do Relato Integrado, através do *draft* do *framework*, para entender melhor sobre o tema e se teria condições de participar do programa, visto que ainda era uma novidade no mercado.

Para a elaboração do RI, o Itaú desenvolveu uma metodologia própria de trabalho, com base no alinhamento com a alta administração. Observa-se que ao coletar os dados, ficou constatado que as informações já existiam dentro do banco, havendo a necessidade apenas de que elas fossem transmitidas de uma forma diferente, concisa e mais objetiva, como proposto pelo IIRC.

Ademais, as descobertas desse estudo evidenciam o desejo do Itaú em se manter pioneiro e em posição de destaque, proporcionando confiabilidade e assertividade das informações fornecidas aos *stakeholders*. Sua participação no IIRC e a contribuição na evolução do *framework* do Relato Integrado demonstram a preocupação e o compromisso da empresa com a transparência e no desenvolvimento de melhores práticas na divulgação de suas informações ao mercado.

O trabalho apresentou contribuição para o campo do Relato Integrado quanto ao seu processo de implementação em uma empresa brasileira, uma vez que o tema se apresenta ainda como uma proposta recente, necessitando de desenvolvimento e aprimoramento contínuo, além de apresentar relevância para empresas que apresentam dúvidas quanto a adesão ao Relato Integrado. Além disso, a pesquisa auxilia as empresas que ainda não adotaram o RI, fornecendo um passo a passo, baseado em um modelo de sucesso, de quais etapas devem ser seguidas para sua implementação.

Como limitação, essa pesquisa se concentrou na análise de uma única empresa, o que pode não expressar as dificuldades das companhias, de uma maneira geral. Para estudos futuros, sugere-se a aplicação do mesmo estudo de caso em outras empresas brasileiras, além de estudos que façam o mapeamento do processo de disseminação do pensamento integrado em empresas brasileiras, visto que esse foi um desafio para o Itaú Unibanco.

## REFERÊNCIAS

A4S – ACCOUNTING FOR SUSTAINABILITY. *Timeline*. 2009. Disponível em: <https://www.accountingforsustainability.org/en/about-us/impact/timeline.html#item-item11>. Acesso em: 06 mar. 2021.

A4S – ACCOUNTING FOR SUSTAINABILITY. *A4S Aims*. 2021. Disponível em: <https://www.accountingforsustainability.org/en/about-us/overview.html>. Acesso em: 01 mar. 2021.

ALBUQUERQUE, J. R.; RODRIGUES, R. N.; MIRANDA, L. C.; SAMPAIO, Y. D. S. B. Influência da divulgação do relato integrado nos indicadores econômico financeiros: uma análise comparativa do desempenho de empresas participantes e não participantes do projeto piloto do IIRC no Brasil. *Revista de Contabilidade da UFBA*, v. 11, n. 3, p. 189-211, 2017.

ALVES, N. J. F.; KASSAI, J. R.; LUCAS, E. C.; Evidências de criação de valor nos Relatos Integrados das empresas do programa piloto no Brasil. *Revista AOS*, v. 6, n. 1, p. 155-178, 2017.

ARGENTO, D.; CULASSO, F.; TRUANT, E. From sustainability to Integrated Reporting: The legitimizing role of the CSR Manager. *Organization & Environment*, v. 32, n. 4, p. 484-507, 2018.

ATKINS, J; MAROUN, W. Integrated reporting in South Africa in 2012: perspectives from South African institutional investors. *Meditari Accountancy Research*, v. 23 n.. 2, p. 197-221, 2015.

BOLDRIN, V. R. N. *A sustentabilidade nos relatórios da administração: caso Itaú Unibanco 2009 a 2013*. 2014. 118f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014.

BRITO, C.; J. *Sustentabilidade – Relato e ambição: Como o Itaú Unibanco evoluiu na prestação de contas e definição de objetivos e metas de sustentabilidade na última década*. 2018. 80f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2018.

CAMPBELL, J. L. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 3, p. 946-967, 2007.

CARVALHO, N.; KASSAI, J. R. Relato integrado: a nova revolução contábil. *Revista Fipecafi*, v. 1, p. 21-34, 2014.

CORREA, J., C. *Incorporação do pensamento integrado aos mecanismos internos como pré-requisito para a viabilização do processo de asseguarção independente para Relato Integrado*. 2016. 157f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Estadual de Maringá, Paraná, 2016.

CPC – COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. *Orientação Técnica CPC 09 – Relato Integrado*. 2021. Disponível em: [http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/591\\_OCPC%2009.pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/591_OCPC%2009.pdf). Acesso em: 01 abr. 2021.

CVM – COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. *Resolução CVM nº 14, de 9 de dezembro de 2020*. Aprova a Orientação Técnica CPC 09 – Relato Integrado. 2020. Disponível em: <http://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol014.html>. Acesso em: 01 abr. 2021.

DE VILLIERS, C.; ALEXANDER, D. The institutionalisation os Corporate Social Responsibility Reporting. *The british accounting review*, v. 46, n. 2, p. 198-202, 2014.

DE VILLIERS, C; HSIAO, P.; MAROUN, W. Developing a conceptual model of influences around integrated reporting, new insights, and direction for future researches. *Meditari Accountancy Research*, v. 25, p. 450 – 460, 2017.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160, 1983.

ECCLES, R. G.; KRZUS, M. P. The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives and Materiality— Book Review. *Journal of Cleaner Production*, v. 86, p. 285–288, 2015.

FREZATTI, F., ROCHA, W., NASCIMENTO A. R.; JUNQUEIRA, E. *Controle Gerencial: Uma Abordagem da Contabilidade Gerencial no Contexto Econômico, Comportamental e Sociológico* (1ª. ed.). São Paulo: Atlas, 2009.

GUTHRIE, J.; MANES-ROSSI, F.; ORELLI, R. L. Integrated reporting and integrated thinking in Italian public sector organisations. *Meditari Accountancy Research*, v. 25, n. 4, p. 553-573, 2017.

HAJI, A.; ANIFOWOSE, A. A. H. M. Initial trends in corporate disclosures following the introduction of integrated reporting practice in South Africa. *Journal of Intellectual Capital*, v. 18, n. 2, p. 373-399, 2017.

HIGUCHI, L. N.; CAMPOS JUNIOR, J. J. F.; KASSAI, J. R.; CARVALHO, L. N. G. Os princípios do Integrated Reporting presentes nas empresas da carteira ISE. In: CENTRE FOR SOCIAL AND ENVIRONMENTAL ACCOUNTING RESEARCH CSEAR SOUTH AMERICA, 4., 2015, Salvador. *Anais [...]*. Bahia: CSEAR, 2015.

HUSTED, B. W; SOUZA-FILHO, J. M. The impact of sustainability governance, country stakeholder orientation, and country risk on environmental, social, and governance performance. *Journal of Cleaner Production*, v. 155, p. 93-102, 2017.

IIRC – INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL. *Press Release*. 2010. Disponível em: <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/03/Press-Release1.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2021.

IIRC – INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL. *Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century*. 2011. Disponível em: [https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011\\_spreads.pdf](https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf). Acesso em: 03 mar. 2021.

IIRC – INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL. *A Estrutura Internacional para Relato Integrado*. 2014. Disponível em: <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portugese-final-1.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2021.

IIRC – INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL. *The IIRC*. 2021. Disponível em: <https://integratedreporting.org/the-iirc-2/>. Acesso em: 03 mar. 2021.

INTERBRAND. *Marcas Brasileiras Mais Valiosas*. 2020. Disponível em: <https://www.interbrand.com/sao-paulo/best-brazilian-brands/article/20-anos-de-interbrand-marcas-brasileiras-mais-valiosas/>. Acesso em: 17 jun. 2021.

IPTV USP. *Relato Integrado: testemunho e experiência do Banco Itaú*. São Paulo: IPTV USP, 2014. 1 vídeo. (51 min). Disponível em: <https://iptv.usp.br/portal/video.action?idItem=23410>. Acesso em: 21 jul. 2021.

ITAÚ UNIBANCO. *Relato Integrado*. 2018. Disponível em: <https://www.itaú.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2018/pdf/pt/relato-integrado-2018.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2021.

ITAÚ UNIBANCO. *Relatório Anual Integrado*. 2019. Disponível em: <https://www.itaú.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2019/pdf/pt/relato-integrado-2019.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2021.

ITAÚ UNIBANCO. *Relatório Anual Integrado*. 2020. Disponível em: <https://www.itaú.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2020/pdf/Relatorio-Integrado-2020-Itaú-Unibanco.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2021.

ITAÚ UNIBANCO. *Sobre o Itaú*. 2021. Disponível em: <https://www.itaú.com.br/institucional/sobre-o-itaú/>. Acesso em: 21 jul. 2021.

JAMES, M. L. The benefits of sustainability and integrated reporting: an investigation of accounting majors' perceptions. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, v. 17, n. 2, p. 93, 2014.

KILIÇ, M.; UYAR, A.; KUZEY, C.; KARAMAN, A. Does institutional theory explain integrated reporting adoption of Fortune 500 companies?. *Journal of applied accounting Research*, v. 22, n. 1, p. 114 – 137, 2021.

KPMG. *Integrated Reporting: performance insight through Better Business Reporting*. Issue 2, 2012. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2011/10/Integrated-Reporting-ENG.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2021.

KUSSABA, C. T. *Análise dos Elementos de Conteúdo do Relato Integrado: Itaú Unibanco e Natura - 2013 e 2014*. 2015. 148f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

LODHIA, S. Exploring the Transition to Integrated Reporting Through a Practice Lens: An Australian Customer Owned Bank Perspective. *Journal of Business Ethics*, v. 129, p. 585–98, 2015.

MALACRIDA, M. J. C.; YAMAMOTO, M. M. Governança corporativa: nível de evidenciação das informações e sua relação com a volatilidade das ações do Ibovespa. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 17, n. SPE, p. 65-79, 2006.

MANTOVANI, F. R.; JAEL, A.; LEE, A.; BEZERRA, I.; DOS SANTOS, R. B. Relato Integrado: Uma análise da evidenciação dos capitais de uma empresa brasileira de grande porte. *Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos (REDECA)*, v. 4 n. 1, p. 30-45, 2017.

MARÇAL, A. dos S. V. *Geração de valor no Relato Integrado: Um estudo de caso no Itaú Unibanco*. 2019. 172f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Estadual de Maringá, Paraná, 2019.

MCNALLY, M; CERBONE, D; MAROUN, W. Exploring the challenges of preparing an integrated report. *Meditari Accountancy Research*, v. 25, p. 481–504, 2017.

NAGANO, R. T.; KASSAI, J. R.; KUSSABA, C. T.; CARVALHO, L. N. G. A evolução dos relatórios de sustentabilidade e a necessidade da obrigatoriedade de sua asseguarção por terceiros. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 2., 2013, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Singep, 2013.

SOEIRO, T. M.; WANDERLEY, C. A. A Teoria Institucional na Pesquisa em Contabilidade: uma revisão. *Revista Organização e Sociedade*, v. 26, n. 89, p. 291-316, 2019.

VAILATTI, J. L.; ROSA, F. S.; VICENTE, E. F. R. A teoria institucional aplicada à contabilidade gerencial: análise da contribuição teórica e metodológica de publicações internacionais ocorridas no período de 2006 a 2015. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, v. 15, n. 47, p. 97-111, 2017.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.