

**GOVERNANÇA NO RELATO INTEGRADO (RI) COMO MECANISMO DE GESTÃO
DE CAPITAIS: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE EMPRESA BRASILEIRA E
NEOZELANDESA**

Renan Carlos Honório

Bacharel em Ciências Contábeis
Universidade Estadual de Maringá (UEM)

Marguit Neumann

Doutora em Economia do Desenvolvimento pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), e em Sciences Economiques pela Universidade de Grenoble/França (2011).
Docente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PCO)
Universidade Estadual de Maringá (UEM)

Juliane Campoe Correa

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Maringá (UEM) (2016).
Docente do Curso de Ciências Contábeis
Universidade Estadual de Maringá (UEM)

Área científica: h) Responsabilidade Social Corporativa.

Palavras-chave: Relato Integrado. Governança; Capitais; Criação de valor.

Workshop 1: Informação não financeira: estrutura normativa, prática e tendências.

GOVERNANÇA NO RELATO INTEGRADO (RI) COMO MECANISMO DE GESTÃO DE CAPITAIS: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE EMPRESA BRASILEIRA E NEOZELANDESA

Resumo

O objetivo desta pesquisa é identificar a estrutura de governança verificando se existem reflexos nos capitais utilizados para a criação de valor. A pesquisa enquadra-se como: descritiva, aplicada, qualitativa e documental de duas empresas pioneiras no processo de adoção do Relato Integrado: Itaú Unibanco e New Zealand Post. Os resultados apontam que o atendimento aos requisitos do *Framework 1.0* conduz as companhias a uma reflexão e, conseqüentemente, ao aprofundamento na aplicação e interação dos recursos, auxiliando em uma melhor evidência da criação de valor.

1 INTRODUÇÃO

Os novos desafios que surgem em decorrência de modelos econômicos emergentes têm influenciado empresas e investidores a assegurar que governança, estratégia e sustentabilidade estejam alinhadas. A proposta do Relato Integrado (RI) é integrar esses elementos fornecendo uma compreensão sobre a capacidade da organização gerar valor e dirimir os riscos associados a esse processo (KING; ROBERTS, 2013). Isto permite desenvolver o pensamento integrado a longo prazo e evidenciar o uso e transformação dos capitais no processo de geração de valor (ECCLES; KRZUS, 2015).

O RI permite à organização retratar como criou valor no passado e quais são os fatores que possibilitam a ela continuar criando valor no futuro (CARVALHO; KASSAI, 2013). Isto também inclui reconhecer tanto o valor criado para os *stakeholders* quanto o valor criado para a própria organização (ADAMS, 2013). Assim, o *Framework 1.0* para RI permite certo grau de liberdade no processo de elaboração do Rle conduz as organizações a uma importante reflexão sobre seu modelo de negócio. Ainda contribui para o desenvolvimento sustentável ao levá-las a pensar no longo prazo (IOANA; ADRIANA, 2014) buscando alcançar o pensamento integrado (IIRC, 2013).

Dentre os elementos de conteúdo propostos pelo *Framework 1.0*, destaca-se a governança, pois uma liderança eficaz proporciona confiança em todo o ambiente empresarial e analogamente a isso, a credibilidade dos dados contidos nos relatórios. Dentre suas atribuições, salienta-se sua participação na definição dos temas materiais que afetam o processo de geração de valor da organização (CORREA, 2016), além de se refletir nos capitais e nas relações com seus *stakeholders* (IIRC, 2013).

A medida em que práticas de governança são estabelecidas, incluindo a constituição de um ambiente de negócios legal, aliado a uma composição adequada de seu conselho de administração, nota-se uma propensão das organizações para divulgar informações mais detalhadas sobre o modo como atuam (ABREU *et al.*, 2016). Tal proposição foi confirmada por Sobhani *et al.* (2009) os quais constataram que as 100 maiores empresas de Bangladesh vêm aumentando o nível de suas divulgações como incentivo às medidas adotadas por agências governamentais, apreendendo-se que boas práticas de governança têm sido um fator seminal para o nível de *disclosure* das organizações.

Diante do exposto, o presente estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: Como as organizações estão apresentando os aspectos relativos ao elemento de conteúdo da governança em seus Relatos Integrados? A partir deste

questionamento, o objetivo do estudo é identificar a estrutura de governança verificando se existem reflexos nos capitais utilizados para a criação de valor.

Torna-se oportuno aprofundar os conhecimentos sobre como essas organizações vêm exercendo suas práticas de governança por meio do pensamento integrado, visto que o *Framework 1.0* fomenta as organizações a assumirem uma governança mais interconectada (HAO, 2014). Ressalta-se que o pensamento integrado representa a ponderação dada pela organização aos relacionamentos entre as diversas áreas organizacionais e aos capitais consumidos ou afetados, além do comprometimento dos gestores à iniciativa de criação de valor ao longo do tempo (ECCLES; KRZUS, 2015).

O estudo se delimitou em analisar o RI referente ao ano de 2016 de duas companhias, sob o olhar da governança. O Itaú Unibanco, companhia financeira brasileira de capital aberto, participante do programa piloto e empresa pioneira a apresentar o RI proposto pelo IIRC (Itaú Unibanco, 2016). A New Zealand Post, empresa neozelandesa, participante no desenvolvimento do *Framework 1.0* e referência na publicação de relatórios de alto padrão, que somados ao interesse em examinar o uso de seus capitais possibilita informações íntegras e transparentes a seus leitores (Relato Integrado Brasil, 2016).

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 *Framework 1.0* PARA RELATO INTEGRADO (RI)

Diante de tentativas em desenvolver relatórios que relatassem de forma integrada o desempenho financeiro, social e ambiental das organizações, diversas entidades propuseram sistemas para relatar essas variáveis. Contudo, cada uma detinha questões específicas (*GLOBAL REPORTING INITIATIVE [GRI]*, 2012) revelando a necessidade de uma filosofia empresarial que permitisse mudanças no comportamento organizacional das empresas ao estabelecer concepções estruturais na forma de comunicação corporativa.

Apreende-se que essa comunicação é possível com a aplicação da governança nas entidades, a qual tem a função de “promover o equilíbrio entre os interesses dos proprietários e dos gestores da organização pensando no bem comum da organização e no seu valor ao longo do tempo” (CORREA, 2016, p. 49). Face a isso, é possível reduzir os problemas de agência, isto é, quando a transparência dos negócios é prejudicada em detrimento do benefício a um público restrito (COIMBRA, 2011).

A preocupação em promover uma efetiva relação das empresas com os usuários da informação para divulgar seus desempenhos sob diferentes dimensões é

que deu origem ao RI, que pode ser entendido como “um processo de harmonização, de convergência dos sistemas de gestão organizacional e do processo de comunicação corporativa” (CARVALHO; KASSAI, 2014, p. 31). Essa nova maneira de relatar as informações financeiras e não financeiras permite às organizações uma visão mais íntegra sobre como os seus negócios estão sendo conduzidos.

A responsabilidade de divulgação do RI está a cargo do *International Integrated Reporting Council* (IIRC). O RI pode ser entendido como um instrumento que “[...] almeja mostrar o desempenho financeiro e não financeiro e como essas dimensões inter-relacionadas estão criando ou destruindo valor para os acionistas e outras partes interessadas” (Eccles e Armbrester, 2011, p. 13, tradução livre).

O *Framework 1.0*, criado pelo IIRC em 2013, estabeleceu 7 princípios básicos e 8 elementos de conteúdo, os quais dão suporte à forma com a qual as informações são apresentadas no RI, possibilitando uma maior comparabilidade entre as organizações. O IIRC (2013, p. 16) afirma que os “[...] princípios básicos se aplicam individualmente e coletivamente para fins de preparação e apresentação de um relatório integrado”, já os elementos de conteúdo são incorporados ao RI “[...] numa imagem completa, que reflete as interações dinâmicas e sistêmicas das atividades da organização como um todo”. Enquanto os princípios básicos norteiam a forma com a qual as informações são apresentadas no RI, os elementos de conteúdo consistem em requisitos fundamentais que permitem explicar o modo de criação de valor de acordo com as peculiaridades de cada organização. De modo a trazer bom senso em sua apresentação, esses requisitos de informações (Deloitte, 2013) vinculam-se uns aos outros, não permitindo exclusões entre si.

Todas as organizações necessitam de diversas formas de capital para a geração de valor. Para isso, é necessário que se compreenda como esses diferentes repositórios de valor se transformam, de modo que se mostre o impacto de uns sobre os outros (Eccles e Krzus, 2011). O *Framework 1.0*, além de apresentar os princípios básicos e elementos de conteúdo, também elenca diversos capitais, afim de deixar claro suas comunicações com o processo de criação de valor em diferentes horizontes de tempo (Quadro 1).

CAPITAL	DEFINIÇÃO
Financeiro	Recursos que se encontram à disposição da empresa para produção de bens e serviços.
Manufaturado	Objetos físicos (não naturais) à disposição da empresa para produção de bens e serviços.
Intelectual	Valores intangíveis baseados em conhecimento que propiciam a criação de valor.
Humano	Experiências, habilidades e competências dos profissionais internos da organização.

Social e de Relacionamento	Relações com <i>stakeholders</i> e instituições a fim de aprimorar o bem-estar social e coletivo.
Natural	Insumos ambientais renováveis ou não, utilizados para a produção de bens e serviços.

Quadro 1: Capitais

Fonte: elaborado a partir do IIRC (2013)

A determinação dos capitais que afetam a capacidade de gerar valor ao longo do tempo deve seguir o princípio da materialidade (ADAMS, 2013) tendo em vista que nem todos se mostram relevantes e aplicáveis a todas as organizações. Além disso, o estoque de capitais não assume caráter inercial, por exemplo, a partir do momento em que uma empresa aumenta seu capital humano por meio de capacitações a seus funcionários, os custos incorridos com essa capacitação diminuem seu capital financeiro (IIRC, 2013).

Valendo-se dos princípios básicos, elementos de conteúdo e do uso e interação entre diferentes capitais, como estabelecido pelo *Framework 1.0*, as organizações possuem meios de produzir um RI que promova uma transformação interna, bem como no seu modelo de negócios. Para tanto, ações e habilidades específicas dos responsáveis pela governança devem ser consideradas para apoiar o processo de criação de valor, o que será exposto na próxima subseção.

2.2 GOVERNANÇA NO ÂMBITO DO RELATO INTEGRADO COMO FOCO PARA A GERAÇÃO DE VALOR

O IIRC (2013) afirma que o papel da governança influencia na elaboração de um RI, visto que a estrutura de liderança da organização possui mecanismos para garantir a integridade das informações que nele são reportadas. Juntamente com a administração, a governança deve estabelecer meios para determinar quais assuntos são materiais e que afetem a capacidade da organização de gerar valor (CORREA, 2016).

Leal e Filho (2013, p. 65, tradução livre) definem governança como um sistema que “envolve um conjunto de relações entre a administração da empresa, seu conselho, seus acionistas e outros *stakeholders*. A governança também fornece a estrutura por meio da qual os objetivos e o monitoramento do desempenho são determinados”. Sua prática é de vital importância para a gestão de riscos, um processo de reflexão estruturada acerca dos eventos que possam vir a prejudicar os objetivos estratégicos da organização em determinado horizonte de tempo (SILVEIRA, 2014).

A governança é dirigida por princípios e boas práticas, que são estabelecidos por entidades como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e o *International Corporate Governance Network* (ICGN). Assim, essas diretrizes contribuem para que os responsáveis pela governança possam cumprir seu papel de direção, monitoramento e incentivos à inovação no contexto do RI (LEAL; FILHO, 2013). O Quadro 2 sintetiza as diretrizes do ICGN por ser uma organização que promove princípios para o mercado de maneira global:

Princípios	Definição
Responsabilidades	Os responsáveis pela governança devem apresentar comprometimento no exercício de suas atividades, bem como comunicação constante com <i>stakeholders</i> .
Liderança e independência	Deve haver cultura aberta ao debate construtivo, reuniões regulares para discussão e tomada de decisões.
Composição e Nomeação	O conselho deve ser composto por administradores que possuam conhecimento, competências e experiências para tomada de decisões objetivas.
A cultura corporativa	Adoção de cultura ética e garantia de que a organização siga padrões de conduta que evitem transgressões na execução de suas atividades.
Supervisão de Risco	Garantir que o risco se reflita de forma positiva na estratégia da empresa, em um processo de revisão contínuo.
Remuneração	Estabelecer políticas de remuneração que correspondam ao desempenho a longo prazo.
Relatórios e auditoria	Avaliar o relatório anual afirmando que a organização apresenta informações verídicas, prospectivas e se a mesma está em condições de fazer frente a suas obrigações correntes.
Assembleias Gerais	Garantir que a entidade registre e identifique de forma concisa e clara os seus acionistas com direito a voto e que anteceda a publicação de assuntos ligados a votações.
Direitos dos acionistas	Políticas que visam solucionar possíveis conflitos de interesses, aliado a garantia de que acionistas possam argumentar sobre assuntos que venham a mudar a natureza da empresa.

Quadro 2: Princípios de Governança Globais

Fonte: elaborado a partir do ICGN (2014) e Correa (2016)

Desse modo, nota-se que o sistema de governança deve possuir uma visão integral das atividades empresariais, corroborando para o pensamento coletivo e criação de valor por meio do seu modelo de negócios e o uso de seus capitais, conforme proposto pelo IIRC (2013). Esses princípios, por sua vez, são mecanismos internos fundamentais para a confiabilidade das informações que são divulgadas no RI, além de promover o interesse recíproco entre a gestão e os investidores visando “proteger e gerar valor empresarial sustentável” (CORREA, 2016, p. 51).

Entretanto, embora o conceito de valor possa estar habitualmente correlato ao retorno financeiro, deve-se fazer uma ressalva, haja visto que o IIRC admite que o desempenho econômico de uma organização é resultado de uma série de interações

com seus capitais, do gerenciamento de seus riscos e das atividades por ela exercidas (ALMEIDA *et al.*, 2013). Em razão disso, mensurar e comunicar a geração de valor tem sido constantemente uma tarefa complexa, que acaba indo além da Demonstração de Valor Adicionado (DVA), uma vez que os ativos intangíveis, como marca e reputação estão cada vez mais influenciando o valor de mercado das organizações.

Contudo, Fileno (2015) afirma que o enfoque somente nos ativos intangíveis não é suficiente para traduzir o valor de mercado das empresas. Há necessidade de se pensar no valor criado pelas pessoas que se utilizam dos produtos e serviços gerados pelas organizações, a qual o autor chama de significado (sentido, o que denota algo para alguém). Além disso, Adams (2017, p. 909, tradução livre) discorre que “uma variedade de fatores sociais contextuais, incluindo fatores sociais, ambientais e institucionais influenciarão não somente a natureza dos riscos e oportunidades, mas também o impacto destes na criação de valor”.

Com o emprego desses fatores torna-se possível compreender que as práticas de governança não somente dão respaldo a uma eficiente gestão das companhias como também caracterizam uma construção social por meio das relações e impressões culturais da sociedade (ROSSONI, 2014). Para Egger (2015, p. 79) “o indivíduo está procurando enriquecer sua vida com novas experiências que gerem valor”, ou seja, outros fatores além de produtividade e eficiência permeiam a busca pela criação de valor, a partir do engajamento entre organizações e partes interessadas.

Charan *et al.* (2014, p. 175) apontam que “as definições tradicionais de governança raramente fazem muita referência à liderança da empresa”, sendo esta de extrema importância para transcender debates que visem a criação de valor. Esse valor, entretanto, não é criado somente por meio da organização, e é orientado para diferentes horizontes de tempo (DUMITRU *et al.*, 2015).

Além disso, cabe ressaltar que uma suposta relação positiva entre práticas de governança e valor exige cautela, em razão da particularidade com que cada organização e seus respectivos conselhos de administração devem ser tratados. Todavia, a orientação estratégica provida pelos responsáveis pela governança se alia aos fatores econômicos, sociais e ambientais, tornando atualmente inconcebível separar desse pensamento a comunidade, o planeta e os lucros (KING, 2007).

Assim, a plataforma teórica apresentada discorreu sobre o processo de elaboração do RI ao unir informações financeiras e não financeiras abrangentes que permitam à organização compartilhar sua geração de valor ao longo de sua existência a um amplo número de usuários. Havendo entendimento do RI, bem como do papel da

governança no seu processo de elaboração, a próxima subseção versa sobre os procedimentos metodológicos que foram seguidos para o alcance do objetivo proposto pela pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando que uma pesquisa se caracteriza como um procedimento sistêmico e racional que visa encontrar respostas a um problema proposto (GIL, 2002), essa pesquisa se caracteriza como descritiva, aplicada e qualitativa. Descritiva, pois se propõe a retratar como a governança tem relação na criação de valor nas entidades e como os conceitos fundamentais presentes na mesma se sustentam. Aplicada, uma vez que possui o intuito de verificar como a governança vem sendo tratada e evidenciada nos relatórios de duas empresas que divulgam o RI. Qualitativa, tendo em vista que investigou quais informações a respeito da governança estão sendo evidenciadas no RI das empresas e como estão sendo utilizadas para a criação de valor.

Por meio de pesquisa documental, os dados coletados foram extraídos dos Relatos Integrados referentes ao ano de 2016, das companhias Itaú Unibanco e New Zealand Post. Ambos os documentos foram acessados nos *websites* das respectivas companhias. Portanto, a pesquisa aborda detalhadamente o RI das empresas estudadas envolvendo a governança e a gestão de capitais no processo de geração de valor.

O Itaú Unibanco é uma empresa brasileira fundada em 1924 e possui sede em São Paulo – São Paulo, atuando em todas as modalidades bancárias autorizadas tanto no Brasil quanto no exterior. Com 5 mil agências em 21 países tornou-se em 2008 o maior conglomerado financeiro do hemisfério sul após sua fusão com o Unibanco. Frente a isso, a empresa conta com 100 mil colaboradores, 27 mil caixas eletrônicos (Itaú, 2017).

O New Zealand Post foi fundado em 1987 a partir do desmembramento da The New Zealand Post Office, uma agência governamental que forneceu os serviços postais na Nova Zelândia até meados de 1980, quando conflitos políticos e comerciais aliados a uma crescente demanda dos consumidores acarretou na reestruturação da gestão organizacional dos correios no país. A empresa de serviços postais conta com 8 mil empregados, 2 milhões de pontos de entrega, 1,3 bilhões de itens transportados pela rede, uma receita líquida em 2016 de 141 milhões de dólares (New Zealand Post, 2017).

O método de tratamento de dados utilizado na pesquisa foi a análise de conteúdo (AC) que, segundo Bardin (2011), representa um conjunto de procedimentos

visando sistematizar e objetivar o conteúdo das mensagens, com a intenção de inferir conhecimentos. Dentre as possibilidades de uso desse método, esse estudo aplicou a análise temática procurando dar significado às características de governança e sua relação com a criação de valor. Para isso, fez-se uma leitura minuciosa do *Framework 1.0* identificando as unidades de análise relativas ao elemento de conteúdo governança (tema eixo). Onze unidades foram identificadas e aplicadas em ambos os RI's das companhias investigadas (Quadro 4).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ESTRUTURA DO RI E ASPECTOS DE GOVERNANÇA PRESENTES NO RI DAS COMPANHIAS

Compreender como cada companhia estrutura seu RI e evidencia informações de governança permite averiguar as considerações e importância que cada uma das organizações dá a esse elemento. O Quadro 3 apresenta essa disposição de informações.

Estrutura dos RI's		
Companhia	Itaú Unibanco Holding S.A.	New Zealand Post
Nome do relatório	Relato Integrado 2016 – Itaú Holding S.A.	NZ Post <i>Integrated Report</i> 2016
Premissas seguidas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Framework 1.0</i> do Relato Integrado IIRC • Índice de Sustentabilidade Dow Jones (DJSI) • Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) • Iniciativa Global para Relatórios (GRI) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Integrated Reporting (IR) Framework 1.0</i> do IIRC
Como está estruturado	<ul style="list-style-type: none"> • Mensagem do Presidente do Conselho e do Diretor Presidente • Contexto • Sobre o Itaú Unibanco • Modelo de Negócios • Capital Financeiro • Capital Social e de Relacionamento • Capital Humano • Capital Intelectual • Capital Manufaturado • Capital Natural • Governança • Gestão de Riscos e de Capital • Sustentabilidade • Temas Materiais • Estratégia de Negócios • Produtos e Serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexo Anual • Mensagem do Diretor Presidente e CEO • Quem Nós Somos e O Que Nós Fazemos • Propósitos, Estratégias e Valores • Crescimento • Inovar e Servir • Reduzir Custos • Capitais • Assuntos Materiais • Modelo de Negócios • Governança

	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados, Destaques e Desafios • Relatório dos Auditores 	
Extensão	75 páginas	55 páginas
Forma e local de disponibilização	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Website</i> Itaú Unibanco: relatório anual • Formato PDF 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Website</i> New Zealand Post: <i>Reports & presentations</i> • Formato PDF
Aspectos de governança presentes nos RI's		
Companhia	Itaú Unibanco Holding S.A.	New Zealand Post
Páginas do RI que versam sobre Governança	4 páginas	4 páginas
Capitais mencionados na seção Governança	<ul style="list-style-type: none"> • Não menciona 	<ul style="list-style-type: none"> • Não menciona
Objetivos Propostos pela Governança	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um conjunto eficiente de mecanismos e incentivos que assegurem o alinhamento da organização aos interesses do público a qual se relaciona e garantir a criação de valor ao longo do tempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não menciona
Estrutura dos Conselhos	<ul style="list-style-type: none"> • Conselho Fiscal • Conselho de Administração • Conselho Consultivo Internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Mencionados na Declaração de Governança Corporativa
Comitês	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria • Pessoas • Partes Relacionadas • Nomeação e Governança Corporativa • Gestão de Risco e Capital • Estratégia • Remuneração • Executivo • Divulgação e Negociação 	<ul style="list-style-type: none"> • Mencionados na Declaração de Governança Corporativa
Link para outros relatórios	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório Anual Consolidado 2016: http://www.itaú.com.br/_arquivosestatisticos/RI/pdf/pt/Itau_RAC_2016_port.pdf 	<ul style="list-style-type: none"> • Não disponibiliza
Informações Adicionais nos sites das empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil da Administração • Regulamentos e Políticas • Estrutura Societária 	<ul style="list-style-type: none"> • Declaração de Governança Corporativa • Declaração de Intenção Corporativa

Quadro 3: Características estruturais e aspectos de governança presentes no RI das companhias Itaú Unibanco e New Zealand Post
Fonte: Itaú Unibanco (2016) e New Zealand Post (2016)

Ao se observar os aspectos estruturais no RI das companhias é possível verificar que o Itaú Unibanco possui um RI mais segregado e com maior quantidade de

informação se comparado a companhia New Zealand Post. Isto representa um importante elemento na compreensão da forma como essas companhias apresentam sua governança e de como os capitais utilizados por elas podem estar vinculados. Verifica-se que, apesar do mesmo número de páginas dedicadas aos aspectos de governança, existe certa discrepância na relevância que essas organizações estão dando ao tema ao divulgar o RI.

No RI do Itaú Unibanco pode ser encontrado *links* que levam a informações extras sobre os resultados financeiros, ambientais e sociais da companhia, o que não ocorre no New Zealand Post. Esta, por sua vez, opta por apresentar maiores informações sobre seu conselho de gestão em relatórios a parte, dispostos em seu *website*. Para alcançar os objetivos propostos pela sua gestão, o Itaú Unibanco dispõe e apresenta em seu RI a estrutura de governança e as principais responsabilidades de cada órgão existente. Já a New Zealand Post divulga quem são os membros do conselho de diretores e respectivas formações e experiências sem apresentar estrutura ou atribuições.

4.2 EVIDENCIAÇÃO DA GOVERNANÇA PELAS COMPANHIAS

As unidades de análise identificadas mediante a aplicação da AC permitiu avaliar com propriedade como cada companhia divulga em seu RI informações relativas a sua governança (Quadro 4) e como ela se relaciona com seus capitais.

Unidades de análise	Descrição	Itaú Unibanco	New Zealand Post
1. Responsabilidade da governança sobre o RI	Um RI deve incluir uma declaração dos responsáveis pela governança	Não atende	Não atende
2. Visão das estratégias, riscos e oportunidades	Um RI deve deixar ciente como as estratégias, riscos e oportunidades afetam a capacidade de criação de valor	Atende	Atende
3. Relação entre desempenho passado e futuro	O RI deve fornecer os vínculos entre o desempenho passado e atual, bem como suas perspectivas	Atende	Atende
4. Equilíbrio entre interesses de curto, médio e longo prazo	Os responsáveis pela governança devem emitir opiniões sobre como a organização equilibra seus interesses	Atende	Não atende
5. Temas relevantes discutidos pela governança	A governança deve discutir seus temas relevantes que afetam sua capacidade de gerar valor	Atende	Atende

6. Estrutura de liderança (habilidades e diversidade)	O RI deve mostrar como a estrutura de governança apoia a capacidade de gerar valor	Atende	Atende
7. Gestão de riscos estabelecida	Ações específicas tomadas pela governança para monitorar sua gestão de risco	Atende	Não atende
8. Valores culturais e éticos	Como a cultura, ética e valores da organização influenciam seus capitais	Atende	Atende
9. Práticas de governança excedentes às exigências legais	O RI deve informar se a organização possui práticas de governança que excedam as exigências legais	Não atende	Não atende
10. Incentivo a inovação	Responsabilidades da governança no tocante a promover inovações	Atende	Atende
11. Sistema de compensação e incentivos	Como o sistema de compensação de incentivos se mostra atrelado ao processo de criação de valor	Atende	Não atende

Quadro 4: Aplicação do elemento de conteúdo governança pelas companhias
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A partir do Quadro 4, observou-se que o RI da companhia brasileira atende a mais requisitos sobre as ações e influências da governança sobre o processo de criação de valor. Contemplam-se abaixo as informações extraídas de cada RI e sua associação com os capitais.

A) Itaú Unibanco

1. O parecer de auditoria independente informa que “A administração do Itaú Unibanco é responsável pela elaboração e adequada apresentação das informações selecionadas contidas no Relato Integrado 2016” (Itaú Unibanco, 2016, p. 72) de acordo com o *Framework 1.0* e pelos controles internos definidos por ela. Contudo, a governança da companhia não atende ao requisito do *Framework 1.0*, pois não expressa como obteve a integridade do seu RI ou nem como pretende alcançá-la.
2. As diretrizes gerais do modelo de negócio da companhia são definidas pelo Conselho de Administração e apoiadas pelo Comitê de Estratégia, responsável em avaliar oportunidades de investimentos, emitir pareceres e recomendações ao Conselho. As estratégias divulgadas visam ampliar as operações no Brasil e exterior para gerar valor adicional para acionistas, desenvolver fortes relações com clientes de maneira segmentada, identificando suas necessidades e usando a tecnologia para isso. Ainda, dentre suas estratégias, busca-se uma melhoria contínua nos modelos de gestão de risco de crédito, previsões

econômicas, modelagem de cenários e na gestão de capital. Sua gestão de riscos é estabelecida de forma a promover a criação de valor compartilhado para colaboradores, clientes, acionistas e sociedade. A cultura de risco instituída pela companhia visa auxiliar “os colaboradores a compreender, identificar, medir, gerenciar e mitigar riscos de forma consciente” (RI Itaú Unibanco, 2016, p. 44). Assim, as responsabilidades dessa gestão estão estruturadas de acordo com o conceito de três linhas de defesa. Quanto as oportunidades, por ser uma instituição financeira, a companhia se relaciona com todos os setores da economia, possuindo grande potencial para influenciar mudanças positivas na sociedade, considerando as tendências de mercado (como tecnologia), regulamentações e demandas de seus *stakeholders*. Ressalta-se que ao apresentar suas principais estratégias e riscos, a companhia apresenta os capitais mais expostos a cada um deles.

3. A partir das estratégias definidas, a companhia apresenta ao longo do seu RI, decisões e implementações realizadas no passado, o atual desempenho e metas futuras, demonstrando que suas estratégias estão alinhadas com seus estudos sobre cenários econômicos, concorrência e oportunidades de mercado. Algumas dessas relações são apresentadas de forma descritiva e outras quantitativamente.
4. O RI possibilita observar que a governança possui uma estrutura e mecanismos “que assegurem o alinhamento da organização aos interesses dos públicos que nos relacionamos e garantam a criação de valor ao longo do tempo” (Itaú Unibanco, 2016, p. 39). Dentre os órgãos estabelecidos há os comitês internos de: a) Nomeação e Governança Corporativa que, dentre suas atribuições, analisa potenciais conflitos de interesse; b) Remuneração, que desenvolve políticas de remuneração para os Administradores e colaboradores; c) Pessoas, que apresenta programas de incentivo de longo prazo, além de aplicar e monitorar a cultura de meritocracia; e d) Partes Relacionadas, que gere as operações entre partes relacionadas e assegura a igualdade e transparência destas operações.
5. O RI apresenta a metodologia utilizada para determinação dos temas materiais que tenham “a capacidade de afetar a nossa criação de valor compartilhado, no curto, médio e longo prazo, sob a ótica da organização e dos principais públicos” (Itaú Unibanco, 2016, p. 55). As etapas envolvem a identificação, priorização, validação e avaliação, cujas duas últimas etapas são realizadas pelos Comitês de Reporte, de Auditoria e de Divulgação e Sustentabilidade.

6. O RI da companhia divulga sua estrutura de governança e as principais atribuições de cada órgão e comitê, bem como a diversidade (se possui membros independentes) e a frequência de reuniões. Brevemente, expõe que os membros do Conselho de Administração e dos Comitês passam por avaliação anual conduzida por uma pessoa independente. O RI possui um link para o Relatório Anual Consolidado 2016, com detalhamentos sobre a estrutura de governança, a constituição dos membros e a experiência dos integrantes do Conselho de Administração, Diretoria, Comitê de Auditoria e Conselho Fiscal.
7. O RI divulga os principais fatores de risco e quais capitais são afetados. Para gerenciar esses riscos, a governança instituiu os princípios que estabelecem os fundamentos da gestão de riscos da companhia, o apetite ao risco e a forma como os colaboradores tomam decisões. Ainda, divulga sua política de apetite ao risco, o processo de gerenciamento de riscos, a cultura de risco implementada entre os colaboradores da companhia e como está estrutura a governança de riscos e de capital.
8. Os valores evidenciados no RI são expostos ao se apresentar as 7 atitudes essenciais que definem a instituição. Além disso, verifica-se ações relativas a educação, cultura, esporte, lazer e mobilidade urbana para colaboradores e sociedade como forma de transformar o mundo em um lugar melhor. A alta gestão relata que o desempenho da companhia é o resultado de uma cultura ética e transparente com seus principais *stakeholders* buscando o bem-estar individual e coletivo.
9. A apresentação de práticas de governança excedentes as exigências legais não foram visualizadas no RI. Contudo, o documento possui um *link* que conduz ao Relatório Anual Consolidado o qual afirma que a companhia adere à práticas voluntárias de governança como as da Associação Brasileira das Companhias Abertas (ABRASCA) e outras que a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) faculta.
10. O RI apresenta algumas ações que indicam como a governança promove a inovação contribuindo para a criação de valor. Atenta as tendências, a governança possui estratégias para transformar a experiência dos clientes usando a tecnologia (mediante o uso de *blockchain* e de tecnologias compartilhadas). Ainda, calcula o valor do impacto financeiro das emissões de CO₂ sobre o valor de mercado da empresa usando preços de carbono, algo considerado inovador no mercado internacional (Itaú Unibanco, 2016).

11. A empresa possui a preocupação de evidenciar os principais incentivos necessários para viabilizar o seu processo de criação de valor, bem como o impacto desses incentivos nos capitais que são utilizados pela companhia. Os Comitês de Remuneração e de Pessoas promovem modelos e programas de incentivo e remuneração, inclusive de longo prazo. O objetivo é promover uma cultura que alinhe os valores e princípios dos colaboradores com a cultura corporativa e ética da companhia. O RI expõe que a gestão de colaboradores envolve o sistema de meritocracia, ferramentas para avaliar o desempenho e comportamento dos colaboradores, programa de oportunidade de carreira, treinamentos, benefícios, além de descrever outras ações que são aplicadas na organização como forma de incentivar os colaboradores no comprometimento com a organização e seus clientes.

B) New Zealand Post

1. Embora a organização não demonstre em seu RI a forma com a qual a mesma obtém a integridade das informações divulgadas, um parecer sobre esses referidos aspectos é encontrado em sua declaração de governança, um documento à parte onde a companhia expõe que há uma série de políticas “visando a condução dos negócios com integridade, honestidade, justiça e em conformidade com todas as leis, regulamentos, códigos e normas” (NZ Post, 2016, p. 3).
2. No RI da companhia, dá-se ênfase na importância do capital humano para contribuição no processo de criação de valor, elencando estratégias para a saúde e segurança dos seus funcionários, em parceria com os principais órgãos trabalhistas da Nova Zelândia, conscientizando-se com os riscos de suas atividades, à comunidade e ao meio ambiente. Quanto as oportunidades, novas relações de mercado com outros países atreladas a investimentos financeiros não relativos a serviços postais corroboram para um crescente avanço dos seus negócios.
3. O RI apresenta mediante diagramas e ilustrações, dados sobre o desempenho anterior à publicação de seu relatório, além de comparar informações acerca do desempenho de sua atividade postal com o ano anterior. Quanto as perspectivas para o futuro, elenca-se uma série de planos estratégicos a serem cumpridos que se encontram atrelados ao capital natural, como é o caso do “investimento em mais veículos elétricos como iniciativa de redução de

carbono, prevenção e tratamento de resíduos e eficiência energética em suas instalações” (NZ Post, 2016, p. 28).

4. O *Framework 1.0* aponta no princípio básico “foco estratégico e orientação para o futuro” que um RI deve emitir as opiniões dos encarregados pela governança sobre como a organização equilibra seus interesses de curto e longo prazo. Este não foi encontrado no RI da companhia, pois a mesma apresenta sua seção de governança de forma bastante sintética e com pouco aprofundamento.
5. No decorrer do seu RI a empresa disserta sobre a importância de seus “*material matters*” para o êxito de seus negócios, mas é na seção de abordagem e reporte de suas informações que a organização elenca seis dos seus temas relevantes como prioridades para o sucesso de suas atividades em 2016: mudar as necessidades dos clientes, digitalização, transformação de negócios, atrair, nutrir e reter talentos, marca e reputação e interrupção dos concorrentes, além da contribuição dos *stakeholders* na determinação dos temas matérias, pois os mesmos apontaram a saúde, segurança e bem-estar do capital humano da entidade como elemento chave para o sucesso das atividades no transcorrer do exercício.
6. O RI da companhia apresenta a estrutura de liderança da organização, bem como as variedades de formação e habilidades de cada responsável, numa espécie de resumo biográfico, retratando a trajetória de cada representante até chegar à companhia. Ademais, ela disponibiliza em seu *website* sua declaração de governança corporativa, onde é retratada as ações específicas tomadas por ela para monitorar a direção estratégica dos negócios, atrelados a prestação de contas do conselho de gestão aos acionistas e *stakeholders*.
7. O RI não divulga os principais fatores de riscos. Porém, políticas sistemáticas adotadas pela equipe de gestão de riscos são elencadas em sua declaração de governança, expondo que as ações que visam mitigar os riscos estão relacionadas aos correios da Nova Zelândia, aos investimentos realizados e ao controle interno.
8. O RI apresenta informações de forma esquemática de como os seus valores éticos e culturais se moldam a seus diferentes capitais a fim de promover uma transformação da sua *performance* em criação de valor, além de apresentar os resultados obtidos após a conexão desses fatores sob a forma de valor criado.
9. Quanto a divulgação de práticas de governança que excedam as exigências legais, a companhia não apresenta nada a respeito ao longo do seu RI.

10. O RI possui uma seção dedicada exclusivamente ao processo de inovar os serviços que são prestados, onde a organização afirma que trabalhou em três frentes para proporcionar inovação e excelência: responsabilidade ambiental, social e do empregador. Ainda, é exposto que a tecnologia é a principal chave para transformar os negócios da companhia e movê-los até onde o mundo está caminhando. Outras iniciativas realizadas são listadas e uma projeção para o próximo ano torna possível a estipulação de novas atitudes que precisam ser tomadas.
11. A governança da companhia não atende a esse aspecto, pois não foram encontradas no RI informações que possibilitassem a compreensão de como o processo de geração de valor se dá através dos desdobramentos entre o sistema de compensação e incentivos. Analogamente, também não é mostrado como os capitais são afetados por esse sistema.

4.3 CARACTERÍSTICAS DE GOVERNANÇA E CAPITAIS UTILIZADOS PELAS COMPANHIAS

O *Framework 1.0* para RI deixa evidente a interferência dos responsáveis pela governança nas ações que possibilitam a criação de valor para a entidade e seus *stakeholders*. Reitera-se aqui a problemática dessa pesquisa em mostrar como essas organizações estão dando enfoque às suas respectivas estruturas e ações de liderança, fator crucial para verificar se os negócios estão sendo conduzidos de acordo com os anseios dos principais *stakeholders*. A análise aponta que ambas as companhias apresentam seus RI's considerando as premissas estabelecidas pelo *Framework 1.0*. Assim, depreende-se que é possível fazer uma comparação dessas empresas tendo como base os seus RI's.

Constatou-se que o RI do Itaú Unibanco apresenta os objetivos de sua governança corporativa com clareza, bem como a estrutura de sua administração e respectivas funções de cada órgão, apontando ainda assuntos considerados materiais pela empresa que se alinham à governança e aos *stakeholders*. Ao enfatizar sua técnica de controle interno, o banco contribui para que suas informações sejam mensuradas satisfatoriamente, o que permite atender requisitos que possam vir a surgir dentro de sua relação com os *stakeholders*. Com sua estrutura de governança construída de forma clara, as informações envolvendo os comitês e conselhos de gestão atrelados ao ambiente de negócio são projetadas em uma linguagem comum, que corrobora para a compreensão dos usuários da informação. Verificou-se ainda que a governança está envolvida na definição e avaliação de temas materiais para a

gestão e para seus principais *stakeholders*, além de estabelecer quais capitais podem ser afetados por suas estratégias e riscos inerentes ao negócio.

O RI do Itaú Unibanco evidencia a constante relação e efeito das ações e estratégias de governança sobre os capitais utilizados por ela. A companhia dispõe de seis capitais, sendo: financeiro (financia suas operações bancárias); social e de relacionamento (relacionamento ético e transparente com os principais *stakeholders* sendo clientes, acionistas, fornecedores e sociedade para compartilhar valor); humano (formado pelos colaboradores e pelas intensas ações desenvolvidas pela companhia para estabelecer uma cultura de ética e comprometida com os objetivos da organização); intelectual (valor de sua marca, conquistado por meio de novas tecnologias empregadas nos produtos e serviços); manufaturado (agências, caixas eletrônicos e aplicativos na sua oferta de produtos e serviços) e; natural (gerenciamento consciente dos recursos renováveis e não renováveis consumidos pela organização).

O RI do New Zealand Post não apresenta com ênfase sua estrutura de administração, não possuindo informações sobre as funções do seu conselho e a relação deste com os capitais utilizados pela organização para gerar valor para si e para a sociedade. Na seção de governança, a empresa apenas informa os membros de seu conselho, com suas respectivas trajetórias e formações. Verifica-se que as informações sobre governança são superficiais e dificultam a reflexão sobre sua estrutura de gestão e relação com os capitais. Como a incorporação do pensamento integrado (IIRC, 2013) depende de fatores como crenças, valores e, principalmente, dos interesses de quem gerencia a organização, uma reflexão mais profunda sobre o pensamento integrado de longo prazo se faz necessário, para que a companhia neozelandesa consiga evidenciar como sua governança transforma os capitais no processo de geração de valor (ECCLES; KRZUS, 2015).

O RI da New Zealand Post expõe que mediante o uso integrado de seis capitais, estes beneficiam seus negócios e *stakeholders*. Estes capitais são: financeiro (*performance* de alocação dos seus recursos financeiros, permitindo-a investir na criação de valor); relacionamento (o modo como a companhia mantém vínculos e investimentos com seus clientes, parceiros e comunidade); humano (como ações de recrutamento, seleção e retenção de pessoas contribui para o desenvolvimento da cultura organizacional); intelectual (chamado de “experiência” é o conglomerado de habilidades e conhecimentos que os colaboradores possuem para desenvolver novos produtos e serviços); manufaturado (instalações físicas de entrega e distribuição de serviços postais) e; natural (recursos naturais utilizados de maneira que minimize os impactos locais e global).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou identificar como as organizações que compõem a pesquisa estão divulgando os aspectos relativos a governança em seus RI's e se há reflexos nos capitais utilizados para a criação de valor. Sob uma análise descritiva e temática buscando relacionar governança e gestão de capitais, esta pesquisa foi realizada por meio da pesquisa documental, com análise de conteúdo nos RI's de 2016 das companhias Itaú Unibanco e New Zealand Post.

A análise de ambos os RI's possibilitou compreender a influência entre a divulgação de informações de governança e sua contribuição na criação de valor organizacional. Isto pôde ser observado no RI do Itaú Unibanco. Embora a companhia não mensure como os capitais são afetados por suas diretrizes e ações de governança, pois envolve julgamentos e subjetividade, constata-se que a companhia consegue visualizar e estabelecer essas relações. Além disso, observou-se a preocupação da companhia em atender as necessidades de seus *stakeholders* ao pressupor que o envolvimento destes em seu modelo de negócio favorece a transparência e a credibilidade da organização, bem como dos capitais que ela usa e afeta.

No RI da New Zealand Post o mesmo não pode ser percebido. Verificou-se que apesar da organização seguir os princípios básicos aludidos pelo *Framework 1.0*, os aspectos de governança presentes em seu RI carecem de conteúdo, dificultando compreender como sua estrutura e características afetam os capitais utilizados pela companhia. Esperava-se que seu RI apresentasse com maior clareza as responsabilidades e estratégias de governança para a criação de valor. Entretanto, a organização optou por divulgar assuntos relacionados a sua governança apenas em seu *website*, permitindo inferir que a elaboração de seu RI não está totalmente embasada na estrutura proposta pelo *Framework 1.0*.

Conclui-se que o atendimento aos requisitos do *Framework 1.0* conduz as companhias a uma reflexão e, conseqüentemente, ao aprofundamento na aplicação e interação dos recursos, auxiliando em uma melhor evidenciação da criação de valor. Neste caso, o RI do Itaú Unibanco apresenta maior amplitude no reporte de informações de governança, ao contextualizar em sua estrutura de gestão os capitais utilizados para a criação de valor. Ao expor suas ações de governança, a companhia contribui para alinhar suas estratégias e o controle dos seus mecanismos internos às melhores práticas sustentáveis ao longo do tempo.

Dentre as limitações, este estudo investigou apenas duas companhias com análise transversal não discutindo os resultados à luz de uma teoria, mas tão somente

uma análise documental. Logo, sugere-se que estudos futuros analisem de forma longitudinal outras companhias com o intuito de verificar se existem semelhanças ou divergências nas informações que são reportadas sob a ótica da governança. Ainda, verificar se as companhias do presente estudo estão amadurecendo os conceitos de governança aliado a geração de valor.

REFERÊNCIAS

- ABEYSEKERA, I. **A template for Integrated Reporting**: Journal of Intellectual Capital. 14(2). (2013). 227-25.
- ABREU, Ana Cristina Silva; ZARO, Elise Soerger; LUIZ, Guilherme; BELLEN, Hans Michael Van; VICENTE, Erneste Fernando Rodrigues. **Governança Corporativa na Estrutura Conceitual do Relato Integrado: Divulgações das Empresas Brasileiras Participantes do Projeto Piloto**. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade. UNEB, Salvador, v. 6, n. 2, p. 31-49, maio/ago., 2016.
- ADAMS, Carol. **Conceptualising the contemporary corporate value creation process**. Accounting, Auditing & Accountability Journal, Durham UK, p.906, 02 Jun. 2017.
- ADAMS, Carol. **Understanding Integrated Reporting**. Dō Sustainability. Oxford. 2013.
- ALMEIDA, Álvaro *et al.* **Relato Integrado Perspectiva Brasileira**. 2013. Disponível em: <<http://reportsustentabilidade.com.br/ir-perspectiva-brasileira.pdf>>. Acesso em 24 de Julho de 2017.
- CARVALHO, Nelson; KASSAI, José Roberto. **Relato Integrado: A nova revolução contábil**. Revista Fipecafi, São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.erudito.fea.usp.br/portaFEA/Repositorio/7050/Documentos/artigo%20ReLato%20Integrado%20-%20Revista_FIPECAFI_Vol1%20AGO2014_versao_3.pdf>. Acesso em 23 de Julho de 2017.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHARAN, Ram; CAREY, Dennis; USEEM, Michael. **Governança Ativa: As vantagens de uma liderança compartilhada entre conselheiro e executivos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- COIMBRA, Fábio Claro. **Estrutura de Governança Corporativa e gestão de riscos: um estudo de caso no setor financeiro**. 292 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
- COMISSÃO BRASILEIRA DE ACOMPANHAMENTO DO RELATO INTEGRADO. **Empresas da Nova Zelândia dão exemplos de práticas de governança**. 2016. *Online*. Disponível em: <http://www.relatointegradobrasil.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=55221&conta=28&id=224702>. Acesso em 05 de Agosto de 2017.

COMISSÃO BRASILEIRA DE ACOMPANHAMENTO DO RELATO INTEGRADO.

Visão Geral. 2015. *Online*. Disponível em:

<http://www.relatointegradobrasil.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=55219>. Acesso em 26 de Maio de 2017.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **GT de Empresas Pioneiras em Relatórios de Sustentabilidade: Construindo Pontes: Comunicando o *Business Case* de Sustentabilidade para o Mercado Financeiro.** *Online*. Disponível em:

<<http://cebds.org/wp-content/uploads/2014/11/white-paper.pdf>>. Acesso em 16 de Outubro de 2017.

CORREA, Juliane Campoe; **Incorporação do pensamento integrado aos mecanismos internos como pré-requisito para a viabilização do processo de asseguração independente para relato integrado.** 157 f. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Maringá, 2016.

DELOITTE (2013). **Communicating your value creation story: analysing the journey towards Integrated Reporting.** Disponível em: <<http://actueel.deloitte.nl/media/343824/deloitte-nl-communicating-your-value-creation-story.pdf>>. Acesso em 18 de Novembro de 2017.

DUMITRU, Mădălina; GUȘE, Raluca Gina; FELEAGĂ, Liliana; MANGIUC, Dragoș Marian; FEUDIOREANU, Alexandra Ionelia. **Marketing Communications of Value Creation in Sustainable Organizations: The Practice of Integrated Reports.** Romania: Bucharest University of Economic Studies. Amfiteatru Economic, p. 955-976, 2015.

ECCLES, R. G., & ARMBRESTER, K. (2011). **Integrated Reporting in the cloud: two disruptive ideas combined.** *IESE Insight*, 8(first quarter), 13-20. Disponível em: <http://www.people.hbs.edu/reccles/Insight_Article_2011.pdf>. Acesso em 18 de Novembro de 2017.

ECCLES, Robert G; KRZUS, Michael P. **Relatório Único – Divulgação Integrada para uma Estratégia Sustentável.** São Paulo: Saint Paul, 2011.

ECCLES, Robert G; KRZUS, Michael P. **The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motive, and Materiality.** New Jersey: Wiley, 2015.

FARIAS, Filho, M. C., & ARRUDA FILHO, E. J. M. **Planejamento da Pesquisa Científica.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FILENO, Erico. Como construir uma experiência positiva por meio de uma proposta de valor sustentável. In: EGGER, Daniel. **Geração de valor futuro: conectando a estratégia, inovação e futuro.** 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

FILHO, Joaquim Rubens Fontes; LEAL, Ricardo Pereira Câmara. **O Futuro da Governança Corporativa: desafios e novas fronteiras.** 1 ed. São Paulo: Saint Paul, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). **Relatórios de sustentabilidade da GRI: Quanto vale essa jornada?** 2012. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuquese-Starting-Points-2-G3.1.pdf>>. Acesso em 23 de Julho de 2017.

Hao, S. **Corporate Integrated Reporting in Canada: are the businesses ready?** Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2531522>. Acesso em 20 de Julho de 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Origens da Governança.** 2016. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/origens-da-governanca>>. Acesso em 06 de Agosto de 2017.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC). **A estrutura internacional para relato integrado.** 2013. Disponível em: <<http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portugese-final-1.pdf>>. Acesso em 30 de Maio de 2017.

IOANA, D., & ADRIANA, T. **Research agenda on Integrated Reporting: new emergent theory and practice.** *Procedia Economics and Finance*, 15, 221-227.

ITAU UNIBANCO HOLDING S.A. **Relatório Anual Consolidado 2016.** 2016. *Online.* Disponível em: <https://www.italu.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Itau_RAC_2016_port.pdf>. Acesso em 20 de Outubro de 2017.

ITAU UNIBANCO HOLDING S.A. **Relato Integrado.** 2016. *Online.* Disponível em: <https://www.italu.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Relato_Integrado_Itau_2016_BR.pdf#page=3>. Acesso em 29 de Maio de 2017.

ITAU UNIBANCO HOLDING S.A. **Itaú Unibanco investe em novo formato de Relatório Anual.** 2016. *Online.* Disponível em: <<https://www.italu.com.br/relacoes-com-investidores/comunicados-e-eventos/comunicado?auto-de-infracao-03/02/14&id=dd41103842995410VgnVCM1000009c3e3a0aRCRD>>. Acesso em 05 de Agosto de 2017.

ITAU UNIBANCO HOLDING S.A. **Itaú Unibanco consolidado – Demonstrações Contábeis completas 1º Semestre de 2017.** 2017. *Online.* Disponível em: <https://www.italu.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Consolidado_Junho2017_Portugues_FINAL.pdf?title=Ita%C3%BA%20Unibanco%20Consolidado%20-%20Demonstra%C3%A7%C3%B5es%20Cont%C3%A1beis%20Completas%201%C2%BA%20Semestre%202017>. Acesso em 16 de Outubro de 2017.

ITAU UNIBANCO HOLDING S.A. **Apresentação Institucional 2T17.** 2017. *Online.* Disponível em: <https://www.italu.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/2t2017/ITUB_Apresentacao_Institucional_2T17.pdf>. Acesso em 16 de Outubro de 2017.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa: Um Guia Prático.** Bahia: Via Litterarum, 2010.

KING, M. E. *Foreword.* In: **Guia de Sustentabilidade para as Empresas.** São Paulo: IBGC, 2007, p. 6-7.

KING, Mervyn; ROBERTS, Leigh. **Integrate: Doing Business in the 21st Century**. Claremont: Juta and Company Ltda, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NEW ZEALAND POST. **NZ Integrated Report 2016**. *Online*. Disponível em: <<http://annualreview2016.nzpost.co.nz/reporting.html>>. Acesso em 17 de Outubro de 2017.

NEW ZEALAND POST. **New Zealand Post Group: Consolidated Financial Statements for the year ended 30 June 2017**. *Online*. Disponível em: <<https://www.nzpost.co.nz/sites/default/files/uploads/shared/reports-presentations/2017-full-year-annual-finance-report.pdf>>. Acesso em 17 de Outubro de 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

ROSSONI, Luciano. **Qual o valor da Governança Corporativa?** In: FILHO, Joaquim Rubens Fontes; LEAL, Ricardo Pereira Câmara. **Governança Corporativa e criação de valor**. 1 ed. São Paulo: Saint Paul, 2014.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no mundo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

_____. **Governança Corporativa: o essencial para líderes**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SOBHANI, Farid Ahammad; AMRAN, Azlan; ZAINUDDIN, Yuserrie. **Revisiting the Practices of Corporate Social and Environmental Disclosure in Bangladesh**. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 16, n. 3, p. 167-183, 2009.