

**2014**  
Relato Integrado



## Nossa participação no IIRC

Aderimos no início de 2013 ao programa piloto para relatórios integrados, mas a nossa contribuição ao tema vai além dessa data. Presentes desde o surgimento da Comissão Brasileira para Relatos Integrados, em 2012, contribuimos com a evolução do tema no Brasil. Participamos das últimas três comissões mundiais promovidas pelo IIRC, em Amsterdã, Frankfurt e Madri. Nessas comissões, colaboradores das áreas de comunicação, finanças, relações com investidores e sustentabilidade estão presentes e participam de forma mais integrada, gerando sinergia e maior eficiência no processo de comunicação.

Fomos reconhecidos pelo IIRC como um dos principais relatos no mundo em 2014, disponibilizando nosso relato em sua *database*. Além do *download*, é possível ver os principais destaques do relato, críticas e comentários feitos por especialistas.



# Sobre este relato

O conteúdo aqui apresentado é o relato das nossas estratégias, da nossa estrutura, das nossas atividades, das nossas operações e, principalmente, da forma como geramos valor compartilhado e garantimos a perenidade dos negócios aos nossos clientes, acionistas, colaboradores e a sociedade.

Esta edição do relato apresenta algumas mudanças estruturais quando comparada à edição anterior. Essas mudanças são resultado da busca pela inovação, integração e transparência no processo de comunicação com os nossos *stakeholders*.

Simplificamos a apresentação e a linguagem do relato para torná-lo mais acessível aos nossos públicos. Para os termos técnicos e expressões específicas do mercado financeiro, incluímos um glossário que facilita o entendimento do leitor.

Desenvolvemos também uma nova metodologia para a apresentação dos nossos temas materiais, alinhada às principais diretrizes do Índice de Sustentabilidade Dow Jones (DJSI), Bolsa de Nova York (NYSE), Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA e Iniciativa Global para Relatórios (GRI, na sigla em inglês), além da Estrutura Conceitual para Relatos Integrados, proposta pelo Comitê Internacional para Relatos Integrados (IIRC). Os temas resultantes dessa nova matriz foram agrupados em seis diferentes capitais: financeiro; social e de relacionamento; humano; intelectual; natural; e manufaturado.

Além disso, ampliamos o nível de apresentação das informações, principalmente dos nossos capitais, sem

afetar as características de concisão e a conectividade deste relato. Evoluímos também na apresentação do nosso Modelo de Negócios, que agora contempla os nossos fatores de risco, estratégias na alocação de recursos, resultados e principais desafios.

Utilizamos pioneiramente os conceitos da Demonstração do Valor Adicionado (DVA), em IFRS, para evidenciar a distribuição de valor no período a cada um dos seis capitais mencionados anteriormente.

As informações financeiras apresentadas neste relato estão de acordo com as práticas contábeis internacionais (IFRS), emitidas pelo *International Accounting Standard Board* (IASB). Já os dados referentes aos segmentos são informações gerenciais e não foram elaboradas de acordo com o IFRS. Esses números e dados estão identificados com a expressão "Dado Gerencial". O relato reúne dados apurados no período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2014, 2013 e 2012. A assegurar deste relato foi realizada pela PricewaterhouseCoopers (PwC).

Indicamos *links* para acessar outras fontes de informação do banco, que aprofundam o conhecimento sobre os nossos negócios. Indicamos também o *link* de fontes externas citadas neste relato.

Cientes de que o relato é um processo de contínua evolução, esperamos sempre fornecer informações relevantes aos nossos *stakeholders*.

Boa leitura.

## PRESTAÇÃO DE CONTAS

As informações contidas neste relato estão disponíveis no *site* do Relatório Anual do Itaú Unibanco.

Em nosso *site* de Relação com Investidores, disponibilizamos nossos principais relatórios e comunicações.

Acesse o nosso Relatório Anual Consolidado 2014

Acesse nossas Demonstrações Contábeis

## CONTEÚDO

Contexto	4
Destaques	5
Sobre o Itaú Unibanco	6
Nossos negócios	11
Gestão dos temas materiais	16
Capital financeiro	17
Capital social e de relacionamento	20
Capital humano	27
Capital intelectual	30
Capital natural	33
Capital manufaturado	34
Asseguração	35

## ÍCONES DE NAVEGAÇÃO



CAPITAL HUMANO



CAPITAL FINANCEIRO



CAPITAL INTELECTUAL



CAPITAL MANUFATURADO



CAPITAL NATURAL



CAPITAL SOCIAL E DE RELACIONAMENTO



FALE CONOSCO



SAIBA MAIS

## GLOSSÁRIO

APIMEC – Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais
ATMs – Caixas eletrônicos
BACEN – Banco Central do Brasil
BCBA – Bolsa de Valores de Buenos Aires
CMN – Conselho Monetário Nacional
DJSI – Índice de Sustentabilidade Dow Jones
FOCUS – Pesquisa econômica reportada pelo BACEN
GRI – Iniciativa Global para Relatórios
IASB – Conselho Internacional de Normas Contábeis
IBRI – Instituto Brasileiro de Relação com Investidores
IFRS – Normas Internacionais para Relatórios Financeiros
IGPM – Índice Geral de Preços ao Mercado
IIRC – Comitê Internacional para Relatos Integrados
ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOVESPA
JCP – Juros sobre Capital Próprio
NYSE – Bolsa de Valores de Nova York
RWA – Ativos Ponderados pelo Risco
SEC – Securities and Exchange Commission
SELIC – Sistema Especial de Liquidação e de Custódia

# Mensagem do Presidente do Conselho de Administração e do Diretor Presidente



**Pedro Moreira Salles** **Caro leitor,**  
**Presidente do Conselho de Administração**

**Roberto Setubal**  
**Diretor Presidente**

Em maio de 2013, aderimos de forma voluntária e pioneira ao programa piloto para relatos integrados, baseado na metodologia proposta pelo Comitê Internacional para Relatos Integrados (sigla em inglês, IIRC), e publicamos nosso primeiro exercício de comunicação integrada. Estamos, portanto, orgulhosos em apresentar nosso Relato Integrado 2014, ano em que completamos 90 anos, um marco em nossa história, e divulgamos fortes resultados. Este relatório aborda todos os assuntos relevantes para os principais públicos de interesse – colaboradores, clientes, investidores institucionais, fornecedores de capital de longo prazo e sociedade – e apresenta o desempenho da organização e seus impactos.

Os resultados detalhados a seguir são consequência da revisão, há dois anos, de nossa estratégia nas operações bancárias. São resultados sustentáveis no longo prazo, decorrentes da redução do perfil de risco de nossa carteira de crédito, da ênfase nas receitas de serviços e de seguros e da intensificação de esforços para a melhoria de nossa eficiência.

Para nós, criar valor a longo prazo significa conduzir nossos negócios de forma sustentável e relevante para a sociedade em que estamos ativamente inseridos. Somos guiados por nossas diretrizes e metas internas, que garantem que compartilhemos, adequadamente, o valor que geramos entre os *stakeholders* como compensação pela utilização de capitais. Nossa espiral de *Performance Sustentável* identifica os públicos mais importantes, considerando as questões que podem impactar nossa capacidade de geração de valor compartilhado.

Definimos como questões materiais aquelas que têm significativa probabilidade de afetar, substancialmente, nossa capacidade de criar valor no curto, médio ou longo prazo. Detalhamos neste relatório tanto as questões identificadas como riscos, bem como as oportunidades e os assuntos cujas ocorrências não possam ser totalmente previstas. Realizamos

um processo periódico para determinar e validar os temas materiais, que serve tanto para orientar a gestão na execução das nossas estratégias quanto para determinar os assuntos a serem abordados em nosso Relato Integrado.

Também incluímos questões estabelecidas pelas Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade, emitidas pela *Global Reporting Initiative* (GRI), na medida em que têm um impacto significativo sobre nossa capacidade de executar nossa estratégia e geração de valor ao longo do tempo.

Para gerar valor aos provedores de capital, temos um conjunto de princípios, diretrizes e metas que norteiam a distribuição do valor adicionado. Nossos princípios são projetados de tal forma que, no longo prazo, compensamos primeiramente os nossos acionistas com um retorno sobre o patrimônio líquido médio atribuído aos acionistas controladores, compatível com o risco assumido, o que nos permite atrair investidores relevantes. Em 2014, esse retorno foi de 24,1%.

O valor adicional gerado é distribuído aos colaboradores, principalmente na forma de bônus discricionário, e à sociedade via impostos, projetos ligados à cultura, educação, mobilidade urbana e esportes apoiados pela instituição. Nesse sentido, nossa Demonstração do Valor Adicionado é apresentada de forma percentual nos seis diferentes capitais, sendo que em 2014 o valor distribuído

atingiu R\$ 52.158 milhões, um aumento de 23,7% em relação ao ano anterior.

Por fim, queremos continuar crescendo como decorrência de uma visão muito clara: satisfazer nossos clientes e obter uma *performance* sustentável. Estamos avançando no caminho certo – e ele continuará sendo trilhado pelos atributos e pelas práticas que priorizamos e que nos trouxeram até aqui. É por meio da meritocracia que construímos um ambiente voltado à alta *performance*, e só conseguimos consolidá-lo quando avaliamos e somos avaliados por nossos desempenhos de forma clara e transparente. Buscamos oferecer aquilo que o cliente precisa e quando ele precisa, com maior proximidade no relacionamento e competência para identificar e entender suas necessidades. Essas práticas demonstram que o aprimoramento da capacidade de nos anteciparmos às diferentes demandas que as pessoas e as empresas nos trazem é o ponto de partida para atendermos bem nossos clientes e entregarmos o que eles esperam de nós.

Agradecemos a todos os colaboradores, clientes e acionistas pela confiança.

**Boa leitura!**

# Contexto



**Aproximadamente 3 milhões de empregos líquidos foram gerados pela economia americana**

**A taxa de desemprego norte-americana atingiu 5,6%**

**A expectativa de crescimento da economia americana é de 3,2% em 2015 e de 2,9% em 2016.**

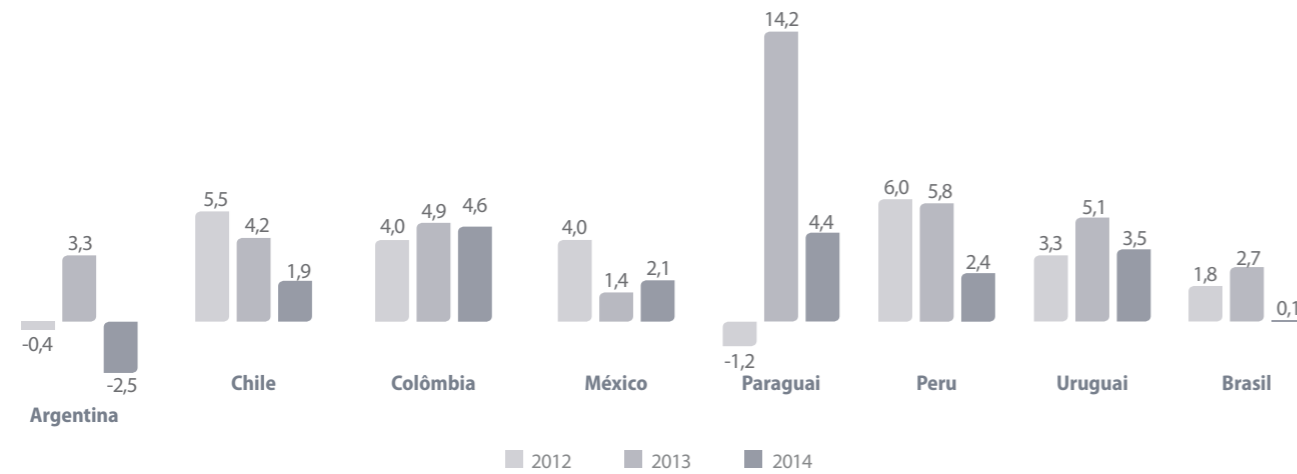
## Global

O ano de 2014 solidificou a recuperação da economia americana. A atividade econômica na zona do euro apresentou uma recuperação modesta. Já a economia chinesa segue desacelerando gradualmente, em função de políticas econômicas, que buscam maior sustentabilidade aos negócios. Além disso, a economia mundial enfrenta forte queda do preço

das *commodities*, o que afeta diversos setores da economia.

A média do crescimento econômico na América Latina foi menor em 2014, com exceção do México, que teve crescimento maior em 2014. As moedas da região também se desvalorizaram frente ao dólar, um reflexo do aperto monetário americano e da depreciação das *commodities*.

Produto Interno Bruto | PIB (%)



## Nacional

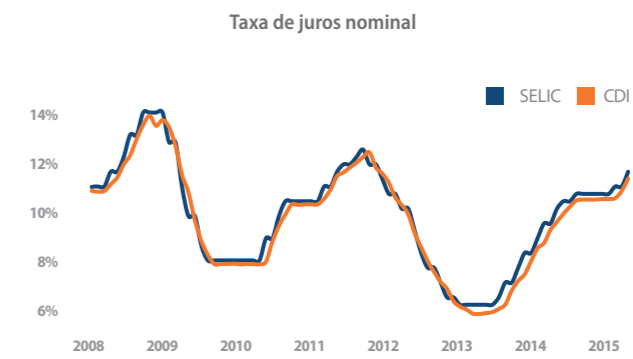
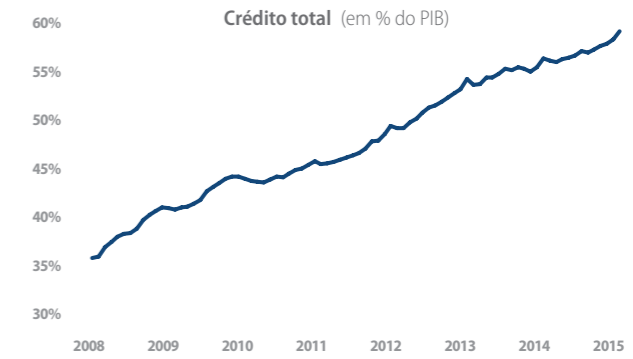
Como grande parte das nossas operações são domésticas, somos significativamente afetados pelas condições econômicas, políticas e sociais no Brasil. Nos últimos anos, fomos beneficiados pela estabilidade do ambiente econômico brasileiro, com taxas de crescimento positivas, o que levou ao aumento total das concessões

de crédito e dos depósitos. Entretanto, em 2014, a atividade econômica brasileira apresentou um crescimento abaixo do esperado, o que refletiu na redução da confiança dos consumidores e empresários. As concessões de crédito recuaram, em termos reais, e a inadimplência do sistema permaneceu estável em 2,9%.

Em 2014, a inflação medida pelo IPCA alcançou 6,4%. Diante desse cenário, o BACEN retomou o ciclo de aumento da taxa SELIC. Esse ciclo de aperto monetário tem como objetivo manter a taxa de inflação sob controle, mas também pode afetar a atividade econômica doméstica.

A recente redução do superávit primário, combinada ao aumento dos custos de financiamento da dívida do governo, tem contribuído para uma relativa pressão sobre a dívida pública. Considerando a necessidade de ajustes fiscais, bem como os desafios associados à sua implantação, acreditamos em uma tendência de consolidação fiscal para os próximos anos.

O real sofreu forte desvalorização frente ao dólar, por fatores externos, como o fortalecimento da moeda americana e a queda nos preços das *commodities*, e fatores internos, como a elevação do déficit das contas públicas. Entretanto, o Brasil mantém sua liquidez externa em 2014, com US\$ 374 bilhões em reservas internacionais e US\$ 348,5 bilhões em dívidas externas.



# Destaques

## Eventos societários e parcerias

**Itaú CorpBanca**  
Em 2014, celebramos um acordo com o Banco CorpBanca para sua fusão com o Banco Itaú Chile. Essa operação foi aprovada pelo BACEN e está sujeita à aprovação de outras autoridades regulatórias internacionais.

**Associação com o Banco BMG**  
Em 2012, firmamos um acordo de unificação comercial com o Banco BMG, para as atividades de crédito consignado realizadas pelo Banco BMG e pelo Banco Itaú BMG Consignado S.A.

**Operação de Grandes Riscos**  
Em 2014, celebramos um acordo com a ACE International Holdings para a venda das nossas ações da Itaú Seguros Soluções Corporativas, que conduzia nossas operações de seguro de grandes riscos, para ACE Seguradora S.A.

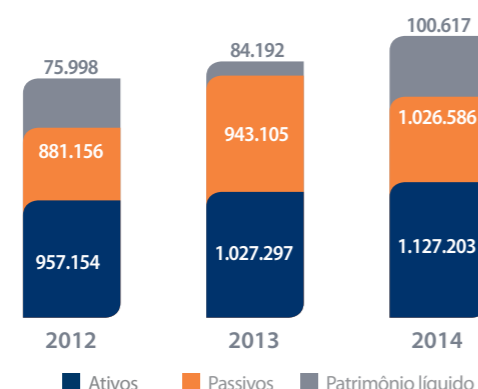
Saiba mais sobre nossos Destaques

Há aproximadamente três anos, antecipamos o atual cenário econômico e trabalhamos para reduzir nossos riscos de crédito e melhorar o controle de nossos custos, focando eficiência e diversificação de receitas, principalmente as receitas de seguros e prestação de serviços. Essa foi

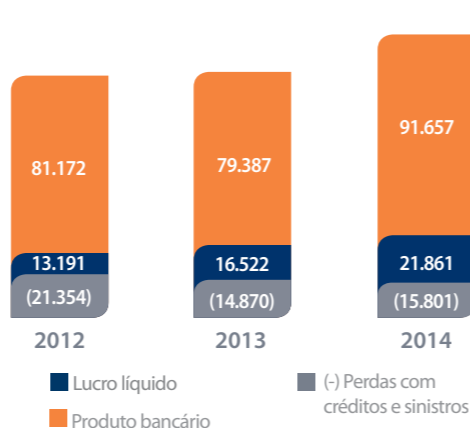
uma estratégia vencedora que beneficiou nossos resultados nos últimos anos.

A seguir apresentamos os principais destaques do período, como a evolução dos nossos resultados e as operações que mais contribuíram para essa evolução.

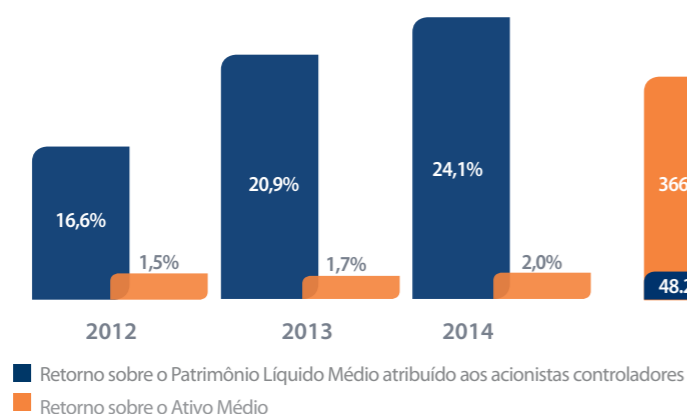
### Composição patrimonial | R\$ milhões



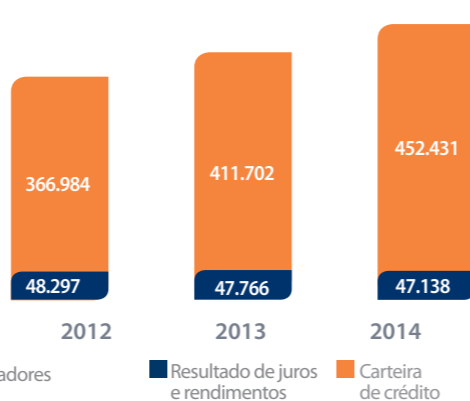
### Resultados | R\$ milhões



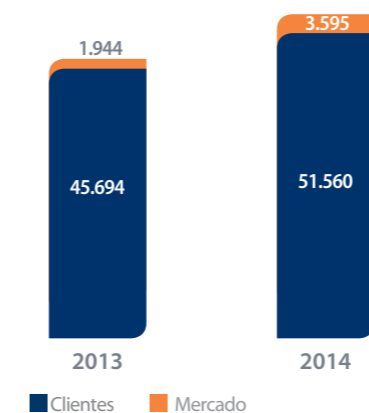
### Indicadores de desempenho



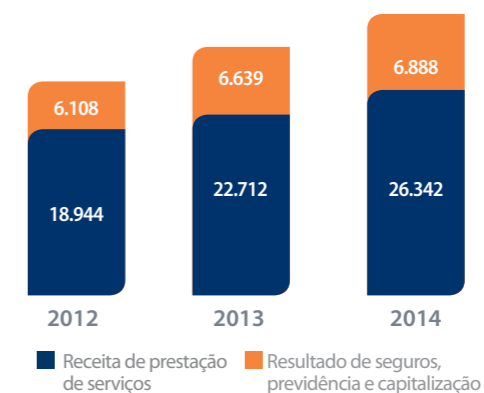
### Operações de crédito | R\$ milhões



### Margem financeira | R\$ milhões



### Serviços, seguros, previdência e capitalização | R\$ milhões



**TecBan**  
Em 2014, assinamos um novo acordo de acionistas, no qual parte da nossa rede externa de caixas eletrônicos (ATMs) será substituída por novos ATMs – Banco24Horas Rede, nos próximos quatro anos.

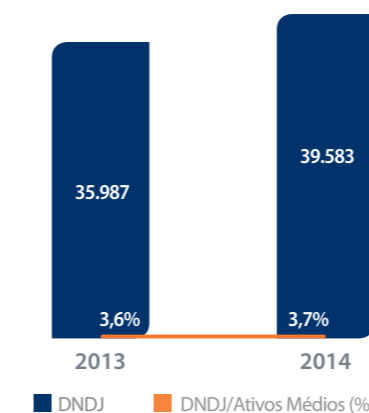
**Recuperação de Ações**  
Em 2014, adquirimos 1 milhão de ações preferenciais com preço médio de R\$ 34,75, totalizando R\$ 34,8 milhões. Renovamos também nosso programa para compra de ações, autorizando a aquisição de até 10 milhões de ações ordinárias e 50 milhões de ações preferenciais.

**Bonificação de 10% das ações**  
Em 2014, nossos acionistas receberam uma nova ação para cada dez ações da mesma espécie que possuíam.

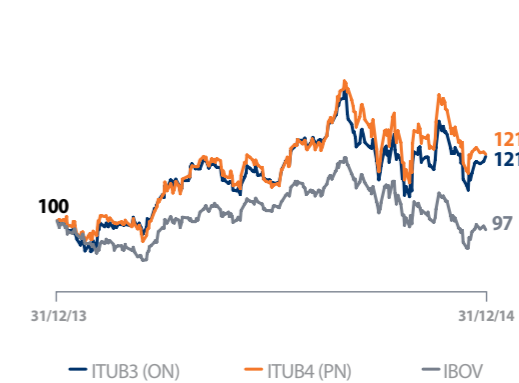
**Remuneração de acionistas**  
Em 2014, o valor dos dividendos e Juros sobre Capital Próprio (JCP) líquidos de imposto atingiu R\$ 6,6 bilhões. O payout líquido foi de 30,8%.

**Aliança estratégica com a MasterCard**  
Em 2015, anunciamos a assinatura de um novo acordo comercial com a MasterCard, para a operação de uma nova rede de pagamentos eletrônicos no Brasil. Esse acordo estratégico está sujeito à aprovação pelas autoridades regulatórias envolvidas.

### Despesas não decorrentes de juros (DNDJ)



### Evolução da cotação de fechamento das ações na BM&FBOVESPA



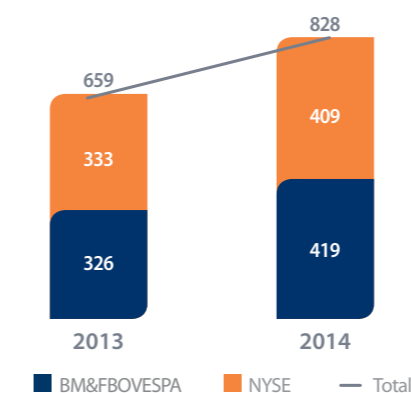
As negociações dos nossos papéis na BM&FBOVESPA atingiram **R\$ 112 bilhões**

▲ de **30,9%** em relação a 2013

No Ibovespa, nossa ação **ITUB4** é o **ticker** com maior participação

Nosso lucro por ação foi **R\$ 3,94**

### Volume médio diário negociado | R\$ milhões





A fusão entre Itaú e Unibanco, em 2008, deu origem ao maior conglomerado financeiro da América Latina, um dos dez maiores do mundo. Nossa ambição é ser a melhor instituição financeira do mundo.

Esse objetivo não surgiu no momento da fusão. É herança de duas trajetórias marcadas pelo pioneirismo, pela busca da excelência, pela capacidade de firmar parcerias, pelo investimento constante na expansão das operações e pela participação de líderes arrojados, incentivadores das artes, da cultura e do desenvolvimento sustentável, como Eudoro Vilella, Walther Moreira Salles e Olavo Setubal.

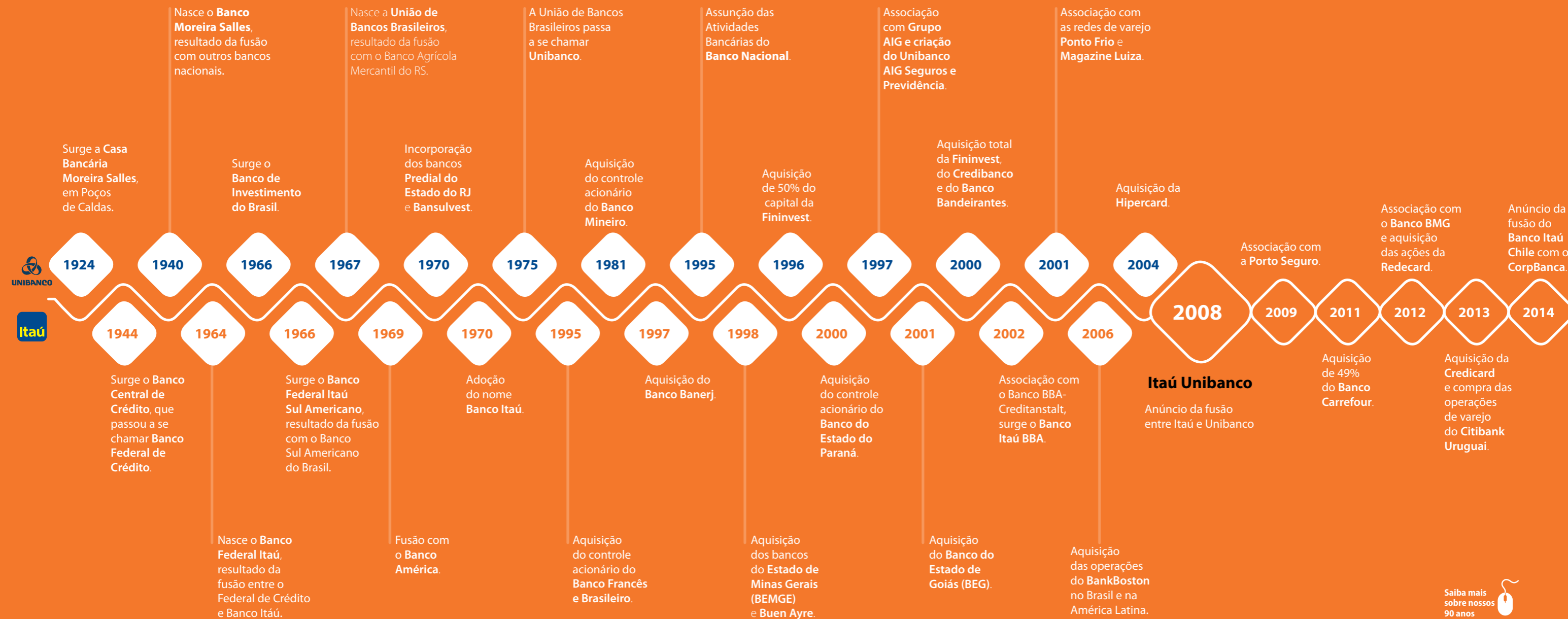
## NOSSA CULTURA

Nossa cultura é expressa por um conjunto de dez princípios que direcionam a forma como fazemos negócios. Esse conjunto de princípios é chamado Nosso Jeito de Fazer. Reforçamos constantemente esses valores com nossos colaboradores por meio de eventos, campanhas de comunicação e avaliações de desempenho.

- Processos servindo pessoas
- Carteirada não vale
- Foco na inovação e inovação com foco
- 10 Craques que jogam para o time
- Ágil e descomplicado
- Liderança ética e responsável
- Brilhos nos olhos
- Todos pelo cliente
- Sonho grande
- Paixão pela performance

## Nossa visão

É ser o banco líder em *performance* sustentável e em satisfação dos clientes. Para nós, *performance* sustentável é gerar valor compartilhado para colaboradores, clientes, acionistas e sociedade, garantindo a perenidade dos nossos negócios.



# Gestão com visão de futuro

Ao longo dessas nove décadas, crescemos juntos com o Brasil. Acompanhamos a evolução do país e apoiamos o seu desenvolvimento. Nos mantivemos fiéis aos princípios de nossos fundadores para seguir construindo uma instituição sólida, respeitada e consistente, sempre com os olhos no futuro.

## A importância da nossa trajetória para construir o banco do futuro

Nossa trajetória de sucesso e pioneirismo, associada ao desenvolvimento do país, foi essencial para consolidarmos uma instituição com princípios e propósitos bem definidos. Além de contribuir para a projeção dos desafios do futuro, nossa trajetória nos permite continuar crescendo em decorrência de uma visão muito clara e objetiva: **satisfazer nossos clientes e obter uma performance sustentável.**

Estamos avançando no caminho certo e ele continuará sendo trilhado pelos atributos e pelas práticas que priorizamos e nos trouxeram até aqui. É o que nos faz permanecer na escolha das pessoas.

Execução

Disciplina e consistência

Foco na performance

Simplificação

Meritocracia

Qualidade das equipes

Uma boa execução exige disciplina e consistência. Isso depende também de se ter foco na *performance*. Devemos deixar de lado aquilo que não gera valor ao longo do tempo e focar o que realmente é importante para o crescimento da nossa organização. Por meio da simplificação, podemos aprimorar nosso relacionamento com clientes, oferecendo aquilo que ele precisa, quando ele precisa. Já a meritocracia – o elemento-chave da nossa cultura – visa construir um ambiente voltado à alta *performance*, capaz de alocar as melhores pessoas em cada posição e desenvolver a qualidade das equipes. Só assim chegaremos mais perto do banco desejado pelos nossos clientes.

Para que a nossa gestão continue evoluindo, temos que avançar com as práticas que nos trouxeram até aqui, focando eficiência e com desafios bem definidos.

Destacamos algumas perspectivas e desafios de curto, médio e longo prazo relevantes para a gestão dos nossos negócios:

Estar entre os **líderes** em termos de retorno sobre o patrimônio líquido

Manter **30% dos nossos ativos consolidados** não relacionados ao Brasil

Ser o banco **líder** em tecnologia

▲ **15%** ao ano em nossas principais receitas, por meio de crescimento orgânico, parcerias, fusões e aquisições

Ser **referência** em termos de comportamento, reconhecido pelo mercado, autoridades e clientes

Ser a **empresa dos sonhos** e primeira escolha dos talentos, no Brasil e no mundo

# Estratégia nos negócios

O nosso Conselho de Administração é responsável pela definição das diretrizes de nossa estratégia. As decisões estratégicas do Conselho são apoiadas pelo Comitê de Estratégia, que fornece dados e informações sobre as questões estratégicas das nossas áreas de negócios. O Comitê de Estratégia é apoiado pelo Subcomitê de Cenários Econômicos, que fornece dados macroeconômicos para subsidiar as discussões sobre estratégias, investimentos e orçamentos.

Saiba mais  
sobre nossas  
estratégias

## EXPANSÃO DAS NOSSAS OPERAÇÕES NO BRASIL E NO EXTERIOR

Nosso objetivo é expandir as operações no Brasil e no exterior. Em 2014, anunciamos a fusão do Banco Itaú Chile S.A. com a CorpBanca S.A. para formar o Itaú CorpBanca S.A. que estará sob nosso controle. Por meio dessa operação, esperamos nos tornar o quarto maior banco no Chile e o quinto maior na Colômbia em termos de empréstimos.

Na América Latina, adquirimos o Citibank Uruguai, incluindo as operações de cartões de crédito e de banco de varejo.

Adicionalmente, para consolidar e expandir as operações na Europa, concluímos a transferência da administração central e da sede do Banco Itaú BBA International de Lisboa para Londres, por meio de uma fusão internacional.

Obtivemos sucesso na obtenção da parcela restante de 49.9% da Redecard, dos acionistas minoritários, por meio de oferta pública, pelo valor de R\$ 11,8 bilhões.

Em 2012, celebramos um acordo de associação com o Banco BMG S.A., para a oferta, distribuição e comercialização de empréstimos consignados. Também estruturamos nossas operações de banco de investimentos e de atacado por meio do Itaú BBA S.A. Colômbia.

## MELHORIA CONTÍNUA DE EFICIÊNCIA

Estabelecemos um Programa de Eficiência, com o objetivo de identificar, implantar e monitorar custos e receitas, além de promover uma forte cultura de eficiência operacional.

Nosso foco foi na redução de custos desnecessários, promovendo a simplificação e a centralização de processos e descrições de cargos, promovendo ganhos de sinergia e combinando a administração de certas unidades de negócios.

Como exemplo, em 2013, anunciamos alterações em nossa estrutura executiva, que, acreditamos, possibilitará a organização de nossas operações de forma mais simples e eficaz.

## DESENVOLVIMENTO DE FORTES RELAÇÕES COM OS CLIENTES

Continuaremos a trabalhar na estratégia de segmentação e identificação das necessidades, na melhoria do relacionamento com nossos clientes e no aumento da nossa penetração no mercado. Acreditamos que as nossas ferramentas e estratégias de segmentação de clientes nos proporcionam uma vantagem competitiva. O nosso objetivo é satisfazer as necessidades dos clientes, por meio de uma ampla carteira de produtos bancários e securitários ofertados em uma variedade de canais. Estamos concentrados em prestar os melhores serviços do mercado, para manter e aumentar a satisfação do cliente e aumentar a lucratividade da carteira.

Em 2013, transferimos nossa área de atendimento a médias empresas (empresas com receita anual entre R\$ 30 milhões e R\$ 300 milhões) de nosso segmento de Banco Comercial – Varejo para o segmento de Banco de Atacado. A partir do primeiro trimestre de 2013, esses clientes tornaram-se clientes do Itaú BBA e, como benefício, recebem mais serviços adequados às suas necessidades.

## CRESCIMENTO DA NOSSA CARTEIRA DE CRÉDITO COM MANUTENÇÃO DA QUALIDADE DOS ATIVOS

O crescimento da nossa carteira de crédito e a manutenção da qualidade dos ativos são questões centrais da nossa estratégia. Buscamos aprimorar nossos modelos de gestão de risco, previsões econômicas e modelos de cenários. Pretendemos aumentar o volume médio de nossas operações de crédito para manter e até ampliar nossa participação no mercado, dependendo do tipo de produto, segmento e cliente, inclusive por meio do desenvolvimento de novos produtos para grupos específicos.

Nosso foco voltou-se para a melhoria da qualidade de nossos ativos, por meio de maior seletividade na concessão do crédito e na alteração de nosso mix da carteira de crédito, com prioridade para a comercialização de produtos de risco mais baixo, como crédito imobiliário e empréstimo consignado, e redução na originação de carteiras de risco mais elevado, como o de financiamento de veículos.

## MAIOR CRESCIMENTO DA RECEITA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E SEGUROS

Estamos constantemente buscando implementar e focar a venda de novos produtos e serviços que acreditamos agregar valor aos nossos clientes e que, ao mesmo tempo, possibilitam o crescimento da nossa receita de prestação de serviços. Esse aumento se deve principalmente ao crescimento da quantidade de pacotes e serviços ofertados, dentre os quais um dos mais significativos é um pacote que converte o valor das mensalidades pagas pelos clientes em créditos de recarga de telefones celulares. Novas contratações de pacotes de serviços de conta-corrente e ajuste de serviços fornecidos aos nossos clientes Uniclass, pela nossa unidade de negócios Itaú Empresas também contribuíram para esse crescimento. Além disso, continuamos a nos concentrar no aumento das receitas de serviços securitários.



# Sustentabilidade

Desenvolvimento sustentável é aquele que satisfaz as necessidades presentes sem comprometer a capacidade de satisfazer as necessidades futuras. Na base dessa definição está o equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais. O termo sustentabilidade é usado, justamente, para definir o estado de equilíbrio alcançado quando se leva em conta os três eixos desse tripé.

Para nós, sustentabilidade é fazer negócios que sejam bons para o banco, para nossos clientes, acionistas, colaboradores e sociedade.

## Estratégia de sustentabilidade nos negócios

Nossa estratégia de sustentabilidade foi definida a partir de uma profunda análise sobre nossa visão, Nosso Jeito de Fazer, nossas políticas corporativas, compromissos e pactos voluntários, além de pesquisas e encontros com *stakeholders*.

Nosso Mapa da Sustentabilidade estabelece nossa atuação por meio de três focos estratégicos: Diálogo e Transparência; Educação Financeira; e Riscos e Oportunidades Socioambientais, viabilizados por quatro frentes de apoio – governança e gestão; eficiência; incentivos; e cultura. Dessa forma, o Mapa orienta nossas diversas unidades operacionais e de negócio a incorporar valores de sustentabilidade em seus processos de tomada de decisão. Além disso, mantemos debates constantes com a alta administração para entender suas expectativas em relação à *performance* sustentável.

## Gestão e governança de sustentabilidade

Incorporamos a sustentabilidade à nossa estratégia corporativa por meio de uma estrutura de governança consolidada e integrada aos negócios, que possibilita internalizar questões socioambientais nas atividades e processos diários, identificar as áreas capazes de liderá-las e acompanhar os indicadores de desempenho dessas questões.

Em 2014, avançamos na integração por meio de duas iniciativas: (1) priorização e valoração de projetos socioambientais; e (2) monitoramento desses projetos e processo de prevenção de riscos.

Temos um painel de gestão para o gerenciamento de projetos, que permite acompanhar, monitorar e avaliar

todos esses projetos. Além disso, incorporamos os parâmetros do DJSI e ISE, referências de mercado, para endereçar pontos de melhoria, mitigar riscos e capturar tendências em sustentabilidade.

A sustentabilidade também está inserida em nossa governança, permeando discussões, encontros e comitês para assegurar a inserção de temas na tomada de decisão e efetiva integração ao negócio.

## Avaliação e desenvolvimento de produtos e serviços

Embasada na Política Corporativa de Avaliação de Produtos, o principal objetivo dessa governança é assegurar que planos, iniciativas e decisões estejam aderentes às diretrizes, estratégias e valores definidos pela organização e alçadas estabelecidas pela regulamentação vigente.

Todos os projetos de modificação ou criação de produtos e serviços passam por rigoroso procedimento de análise com foco na gestão de riscos. Isso requer a integração das áreas de produtos e também das áreas avaliadoras, incluindo Jurídica, Tributária, Segurança Corporativa, Finanças, Controles Internos, Sustentabilidade, entre outras.

Além disso, a governança conta, ainda, com os Comitês de Produtos de Varejo e de Atacado, composto por diretores das áreas avaliadoras, que se reúnem periodicamente para debater e verificar questões condicionantes de cada projeto. Em 2014, o Comitê de Produtos de Varejo avaliou mais de 350 projetos.

## Espiral de performance sustentável

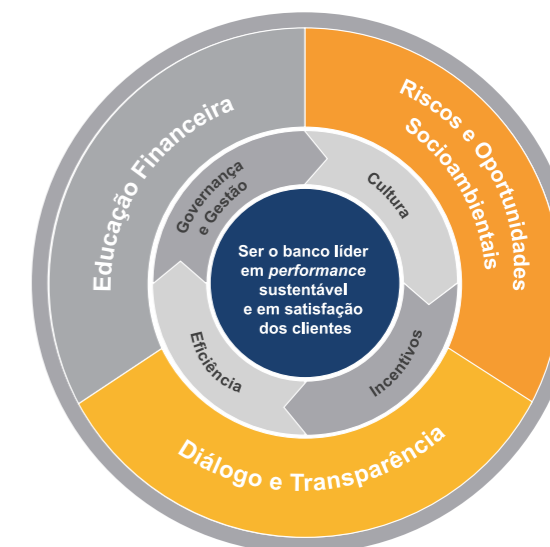


Nossa visão é ser o banco líder em *performance* sustentável e em satisfação de clientes. Esse desafio só pode ser cumprido a partir de um trabalho colaborativo, envolvendo os principais públicos do banco. Entendemos que carreiras desafiadoras e um ambiente meritocrático contribuem para gerar o orgulho de pertencer à organização. Por sua vez, colaboradores engajados prestam melhores serviços aos seus clientes, que mais satisfeitos tendem a manter o banco entre suas escolhas, desenvolvendo assim relações perenes, que geram valor para os acionistas e garantem os resultados financeiros que permitem ao Itaú Unibanco promover iniciativas voltadas ao desenvolvimento da sociedade.

Saiba mais sobre sustentabilidade



## Estratégia de sustentabilidade



## Desafios

- Levar as estratégias de aprendizado dos colaboradores para os clientes;
- Estabelecer uma relação direta no dia a dia com clientes para orientação e oferta de soluções financeiras adequadas;
- Aprimorar a agenda com a sociedade, introduzindo um posicionamento diferenciado para o mercado.
- Melhorar os aspectos de integração social, ambiental e governança nas linhas de negócios do banco;
- Avaliar oportunidades de negócios sociais e ambientais;
- Facilitar a transferência de capacidade e de conhecimento social e ambiental entre as nossas áreas de negócios.
- Fortalecimento da cultura de *performance* sustentável;
- Transparência nas mensagens sobre produtos e serviços;
- Fortalecimento do processo de diálogo sistemático.

Educação financeira – Uma maneira de contribuirmos para o desenvolvimento da sociedade é entender as necessidades das pessoas para oferecer conhecimento e soluções financeiras adequadas, para uma relação mais saudável com o dinheiro. Pessoas que fazem escolhas conscientes tendem a adquirir produtos e serviços adequados aos seus objetivos de vida, o que resulta em menores índices de inadimplência. Isso é *performance* sustentável e satisfação de clientes.

Riscos e oportunidades socioambientais – Nos relacionamos com todos os setores produtivos da economia e possuímos enorme potencial para influenciar mudanças positivas na sociedade. Por isso, gerenciamos riscos e buscamos oportunidades de negócios, considerando tendências de mercado, regulamentações, demandas de clientes e dos *stakeholders*. Nosso gerenciamento de risco socioambiental visa identificar, mensurar, mitigar e monitorar nossos riscos. Promovemos ações de engajamento com nossos colaboradores, como treinamentos, *workshops* e palestras, buscando a melhoria constante dos nossos controles.

Diálogo e transparência – Com o intuito de aprimorar os negócios e inspirar transformações positivas na sociedade, buscamos manter um diálogo próximo e uma relação de confiança com nossos *stakeholders*. Internamente, queremos compreender as demandas de nossos colaboradores e engajá-los na evolução da nossa estratégia. Externamente, desenvolvemos iniciativas para estabelecer um relacionamento positivo com nossos clientes e direcionamos nossos esforços para prestarmos contas de forma assertiva e transparente aos investidores e à sociedade.

# Relacionamento com mercado e sociedade

## Engajamento com públicos estratégicos

Realizamos um processo de mapeamento, classificação e priorização de nossos *stakeholders*, definindo o nível de engajamento almejado para cada um, entre eles, colaboradores, clientes, acionistas, sociedade e fornecedores.

Esse processo de análise leva em consideração a relevância do público envolvido e o impacto social, ambiental e econômico das nossas atividades, principalmente de cada tema material: relação com os clientes, eficiência, relação com colaboradores, riscos e oportunidades socioambientais, educação financeira e diálogo e transparência.

Nossas principais formas de engajamento em 2014 foram:

### Colaboradores

- Pesquisas de clima organizacional
- *Ombudsman*
- Programa Portas Abertas
- Iniciativas de gestão de ideias

### Clientes

- Fórum de clientes
- Ouvidoria
- Relacionamento com os órgãos de defesa do consumidor
- Pesquisas e Grupo Focus

### Acionistas

- APIMECs e *roadshows*
- Site e mídias sociais de relação com investidores
- Divulgação de resultados
- Assembleia Geral

### Sociedade

- Agenda positiva com o poder público (Executivo, Legislativo e Judiciário)
- Mídias sociais
- Painéis e grupos de trabalho com especialistas
- Programa de gestão de crises e reputação

## Iniciativas e compromissos voluntários

Assumimos uma série de compromissos voluntários, reconhecidos no Brasil e no mundo, e pautamos nossas atividades por essas iniciativas.



Normas AA 1000



Programa para Divulgação de Carbono



Iniciativa Global para Relatórios



Protocolo para Gases do Efeito Estufa



Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo



Princípio de Investimento Responsável



Princípio do Equador



Princípio para Sustentabilidade em Seguros



UNEP - Iniciativa Financeira



Pacto Global



UNCTAD - Nações Unidas



IIRC

Para SABER MAIS sobre nossos pactos e compromissos voluntários, acesse



# Prêmios e reconhecimentos

Em 2014, recebemos uma série de prêmios e reconhecimentos que contribuíram para fortalecer nossa reputação. Dentre nossas principais conquistas, destacamos:

## ■ IR Magazine Awards Brazil 2014 –

Desenvolvida pela *IR Magazine*, em parceria com o IBRI, essa premiação reconhece as empresas com melhores práticas de relação com investidores. Fomos premiados em sete categorias.

■ **Prêmio APIMEC** – Desenvolvida pela APIMEC, essa premiação reconhece as empresas com melhores relações com o mercado, considerando a transparência, a tempestividade e a qualidade do relacionamento.

■ **Latin American Executive Team 2014** – Organizado pela *Institutional Investor Magazine*, esse *ranking* considera uma pesquisa feita com os principais *players* do mercado, na América Latina. Fomos reconhecidos em seis categorias.

■ **World's Best Banks 2014** – Organizado pela *Global Finance Magazine*, esse prêmio avalia uma pesquisa feita com analistas, executivos e consultores de instituições financeiras. Fomos reconhecidos em quatro categorias.

■ **As empresas mais admiradas do Brasil** – Promovida pela revista *Carta Capital*, esse prêmio avalia as empresas mais admiradas do Brasil. Fomos premiados em duas categorias no ano de 2014.

■ **Bank of the Year 2014** – Fomos eleitos o banco do ano de 2014 nas Américas pela *British Magazine*.

■ **15º Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Consumidor** Fomos eleitos o Banco com as melhores práticas em serviços ao consumidor no ano de 2014, segundo a Padrão Group.

## ■ 2nd Annual Reactions Latin America Awards –

Publicada pela *British Magazine*, fomos reconhecidos como o melhor Banco de Investimento na América Latina e melhor Seguradora Global no Brasil.

## ■ Global Counsel Awards 2014 –

Patrocinada pela *International Law Office*, fomos reconhecidos como a melhor equipe legal na categoria de regulamentações do serviço financeiro. Essa foi a primeira vez que um banco brasileiro recebeu esse prêmio.

## ■ Prêmio de Ouvidorias Brasil 2014

– Promovido pela revista *Consumidor Moderno*, somos uma das dez melhores equipes de *Ombudsman* do Brasil, com foco em inovação, performance, governança, integração e responsabilidade social.

■ **Valor 1000** – Elaborado pelo jornal *Valor Econômico*, o *ranking* avalia as demonstrações contábeis das 1000 maiores empresas do Brasil, no quesito resultado. Ficamos na primeira posição em duas categorias.

■ **Prêmio ABERJE 2014** – Nessa edição do prêmio, fomos reconhecidos em duas categorias. Na categoria *Publicação Especial*, nosso *Relato Integrado 2013* foi um dos premiados.

## ■ Cash Management Survey 2014

– Pelo sétimo ano consecutivo, fomos considerados como *Best Cash Management Bank* na América Latina pela *Euromoney*.

Saiba mais sobre nossos prêmios e reconhecimentos



# Nossos negócios

Fornecemos uma ampla gama de serviços bancários a uma base diversificada de clientes, de forma integrada, por meio dos seguintes segmentos operacionais:

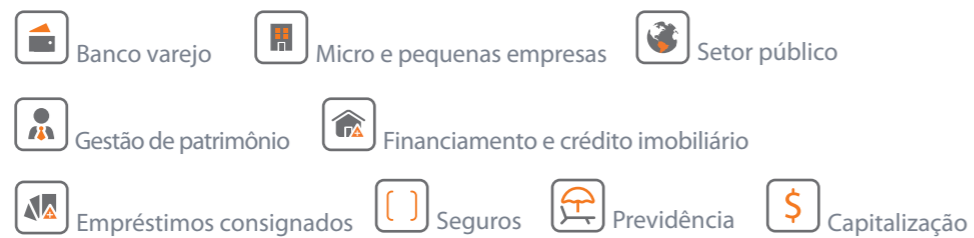


## Banco Comercial – Varejo<sup>(\*)</sup>

Oferecemos serviços para clientes, pessoas físicas e jurídicas, com faturamento anual de até R\$ 30 milhões. Tais serviços incluem seguros, previdência e títulos de capitalização, cartões de crédito, gestão de ativos e produtos de crédito e são personalizados e desenvolvidos para atender às demandas dos clientes, por meio de unidades especializadas. Nossas

estratégias de *marketing* são adaptadas ao perfil de cada cliente e implementadas por meio dos canais de distribuição mais adequados. Nosso objetivo é aumentar o número de produtos utilizados por nossos clientes, diversificando, assim, nossas fontes de receita. Esse segmento representa uma importante fonte de financiamento para nossas operações e gera receitas financeiras significativas e tarifas bancárias.

Lucro Líquido **R\$ 9.947 milhões ▲ 42,0%**  
 Produto Bancário Líquido **R\$ 44.221 milhões ▲ 19,6%**  
 Índice de Eficiência **52,0%**  
 Ativos Totais **R\$ 790.785 milhões ▲ 7,2%**



## Banco de Atacado<sup>(\*)</sup>

Responsável por nossas atividades de banco corporativo e de investimentos, incluindo nosso negócio de banco de *middle market*. Nosso modelo de gestão é baseado na construção de relações estreitas com os nossos clientes, por meio de um profundo entendimento de suas necessidades e

da oferta de soluções personalizadas. As atividades corporativas incluem o fornecimento de serviços bancários para grandes corporações e as atividades de banco de investimento incluem a oferta de recursos de financiamento para o setor empresarial por meio de instrumentos de renda fixa e variável.

Lucro Líquido **R\$ 4.337 milhões ▲ 7,9%**  
 Produto Bancário Líquido **R\$ 12.081 milhões ▲ 0,1%**  
 Índice de Eficiência **34,6%**  
 Ativos Totais **R\$ 354.212 milhões ▲ 9,7%**

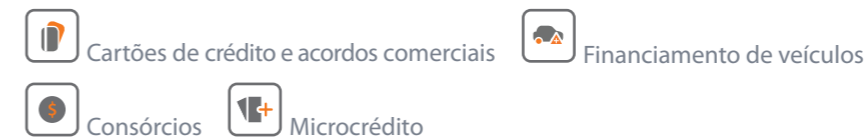


## Crédito ao Consumidor – Varejo<sup>(\*)</sup>

Por meio desse segmento, vamos ampliar nossa estratégia de expandir a oferta de produtos e serviços financeiros para além dos nossos correntistas atuais. Como tal, esse

segmento supervisiona a financeira de veículos fora de nossa rede de agências, a oferta de cartões de crédito para não correntistas, parcerias com cartões de crédito e operações de crédito consignado com o Banco BMG.

Lucro Líquido **R\$ 3.076 milhões ▲ 73,7%**  
 Produto Bancário Líquido **R\$ 13.812 milhões ▲ 37,6%**  
 Índice de Eficiência **46,5%**  
 Ativos Totais **R\$ 108.629 milhões ▲ 15,3%**



## Mercado e Corporação<sup>(\*)</sup>

Esse segmento gerencia os juros associados ao nosso excedente de capital, excedentes de dívidas subordinadas e saldo líquido de créditos tributários, bem como receitas líquidas de juros a partir da negociação de ativos financeiros, gestão de diferenças de taxas de juros em moeda e outros fatores de risco, oportunidades de arbitragem nos mercados domésticos e exterior e marcação a mercado de ativos financeiros. Esse segmento inclui também o gerenciamento das operações da Porto Seguro.

Lucro Líquido **R\$ 3.259 milhões ▲ 7,0%**  
 Produto Bancário Líquido **R\$ 4.681 milhões ▲ 22,6%**  
 Índice de Eficiência **25,1%**  
 Ativos Totais **R\$ 97.713 milhões ▼ 16,2%**

Temos também uma vasta gama de operações fora do Brasil e construímos nossas unidades estrategicamente posicionadas para uma maior presença internacional, principalmente nas Américas, Europa e Ásia. Esse foco nos proporciona sinergia no financiamento ao comércio exterior, na colocação de *eurobonds* e na oferta de transações financeiras mais sofisticadas e operações de *private banking*.



(\*) Dado gerencial

# Itaú Unibanco no mundo

Estamos presentes em 18 países, além do Brasil, sete dos quais no continente latino-americano. Confira nossas principais operações ao redor do mundo:



## Itaú CorpBanca

Em 29 de janeiro de 2014, o Itaú Chile anunciou a fusão com o banco CorpBanca, aumentando sua participação no mercado chileno e, também, iniciando as operações de varejo na Colômbia. Com isso, o Itaú passará a ser o quarto maior banco do país no Chile e o quinto na Colômbia. Como o negócio passará por aprovações das entidades regulatórias, os números expressos nessa seção ainda não refletem os números desse acordo.

A América Latina é prioridade em nossos planos de expansão internacional devido a sua proximidade geográfica e cultural com o Brasil. Nosso objetivo é sermos reconhecidos como o “banco da América Latina” e nos tornarmos referência na região, para todos os serviços financeiros fornecidos a pessoas físicas e jurídicas. Nossa meta é crescer de forma sustentável, mantendo um forte relacionamento com o mercado local de varejo e de atacado.

Com aproximadamente 246 agências e postos de atendimento bancário e 607 caixas eletrônicos, destacamos nossas principais operações na América Latina:

FOCO NA AMÉRICA LATINA	Nossas subsidiárias na América Latina	Total de Ativos	Total de Colaboradores
México	-	R\$ 197,0 milhões	16
Colômbia	-	R\$ 411,5 milhões	44
Paraguai	Banco Itaú Paraguai	R\$ 9,2 bilhões	789
Chile	Banco Itaú Chile Itaú CorpBanca	R\$ 35,3 bilhões	2.563
Uruguai	Banco Itaú Uruguai	R\$ 11,3 bilhões	1.176
Argentina	Banco Itaú Argentina	R\$ 5,3 bilhões	1.679

 **57 milhões**  
de clientes

 **5.070**  
agências e postos  
de atendimento

 **27.916**  
caixas eletrônicos

# Nossas ações

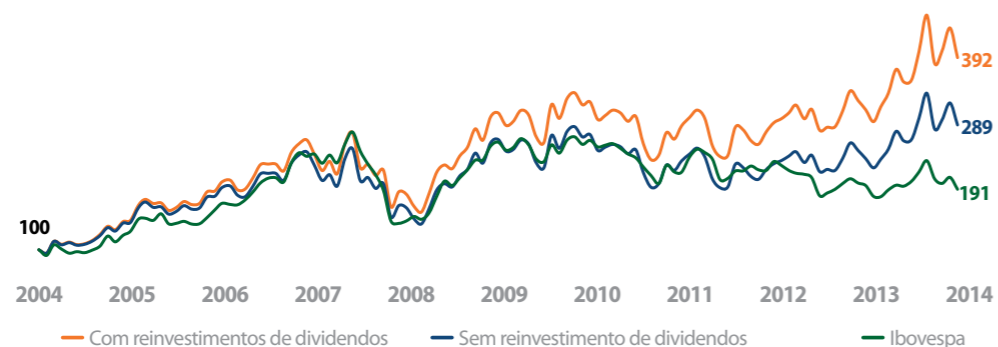
Apresentamos abaixo as principais informações sobre as nossas ações, incluindo os principais resultados no período:

Bolsa de Valores	Ações preferenciais	Ações ordinárias	Nível de Governança Corporativa
BM&FBOVESPA	ITUB3	ITUB4	Nível 1
NYSE	-	ITUB <sup>(1)</sup>	Nível 2
BCBA	-	ITUB4 <sup>(2)</sup>	-

(1) ADSs (2) CEDEARs

O gráfico a seguir mostra a evolução de R\$ 100 investidos nos últimos dez anos, comparando o preço de nossa ação

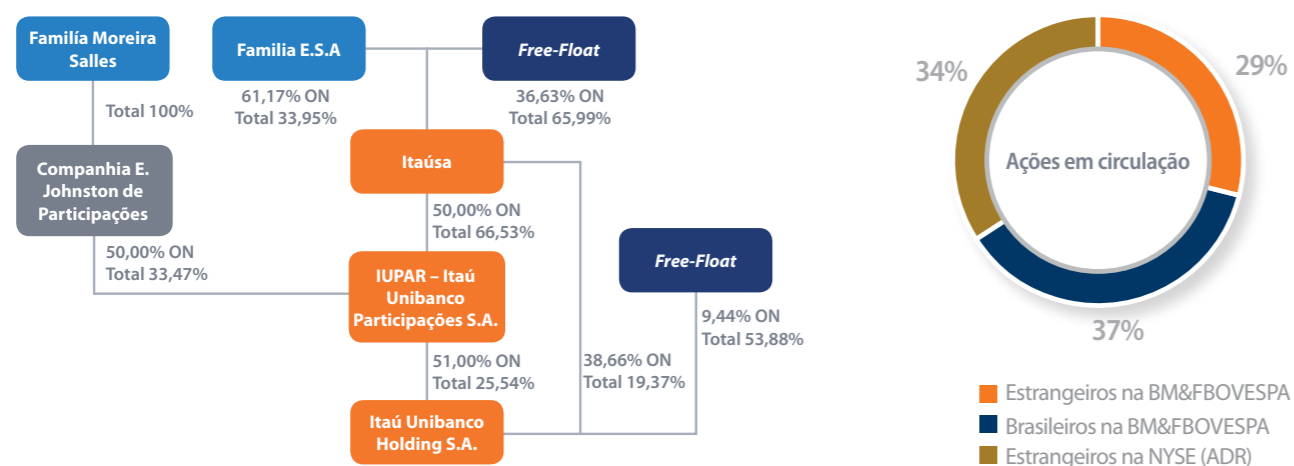
preferencial, com e sem reinvestimento de dividendos, com a performance do Ibovespa.



## Estrutura acionária

O diagrama abaixo é a visão da estrutura acionária do grupo Itaú Unibanco, que

inclui nossos acionistas controladores e algumas de nossas subsidiárias.



# Fatores de risco

Apresentamos, a seguir, os riscos que consideramos relevantes para os nossos negócios. Caso qualquer um desses riscos se materialize, nossa situação financeira e nossos negócios podem ser

afetados negativamente. Dessa forma, é importante que os investidores avaliem cuidadosamente os fatores de risco descritos e as demais informações contidas neste documento.

Saiba mais sobre nossos fatores de risco

## Riscos macroeconômicos

Alterações nas condições econômicas, tais como o crescimento econômico, renda, desemprego, inflação e flutuações nas taxas de juros e de câmbio, podem nos afetar adversamente. As condições econômicas podem ser limitadas por diversos fatores, inclusive estruturais, como infraestrutura inadequada (riscos de falta de energia, deficiências no setor de transporte, entre outros) e escassez de profissionais qualificados, o que contribui para reduzir os níveis de produtividade e eficiência do país.

As autoridades brasileiras exercem influência sobre a economia brasileira. Alterações na política monetária, fiscal e cambial e na estrutura do governo brasileiro podem nos afetar adversamente, limitando a nossa atuação em determinados mercados, afetando a nossa liquidez e a capacidade de pagamento dos nossos clientes. Outros desdobramentos políticos, diplomáticos, sociais e econômicos no Brasil, e no exterior que tenham impacto no Brasil, também podem nos afetar.

A inflação e a oscilação nas taxas de juros podem ter um efeito adverso relevante sobre nós. Aumentos de preços repentinos e longos períodos de alta inflação podem causar, entre outros efeitos, perda de poder aquisitivo e distorções na alocação de recursos na economia. As medidas para combater as altas taxas de inflação, como a elevação da taxa básica de juros (SELIC), podem resultar em restrições de crédito e liquidez de curto prazo.

A instabilidade das taxas de câmbio também pode nos afetar negativamente. Apesar de o Brasil utilizar o sistema de câmbio flutuante, no qual o mercado

estabelece o valor do real em relação às moedas estrangeiras, o BACEN faz intervenções na negociação de moedas estrangeiras com o objetivo de amenizar as variações e reduzir a volatilidade da taxa de câmbio.

Uma política fiscal expansionista combinada com um aumento da intervenção do governo na economia pode nos afetar, caso uma perda de confiança leve a um rebaixamento da dívida e impactos negativos na economia, de forma adversa.

Crises e volatilidade no mercado financeiro de países, que não o Brasil, podem afetar o mercado financeiro global e a economia brasileira e, conseqüentemente, os nossos negócios. As condições econômicas e de mercado de outros países podem, também, afetar a disponibilidade de crédito e o montante de investimentos estrangeiros no Brasil em vários graus.

Investigações anticorrupção em andamento no Brasil podem afetar a percepção do país e as perspectivas de crescimento no mercado interno.

Algumas empresas brasileiras nos setores de energia e infraestrutura são alvo de investigação por parte de entidades responsáveis pelo combate à corrupção e investigação de cartéis, em conexão com as acusações de corrupção denominadas de "Lava Jato". O resultado dessas investigações pode afetar os ratings de crédito, impactar operações de financiamento e reduzir receitas. Os efeitos negativos para essas empresas pode afetar o nível de investimentos em infraestrutura no Brasil, que também pode resultar em um menor crescimento econômico.

## Risco legal e regulatório

Alterações na lei ou regulamentação aplicáveis podem afetar a nossa capacidade de conceder empréstimos, de cobrar dívidas em atraso, de enviar remessas ao exterior e, conseqüentemente, ter um efeito adverso sobre nossos negócios.

Aumentos nas exigências de depósitos compulsórios no BACEN podem nos afetar de forma negativa e material, pois não proporcionam os mesmos retornos que outras formas de investimentos e depósitos, já que uma parte deles é usado para financiar programas governamentais, como o projeto habitacional federal e subsídios do setor rural.

Estamos sujeitos à regulamentação em base consolidada e estamos sujeitos à liquidação ou intervenção. Para fins de regulamentação ou supervisão, o BACEN trata o banco e nossas subsidiárias e coligadas como uma única instituição financeira. Uma investigação ou intervenção do BACEN, em especial nas atividades desenvolvidas por qualquer uma de nossas subsidiárias ou coligadas, pode ter impacto material adverso sobre nossas outras subsidiárias e coligadas e, por fim, sobre nós.

Os detentores das nossas ações e ADSs podem não receber dividendos. Esse valor ajustado pode ser utilizado para absorver perdas ou ser acumulado. Devido à implementação das regras de Basileia III, se as instituições financeiras não cumprirem as exigências de capital do CMN, o BACEN poderá reduzir o valor dos dividendos planejados ou determinar que não haja a sua distribuição.

## Riscos relativos ao nosso negócio

### Fator de risco operacional

Falhas ou defeitos de nossos sistemas de negócios e má conduta ou erros humanos podem nos afetar de forma adversa; apesar do rígido controle de segurança da informação, investimentos contínuos em treinamentos e infraestrutura e do gerenciamento de crises e operações,

As reformas fiscais podem afetar adversamente nossas operações e rentabilidade – o governo brasileiro regularmente altera leis e regulamentos fiscais, incluindo a criação de novos impostos, que podem ser temporários, e alterando as taxas de impostos, incluindo impostos aplicáveis unicamente para o setor financeiro. As reformas fiscais podem reduzir o volume de nossas operações, aumentar os nossos custos ou limitar a nossa rentabilidade.

Decisão sobre ações judiciais relacionadas aos planos de estabilização monetária do governo pode ter um efeito material adverso sobre nós – somos réus em vários processos padronizados movidos por pessoas físicas em relação aos planos de estabilização monetária, implementado pelo Governo Federal para combater a hiperinflação. Além disso, somos réus em ações coletivas, semelhantes às ações judiciais por parte de indivíduos, movidos por (i) associações de defesa do consumidor; ou (ii) escritório dos advogados públicos (Ministério Público), em nome dos titulares de contas de poupança. Nós registramos provisões relacionadas a essas discussões judiciais.

Autos de infração podem nos afetar adversamente – como parte do curso normal dos negócios, estamos sujeitos a fiscalizações por autoridades federais, estaduais e municipais. Essas fiscalizações, decorrentes da divergência no entendimento da aplicação da legislação tributária, podem gerar autuações fiscais que, dependendo de seus resultados, podem ter um efeito adverso sobre nossos resultados financeiros.

os sistemas operacionais relacionados aos nossos negócios podem parar de funcionar adequadamente. As falhas operacionais, inclusive aquelas resultantes de erros humanos e fraudes, não apenas aumentam nossos custos e causam prejuízos como também promovem conflitos com nossos clientes, processos judiciais, multas

regulatórias, sanções, intervenção, reembolsos e outros custos de indenização, e todos esses fatores podem ter um efeito material adverso sobre nós.

### Fator de risco de mercado

O valor de nossos títulos e os valores mobiliários e derivativos estão sujeitos às flutuações de mercado, devido às mudanças nas condições econômicas brasileiras ou internacionais e, como resultado, podem nos sujeitar a prejuízos relevantes.

### Fatores de risco de competição

O ambiente cada vez mais competitivo e as recentes consolidações do setor bancário brasileiro podem ter efeito adverso relevante sobre os nossos negócios.

### Fatores de risco de crédito

Alterações no perfil de nossos negócios podem afetar negativamente nossa carteira de crédito. Embora a qualidade da nossa carteira de crédito esteja ligada ao risco de inadimplência dos setores nos quais atuamos, quaisquer alterações que afetem um dos setores ao qual temos exposição de crédito significativa podem ocasionar impacto material negativo sobre nós. Adicionalmente, nossa experiência histórica de perdas de crédito pode não ser indicativa das nossas futuras perdas de crédito.

Podem incorrer em perdas associadas aos riscos de exposição das contrapartes, no caso de algum deles deixar de honrar suas obrigações em virtude de falência, falta de liquidez, falha operacional ou de outros motivos atribuíveis exclusivamente às nossas contrapartes. A exposição à dívida do Governo Federal brasileiro pode, também, nos afetar negativamente. Aproximadamente 12,0% de todos os nossos ativos e 54,9% da nossa carteira de títulos eram compostos por esses títulos de dívida. Assim, qualquer descumprimento do governo brasileiro em relação ao pagamento pontual desses títulos, ou à redução significativa em seus valores de mercado, poderá ter um efeito adverso relevante sobre nós.

### Fator de risco de subscrição

A inadequação de nossas metodologias de precificação de produtos podem nos afetar adversamente. Nossas subsidiárias com atividades em determinados segmentos definem os preços e estabelecem os cálculos para seus produtos com base em estimativas atuariais ou estatísticas. A precificação desses produtos é baseada em

modelos que podem se provar incorretos.

### Fatores de risco relacionados com o gerenciamento

Nossas políticas, procedimentos e modelos relacionados ao controle de riscos podem se mostrar ineficazes. Nossos resultados operacionais e nossa posição financeira dependem da nossa capacidade de avaliar as perdas associadas aos riscos aos quais estamos expostos. Danos, como o não cumprimento de obrigações legais, vendas irregulares para clientes, envolvimento com fornecedores externos com postura ética questionável, vazamento de informações de clientes, má conduta de nossos colaboradores, falhas na gestão de riscos, entre outros, podem prejudicar os nossos negócios e perspectivas.

### Fatores de risco relacionados à nossa estratégia

O acionista controlador tem o poder de direcionar nossos negócios. O nosso Conselho de Administração é formado atualmente por 12 membros, dos quais somente quatro são considerados independentes. Como a maioria dos membros não é independente, nossos acionistas não têm a proteção que teriam, pois os interesses dos membros do conselho podem não estar sempre alinhados com os dos nossos acionistas.

A integração dos negócios adquiridos ou incorporados envolve riscos que podem ter um efeito relevante adverso sobre nós, por exemplo, a possibilidade de se incorrer em custos não esperados decorrentes das dificuldades de integração das plataformas de sistemas, finanças, contabilidade e pessoas, ou da ocorrência de contingências não previstas. Ademais, as sinergias operacionais e financeiras esperadas e outros benefícios decorrentes dessas operações podem não ser alcançados.

### Riscos dos relatórios financeiros




Fazemos estimativas e premissas relacionadas com a preparação de nossas demonstrações financeiras consolidadas, e quaisquer alterações a essas estimativas e premissas poderiam ter um efeito material adverso sobre nossos resultados operacionais.

Como resultado das limitações inerentes em nossos controles de divulgação e de contabilidade, distorções devido a erro ou fraude podem ocorrer e não serem detectadas.

# Modelo de negócios

O valor distribuído em 2013 atingiu R\$ 42.166 milhões




O valor distribuído em 2014 atingiu R\$ 52.158 milhões ▲ 23,7%

-  **34,8%**
-  **24,5%**
-  **33,7%**

**BANCO COMERCIAL – VAREJO**

- Banco varejo
- Itaú Uniclass
- Personalité
- Micro e pequenas empresas
- Setor público
- Gestão de patrimônio
- Financiamento e crédito imobiliário
- Empréstimos consignados
- Seguros
- Previdência
- Capitalização

Estratégias	Alocação de recursos	Riscos e oportunidades	Performance
Expansão das nossas operações no Brasil e no exterior.	<b>Banco Comercial – Varejo:</b> Ativos Totais <b>R\$ 790.785 milhões</b>	<b>Riscos Macroeconômicos:</b> condições econômicas, políticas monetárias, fiscal e cambial, inflação, oscilação nas taxas de juros, instabilidade das taxas de câmbio.	<b>Banco Comercial – Varejo:</b> Lucro Líquido <b>R\$ 9.947 milhões</b>
Melhoria contínua da eficiência.	<b>Banco de Atacado:</b> Ativos Totais <b>R\$ 354.212 milhões</b>	<b>Riscos Legal e Regulatório:</b> alterações na lei e regulamentação, alterações nos depósitos compulsórios, reformas tributárias.	<b>Banco de Atacado:</b> Lucro Líquido <b>R\$ 4.337 milhões</b>
Crescimento da nossa carteira de crédito com manutenção da qualidade dos ativos.			

-  **36,6%**
-  **26,4%**
-  **29,2%**

Recursos captados em 2014  
**R\$ 779.284 milhões**

▲ 7,5%

**BANCO DE ATACADO**




- Banco de investimento
- Corretagem
- Grandes empresas
- Financiamento de operações comerciais
- Médias empresas

**CRÉDITO AO CONSUMIDOR – VAREJO**

- Cartões de crédito e acordos comerciais
- Financiamento de veículos
- Consórcios
- Microcrédito

**MERCADO E CORPORAÇÕES**

- Gerenciamento do excesso de capital
- Captações de dívida subordinada

-  **2,1%**
-  **0,6%**
-  **4,3%**

## Para que serve um banco?



Por meio da oferta de produtos e serviços bancários, captamos recursos de investidores e poupadores



Esses recursos são repassados para pessoas físicas e empresas por meio de financiamentos e empréstimos



Os juros sobre a intermediação financeira remuneram os recursos de empréstimos, denominados *spread* bancário






O *spread* bancário é utilizado para pagar impostos e contribuições ao governo e remunerar nossos colaboradores e capitais de terceiros, por meio de salários, dividendos e JCP

Lucro Líquido em 2014:  
**R\$ 21.861 milhões**

▲ 32,3%

Desenvolvimento de fortes relações com os clientes com base em sua segmentação.	<b>Crédito ao Consumidor – Varejo:</b> Ativos Totais – <b>R\$ 108.629 milhões</b>	<b>Riscos Relativos ao Negócio:</b> risco de crédito, risco operacional, risco de competição, risco de subscrição, com a gestão e risco relacionado a estratégia.	<b>Crédito ao Consumidor – Varejo:</b> Lucro Líquido – <b>R\$ 3.076 milhões</b>
Maior crescimento da receita de prestação de serviços.	<b>Mercado e Corporações:</b> Ativos Totais – <b>R\$ 97.713 milhões</b>		<b>Mercado e Corporações:</b> Lucro Líquido – <b>R\$ 3.259 milhões</b>

-  **1,9%**
-  **0,6%**
-  **5,3%**

# Gestão dos temas materiais

A definição de temas relevantes para uma instituição é crucial para nortear a tomada de decisão de gestores e demais partes interessadas. A fim de integrar o reporte de informações, evoluímos nosso processo de definição da materialidade para contemplar aspectos sociais,

ambientais, econômicos e de governança em uma mesma matriz. Além disso, o resultado da matriz foi classificado em seis categorias, ou capitais, a fim de facilitar o entendimento do tema. Partindo dessa premissa, o estudo de materialidade realizado em 2014 passou por três etapas:

## 1 IDENTIFICAÇÃO

Nessa etapa, levantamos informações que contemplam as visões dos **stakeholders externos e internos por meio das seguintes fontes:**

- Visão de colaboradores e sindicato – Pesquisa de clima organizacional realizada anualmente e principais reivindicações do sindicato
- Visão de investidores – Principais comunicações de resultado voltadas para investidores: teleconferências, reuniões da APIMEC e relatórios
- Visão de clientes e sociedade – Boletim da ouvidoria e Índice de Qualidade de Exposição na Mídia (IQEM)
- Sustentabilidade no setor financeiro – Estudos setoriais financeiros da GRI (GRI-G4 – *Sector Publication Financial Services*) e do SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*)
- Índices de Sustentabilidade – Questionários do Índice de Sustentabilidade Dow Jones e Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOVESPA
- Referências do mercado financeiro – Análise da materialidade de instituições financeiras nacionais e internacionais consideradas referência

## 2 PRIORIZAÇÃO

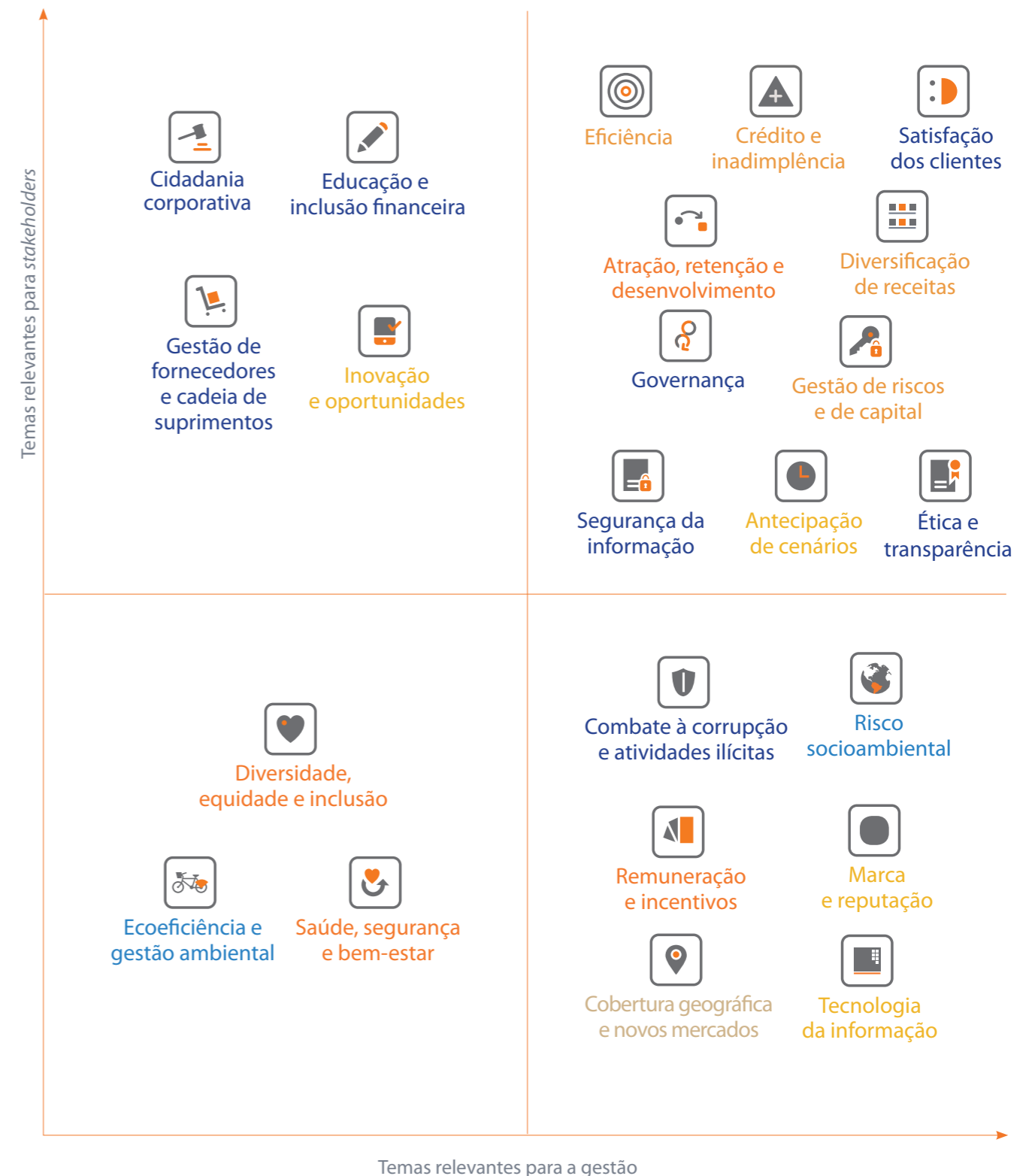
Após a análise desse conteúdo, os temas identificados foram consolidados de acordo com a frequência que o tema era abordado entre as fontes e sua relevância para nossos negócios. Em seguida, os temas consolidados foram plotados em uma matriz de priorização, considerando os seguintes critérios em cada eixo: influência na avaliação de *stakeholders* (colaboradores, clientes, investidores e sociedade) e relevância para gestão (continuidade dos negócios, imagem e reputação, estratégia, impactos regulatórios e visão de longo prazo).

## 3 VALIDAÇÃO

Os temas priorizados foram debatidos e validados internamente pelo Grupo de Trabalho de Relatórios e pelo Comitê de Reporte, um fórum da governança de sustentabilidade dedicado à implementação de melhores práticas de reporte e transparência. Externamente, esses temas foram assegurados pela PwC, considerando o escopo da AA1000.

Dos 76 temas selecionados, definimos os 23 temas mais relevantes que possuem impacto tanto dentro quanto fora da organização, uma vez que consideramos sua respectiva relevância para as principais partes interessadas: colaboradores, clientes, investidores e sociedade.

# Matriz dos temas materiais



### ÍCONES DE NAVEGAÇÃO





# Capital financeiro

## DESAFIOS

**ÍNDICE DE EFICIÊNCIA**  
Expectativa para 2014:  
▲ de 0,5p.p. a 1,75p.p.  
Realizado em 2014:  
▲ 1,9p.p.

## Eficiência

Eficiência é a relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados. É reduzir custos, aumentar receitas, agilizar processos e ter mais qualidade nas nossas entregas e no atendimento aos nossos clientes.

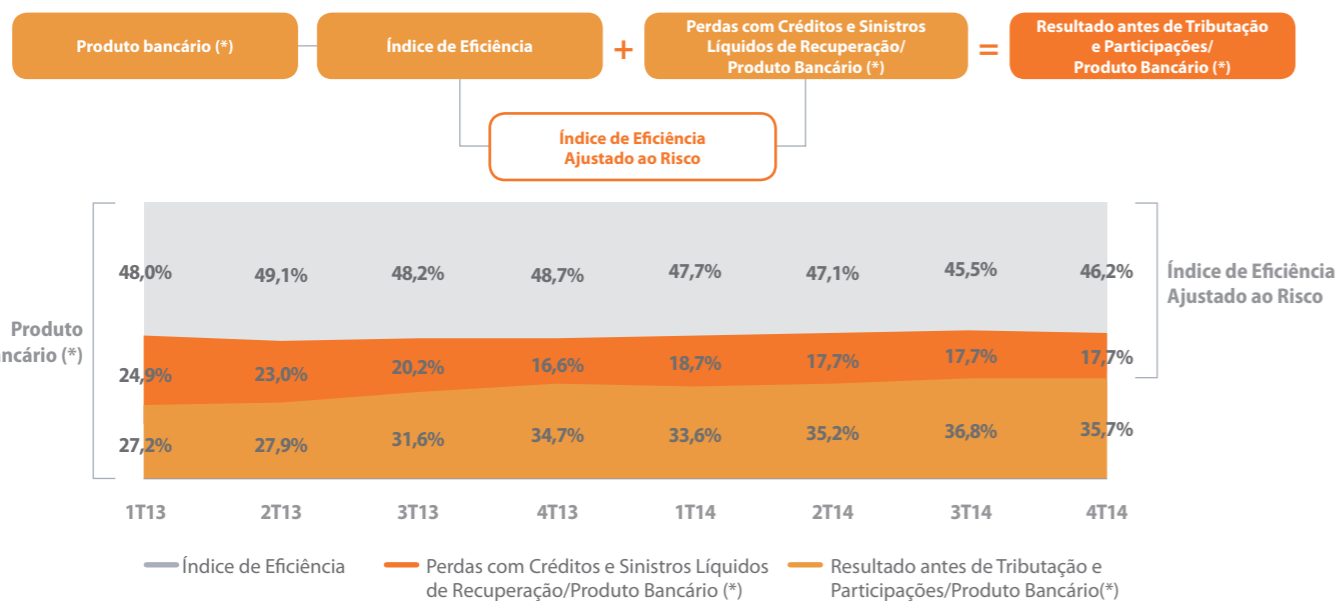
O índice de eficiência é medido pela relação entre as despesas administrativas e as receitas. Por exemplo, em 2014, para gerar R\$ 1,00 de receita, gastamos R\$ 0,46.

Assim, nosso índice de eficiência foi de 46,6%. Portanto, quanto menor for o índice, maior será a nossa eficiência. Isso quer dizer que ter um índice de eficiência cada vez menor significa fazer mais com menos.

### Destinação do Produto Bancário

O gráfico abaixo apresenta as parcelas do produto bancário que são utilizadas para fazer frente às despesas não decorrentes de juros, ao resultado de crédito de liquidação duvidosa e às despesas com sinistros.

Saiba mais sobre Índices de Eficiência



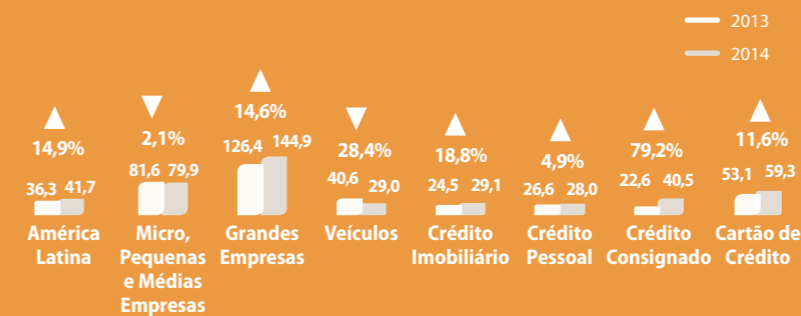
(\*) Líquido de Despesas Tributárias de ISS, PIS, Cofins e Outras

## Crédito e inadimplência

Em 2014, o saldo total de operações de crédito atingiu R\$ 452,4 bilhões, com crescimento de 9,9% em relação ao período anterior. A diversificação de nossos negócios reflete a mudança de composição da nossa carteira, atualmente focada em segmentos com menores riscos e maiores garantias.

Apresentamos abaixo a abertura da nossa carteira:

### Mix de Carteira (R\$ bilhões)



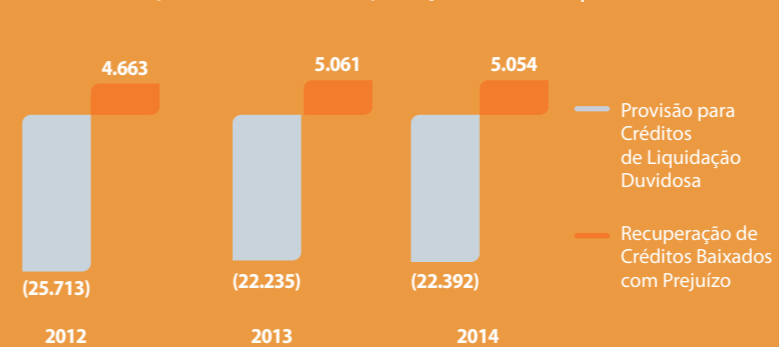
A maior parte de nossa carteira é expressa em reais. Contudo, uma parcela de nossa carteira está indexada às moedas estrangeiras, principalmente ao dólar dos EUA. Nossos empréstimos indexados às moedas estrangeiras, ou expressos em dólares dos EUA, representaram 24,7% da nossa carteira de crédito.

### Qualidade da carteira

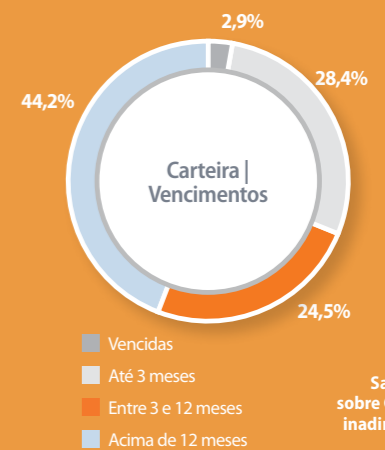
#### Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa (PCLD)

A PCLD é reconhecida para cobrir perdas prováveis, inerentes à carteira na data do balanço patrimonial. A determinação do nível de provisão fundamenta-se em vários julgamentos e premissas, inclusive nas condições econômicas atuais, na composição da carteira de crédito, em experiências anteriores com operações de crédito e na avaliação do risco de crédito relacionado aos empréstimos para pessoas físicas.

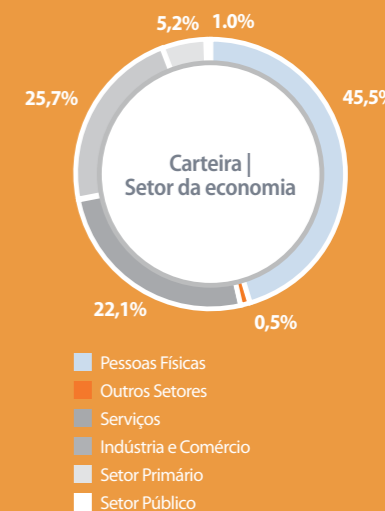
#### Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa | em milhões



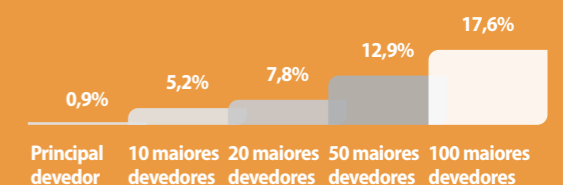
### Nossas operações de crédito



Saiba mais sobre Crédito e inadimplência



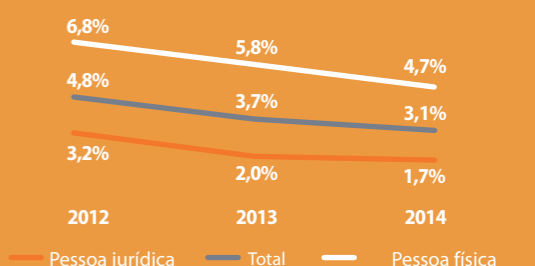
### Carteira | Maiores devedores



### Inadimplência

Nossa estratégia de redução de risco na concessão de crédito, iniciada em 2011, resultou na melhoria constante do índice, influenciada pela mudança do perfil de crédito de nossa carteira.

### Índice de Inadimplência | acima de 90 dias



## OPERAÇÕES DE CRÉDITO | DESAFIOS

### CARTEIRA DE CRÉDITO

Expectativa para 2014:

▲ de 10% a 13%

Realizado em 2014:

▲ 9,8%

Expectativa para 2015:

▲ de 6% a 9%

### DESPESAS DE PROVISÃO LÍQUIDAS DE CRÉDITO

Expectativa para 2014:

Entre R\$ 13 bilhões e R\$ 15 bilhões

Realizado em 2014:

R\$ 13 bilhões

Expectativa para 2015:

Entre R\$ 13 bilhões e R\$ 15 bilhões

Realizado em 2014:

R\$ 13 bilhões

Expectativa para 2015:

Entre R\$ 13 bilhões e R\$ 15 bilhões



**Processo de aprovação de empréstimos**  
Contamos com uma estrutura de gestão de risco de crédito administrada por nossas unidades de negócios, além de um controle centralizado de risco de crédito.

Nossas unidades de negócios elaboram políticas de crédito com base em fatores internos, como o perfil de risco do cliente, desempenho da carteira, níveis de inadimplência, taxas de retorno e alocação do capital econômico, bem como em fatores externos relacionados ao ambiente econômico, como taxas de juros, indicadores de inadimplência de mercado, inflação e taxas de desemprego. Nossa área independente de controle de risco de crédito é responsável pela avaliação

das políticas de crédito estabelecidas por nossas unidades de negócios, pelo acompanhamento consolidado de nossa carteira, entre outras atribuições.

Nossas políticas consideram o uso de serviços de proteção ao crédito com o objetivo de analisar se o histórico de crédito do cliente inclui informações que possam ser consideradas eventuais obstáculos à concessão do empréstimo.

Nossa governança da gestão do risco de crédito é responsável por avaliar as condições competitivas do mercado, estabelecer nossos limites de crédito e aprovar as políticas e práticas de controle de risco.

desse crédito pode causar na vida do empreendedor e da comunidade.

O microcrédito beneficia empreendedores que não possuem acesso ao sistema financeiro tradicional. Os clientes são, em sua maioria, mulheres casadas, entre 36 e 45 anos de idade, e que possuem até o segundo grau completo.

## O plano de capital compreende

- Metas e projeções de capital, em cenários normais ou de estresse, de acordo com as diretrizes do Conselho de Administração;
- A descrição das principais fontes de capital; e
- Nosso plano de contingência de capital, contendo ações a serem realizadas em caso de potencial deficiência de capital.

### Microcrédito

O microcrédito é oferecido para microempreendedores formais e informais. Agentes de microcrédito devidamente qualificados analisam as características da região e do tomador de crédito, em uma avaliação que considera o caráter, a capacidade de pagamento, o capital, as condições e os efeitos que a concessão

Em 2014, realizamos **8.178** operações de microcrédito, totalizando **R\$ 41,7** milhões. **▲ 35%** em relação ao período anterior.



## Gestão de risco e de capital



Nosso Conselho de Administração é o órgão máximo no nosso gerenciamento de riscos. Nós estabelecemos comitês responsáveis pela gestão de riscos e de capital que reportam diretamente ao Conselho de Administração. Os membros dos comitês são eleitos pelo Conselho de Administração. No âmbito executivo, a gestão de riscos é exercida pelas Comissões Superiores, que são

presididas pelo nosso Diretor Presidente.

### Gerenciamento de riscos

Consideramos a gestão de risco um instrumento essencial para otimizar o uso de recursos e selecionar as melhores oportunidades de negócios, visando maximizar a criação de valor para os acionistas.

Nosso gerenciamento de risco é o processo no qual são identificados e mensurados os riscos existentes e potenciais em nossas operações, são aprovados procedimentos e metodologias de gestão e controle de riscos consistentes com as orientações do Conselho de Administração e nossas estratégias. Nossa carteira é administrada de modo a maximizar as relações risco-retorno.

Nossos principais riscos por categoria: Risco de Crédito, Risco de Mercado, Sensibilidade às taxas de juros e de câmbio, Risco Operacional, Crises e Continuidade dos Negócios, Risco de Liquidez, Riscos de Seguros, Previdência e Capitalização e Risco de Subscrição.

### Adequação do capital

Visando garantir a nossa solidez e disponibilidade de capital para suportar o crescimento dos nossos negócios, os níveis de capital regulatório ou Patrimônio de Referência (PR) foram mantidos acima do necessário para fazer frente aos riscos, conforme evidenciado pelo Índice de Basileia.

### Classificação de Risco de Crédito pelas

**Agências de Rating** – No decorrer do ano de 2014, em virtude de fatores exógenos, houve alterações nos *ratings* e nas perspectivas do Itaú Unibanco Holding.

A S&P anunciou *downgrade* do *rating* de algumas instituições financeiras, entre elas o Itaú Unibanco Holding, muito em linha com a exposição da carteira de crédito e dos investimentos ao risco soberano que, por sua vez, sofreu rebaixamento em março de 2014. A Moody's, seguindo a mudança de perspectiva do *rating* soberano de estável para negativa também alterou, em setembro de 2014, a perspectiva de alguns bancos brasileiros, incluindo o Itaú Unibanco Holding, Itaú Unibanco e Itaú BBA. Em função da publicação da sua nova

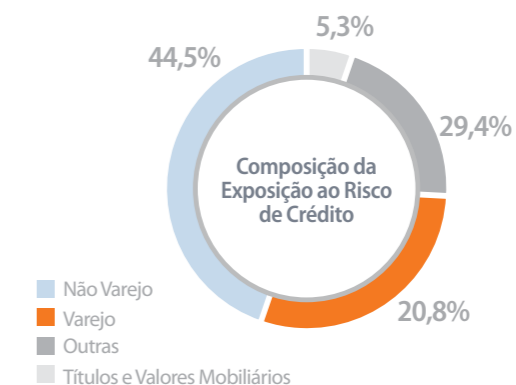
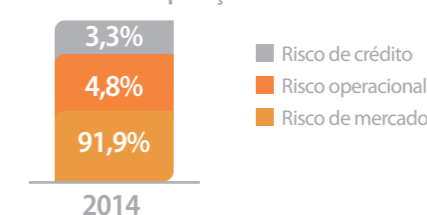
metodologia global para bancos, em abril de 2015, a Moody's anunciou que as ações de *rating* afetaram 1.021 bancos de um total de 1.934 avaliados no mundo. Devido a essa reavaliação na metodologia, os *ratings* do Itaú Unibanco Holding, Itaú Unibanco e Itaú BBA foram colocados sob revisão para *downgrade*.

### Gerenciamento de capital

O Conselho de Administração também é o órgão máximo no gerenciamento de capital, responsável por monitorar a adequação de capital, aprovar o Processo de Avaliação e Adequação de Capital Interno (ICAAP) e analisar os resultados da validação independente dos processos e modelos do ICAAP, performado pelas equipes de controles internos e validação de modelos, bem como aprovar o normativo institucional de gerenciamento de capital.

No contexto de gerenciamento de capital, é elaborado um plano de capital estruturado de forma consistente com o nosso planejamento estratégico e que tem como objetivo garantir a manutenção de um nível adequado e sustentável de capital, incorporando análises do ambiente econômico, competitivo, político e outros fatores externos.

Composição do RWA



## Alguns fatores levados em consideração no nosso plano de capital

- Análise de ameaças e de oportunidades relativas ao ambiente econômico e de negócios;
- Projeções de balanços e resultados;
- Metas de crescimento e/ou participação de mercado;
- Segmentos visados pela instituição e produtos destinados a cada um deles; e
- Políticas de distribuição de resultado e seus impactos no capital.

Índice de Basileia **16,9 %**

Capital Principal **12,5 %**

Índice Nível II **4,4 %**

Patrimônio de Referência **R\$ 129.790** milhões

Capital Principal **R\$ 96.212** milhões

Nível II **R\$ 33.559** milhões

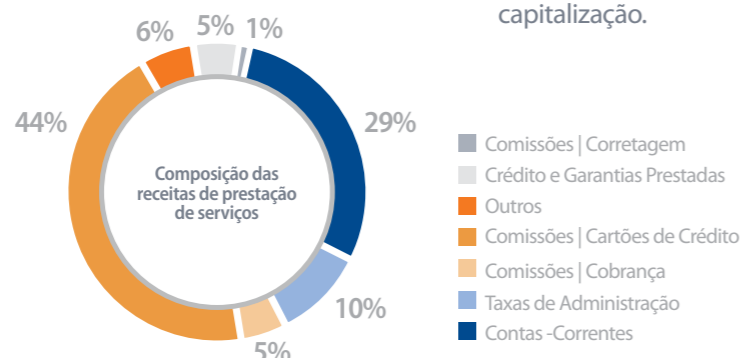
RWA **R\$ 768.075** milhões

## Diversificação de receitas

Buscamos sempre implementar e focar a oferta de novos produtos e serviços que agregam valor aos nossos clientes e diversificam nossas fontes de resultados,

possibilitando o crescimento de nossas receitas não financeiras, advindas principalmente de prestação de serviços e de operações de seguros, previdência e capitalização.

Nossas receitas de prestação de serviços alcançaram **R\$ 26.342 milhões** em 2014 **▲ 16,0%** em relação ao período anterior



Abaixo, apresentamos destaques das nossas operações que contribuíram para o aumento de nossas receitas no período:

Saiba mais sobre Gestão de Ativos

**Gestão de Ativos** – A Itaú Asset Management atingiu **R\$ 360 bilhões em recursos sob gestão, representando 14,5% do mercado**, de acordo com o ranking de gestão ANBIMA. A Kinea, empresa de gestão de investimentos alternativos, possui R\$ 5,9 bilhões de ativos sob gestão.

Saiba mais sobre Serviços de Custódia e Escrituração

**Serviços de Custódia e Escrituração** – No mercado de custódia, somamos **R\$ 4.223 bilhões de ativos**, de acordo com o ranking de gestão ANBIMA, alcançando 26% do mercado total de ativos sob custódia local e 14,3% do mercado total de ativos sob custódia internacional. **Prestamos serviços a 227 empresas listadas na BM&FBOVESPA, representando 62,5% do total de empresas.**

Saiba mais sobre Consórcios

**Consórcios** – **O saldo de parcelas a receber atingiu R\$ 10,9 bilhões**, um aumento de 10,9% em relação ao período anterior. **As receitas de administração atingiram R\$ 610 milhões** em 2014, com aproximadamente 402 mil contratos ativos.

Saiba mais sobre Banco de Investimento

**Banco de Investimento** – No período de janeiro a dezembro de 2014, o Itaú BBA ficou em **1º lugar** em termos de mercado de capitais – dívidas e em fusões e aquisições.

Saiba mais sobre Meios de Pagamento

**Meios de Pagamentos Eletrônicos (Rede)** – No período, **nosso faturamento com débito e crédito atingiu R\$ 358 bilhões**, representando um aumento de 10,9% em relação ao período anterior. Atualmente, disponibilizamos aproximadamente 1,8 milhão de equipamentos, crescimento de 17,1% em relação ao período anterior. Destacamos a aquisição da empresa de meios de pagamento *online* MaxiPago e a parceria comercial com a empresa Bematech.

**Seguros** – Considerando nossa participação de 30% na Porto Seguro S.A., atingimos 12% de participação no mercado brasileiro em termos de prêmios ganhos, excluindo VGBL (Vida Gerador de Benefícios Livres) de janeiro a dezembro de 2014, posicionando-nos em **segundo lugar** nesse segmento. Considerando apenas nossas atividades com foco em seguros, atingimos 14,2% de participação do mercado no mesmo período.

Saiba mais sobre Seguros

**Previdência** – **A captação dos planos de previdência totalizou R\$ 17,5 bilhões em 2014**. Nossas receitas com taxas de administração atingiram R\$ 1,16 bilhão e as provisões técnicas, R\$ 103,7 bilhões, um crescimento de 16,8% no período.

Saiba mais sobre Previdência

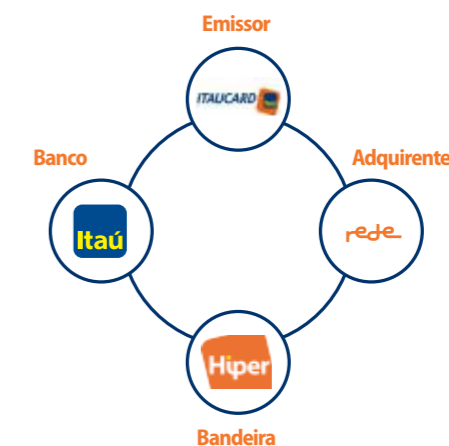
**Capitalização** – No período de janeiro a dezembro de 2014, **nossa participação no mercado brasileiro foi de 11,1%**, em termos de receita de vendas de produtos de capitalização, posicionando-nos em 3º lugar nesse segmento.

Saiba mais sobre Capitalização

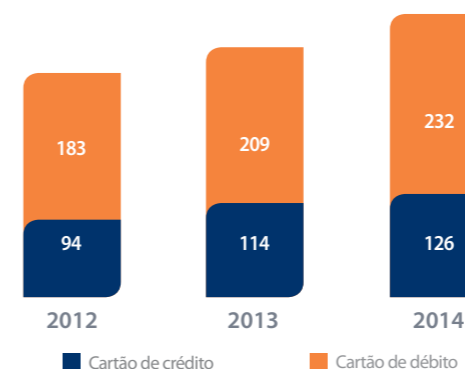
### Presença nas operações com cartões

- Aumento de **capacidade**
- **Informações integradas** para CRM
- Oferta de **banking**
- Serviços **diferenciados** de pagamento
- **Cross-selling**

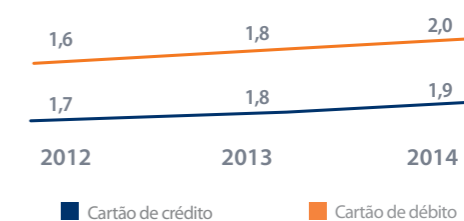
- **Líder** em emissão de cartões **no Brasil**
- **9ª maior** empresa de adquirência **no mundo**
- **2ª maior** empresa de adquirência **no Brasil**



### Transações com cartões | R\$ bilhões



### Volume de transações | em bilhões





# Capital social e de relacionamento



## Ética e transparência

### Princípios do Código de Ética

#### IDENTIDADE



Aquilo que nos distingue das outras empresas

#### INTERDEPENDÊNCIA



O motor da convivência social

#### BOA FÉ



Confiança gera confiança

#### EXCELÊNCIA



Busca contínua da qualidade

Saiba mais sobre nosso Código de Ética

A visão de ser o banco líder em *performance* sustentável e em satisfação dos clientes expressa nossa convicção de que organizações que desejam ser perenes não admitem o ganho a qualquer preço e de que seu sucesso depende de capacidade de liderar com ética e responsabilidade.

Esse valor fundamental, a nossa ética, está presente nos nossos negócios e se traduz na transparência, respeito e honestidade no relacionamento com nossos *stakeholders*, na qualidade dos nossos serviços e produtos, e na preocupação com o desempenho financeiro e a responsabilidade social e ambiental. Ela também se expressa nos relacionamentos internos, nos quais cultivamos ambientes que propiciem a realização de um trabalho de alta qualidade, relevante para quem o executa, para a instituição e para a sociedade.

Com esse objetivo, nosso Código de Ética existe para orientar, prevenir e sanar dilemas éticos e conflitos de interesse relacionados às nossas atividades. Esse documento ajuda em nossas atividades e nas decisões que tomamos quando nos relacionamos com todos os nossos públicos: colaboradores, clientes, acionistas, fornecedores, parceiros, poder público, concorrência, mídia e a sociedade. Além das orientações, nosso Código de Ética reflete nossas atitudes com relação ao Nosso Jeito de Fazer e prevê encaminhamento dos casos de desvio de

conduta, descumprimento de normas e conflito de interesses no âmbito das nossas operações, para análise das áreas competentes. Os casos mais complexos são encaminhados para os Colegiados de Ética específicos para deliberação.

O serviços de ética e *Ombudsman* contam com uma equipe de especialistas em assuntos como conflitos de interesse, suspeitas de desvios de conduta, discriminação, abuso de autoridade e assédio. Além disso, o serviço ajuda a encontrar as melhores soluções para temas do ambiente de trabalho, assegurando o sigilo das informações e a proteção do colaborador em caso de eventuais retaliações. Para atingir esses propósitos, atua pautado em três princípios: confidencialidade, neutralidade e independência.

Em 2014, realizamos 29 reuniões dos comitês de ética que, juntamente com a pesquisa bianual de ética, monitoram o clima ético da organização e definem a estratégia para as ações do Programa Corporativo de Ética. Em 2014, recebemos, aproximadamente, 1.101 reclamações dos nossos colaboradores relacionados com ética, sendo que **988** foram solucionadas no ano e **113** ainda estão sendo analisadas. No mesmo período, solucionamos 145 reclamações que foram recebidas antes de 2014.

### Fale Francamente

A Fale Francamente é a nossa pesquisa anual de clima, com o objetivo de medir o grau de satisfação dos nossos colaboradores com relação ao ambiente de trabalho e à gestão de pessoas. Além da avaliação do clima organizacional, a pesquisa mede a aderência da cultura aos nossos processos e identifica pontos de gestão que podemos melhorar. É assegurado o sigilo e a confidencialidade dos dados.

Os resultados da pesquisa são divulgados para todos os gestores e colaboradores, que acessam, além do resultado consolidado da organização, o resultado específico de sua área. Incentivamos os gestores a elaborar, em conjunto com sua equipe, um plano de ação para endereçar os aspectos críticos apontados pela pesquisa.



Saiba mais sobre a Fale Francamente



## Governança

A adoção de boas práticas de governança corporativa agrega valor à organização, facilita o acesso aos diversos capitais e contribui para a perenidade dos negócios. Por isso, adotamos práticas de governança corporativa alinhadas com as melhores práticas adotadas nos mercados brasileiros e estrangeiros. Buscamos o desenvolvimento constante de nossas políticas e mecanismos de gestão, de modo que garanta a excelência em nossas práticas e crescimento sustentável para a nossa empresa.

Estamos listados na BM&FBOVESPA como uma empresa de capital aberto e nossas ações são negociadas publicamente. Em 2001, fomos uma das primeiras empresas a aderir voluntariamente ao Nível 1 de Governança Corporativa da BM&FBOVESPA. Em 2002, listamos nossas ADSs no Nível 2 na NYSE, em conformidade com ambos os critérios da SEC e requisitos legais norte-americanos, como a Lei Sarbanes-Oxley.

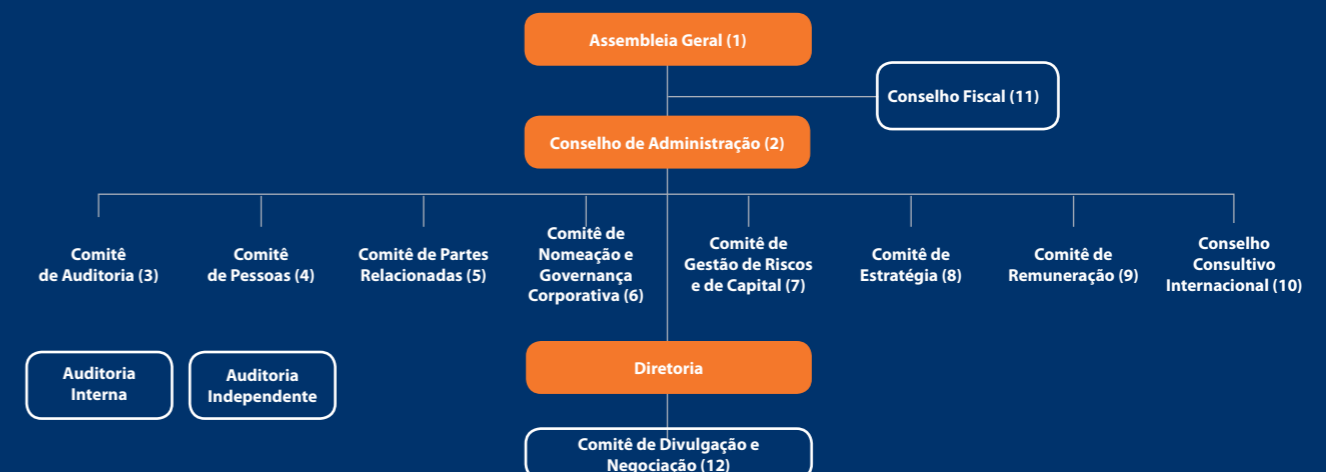
Saiba mais sobre nossa Governança

### Nossas práticas

Ao longo de nossa história, aprimoramos nossa prestação de contas e a proteção aos direitos dos acionistas minoritários.

### Estrutura de Gestão

Nossa gestão é estruturada de forma que garanta que todas as questões sejam amplamente discutidas e as decisões tomadas de forma coletiva. Veja o quadro abaixo:



**(1) Assembleia Geral** – é o nosso mais alto órgão de tomada de decisões, que reúne os acionistas em uma base regular, antes do final do mês de abril de cada ano e, extraordinariamente, sempre que os interesses sociais o exigirem. Desde 2012, disponibilizamos a ferramenta “Encontro Online”. Essa ferramenta é uma plataforma de votação eletrônica que fornece maior acessibilidade aos acionistas, permitindo-lhes exercer os seus direitos de voto de antecedência, a partir de qualquer lugar.

**(2) Conselho de Administração** – é o órgão responsável por estabelecer as diretrizes gerais dos nossos negócios, incluindo as nossas empresas controladas. Os membros do conselho, eleitos anualmente pelos nossos acionistas, devem agir de forma imparcial, em conformidade com as regras preestabelecidas, de modo que evitem conflitos de interesse.

O desempenho do Conselho de Administração é avaliado anualmente para garantir que membros do conselho estejam alinhados com nossos valores e que representem os interesses de nossos acionistas. Atualmente, o Conselho é composto por doze membros, dos quais quatro são independentes (33%). Nossos conselheiros reúnem-se regularmente oito vezes por ano ou sempre que necessário.

Há sete comitês e um conselho consultivo que se reportam diretamente ao Conselho de Administração. Seus membros são eleitos pelo Conselho, cumprem um mandato de um ano e devem ter conhecimento comprovado em suas respectivas áreas de atuação, bem como as qualificações técnicas compatíveis com instituições de ensino superior responsáveis.

**(3) Comitê de Auditoria** – é um órgão estatutário responsável por supervisionar a qualidade e integridade das nossas demonstrações financeiras,

pelo cumprimento dos requisitos legais e regulamentares, pela atuação, independência e qualidade dos serviços prestados por nossos auditores independentes, pelo trabalho realizado por nossos auditores internos e pela eficácia dos controles internos e sistemas de gestão de risco.

**(4) Comitê de Pessoas** – é o órgão responsável por estabelecer as principais diretrizes relacionadas aos colaboradores, como o estabelecimento de diretrizes para atração e retenção de talentos, para o recrutamento e qualificação dos colaboradores e para os nossos programas de incentivo à longo prazo.

**(5) Comitê de Partes Relacionadas** – é o órgão responsável por analisar as transações entre partes relacionadas, previstas na política de partes relacionadas, a fim de garantir a igualdade e transparência em tais transações. A nossa política prevê que essas operações devem ser efetuadas por escrito, em condições de mercado, de acordo com as nossas práticas internas. Essas operações são divulgadas em nossas demonstrações financeiras, de acordo com as normas contábeis. O comitê de Partes Relacionadas é composto apenas por membros independentes.

**(6) Comitê de Nomeação e Governança Corporativa** – é o órgão responsável por estimular e supervisionar as discussões sobre assuntos relacionados à nossa governança. As suas funções incluem a análise e emissão de pareceres sobre situações com potenciais conflitos de interesse, revisão periódica dos critérios para a nomeação dos conselheiros independentes, dando apoio metodológico e procedimental para a avaliação dos conselheiros, diretores, comissões e diretores executivos, e discussão e formulação de recomendações sobre a sucessão de diretores e diretores executivos.

**(7) Comitê de Gestão de Riscos e de Capital** – é o órgão responsável por apoiar o Conselho de Administração no desempenho de suas responsabilidades, relacionadas com a nossa gestão de capital e de riscos. Suas atribuições incluem o estabelecimento de nosso apetite de risco e retorno mínimo esperado em nosso capital e supervisão do nosso controle de riscos e atividades de gestão, a fim de assegurar a sua adequação aos níveis de risco assumidos e à complexidade das nossas operações, bem como o cumprimento dos requisitos regulamentares.

**(8) Comitê de Estratégia** – é a comissão responsável por liderar discussões sobre questões estratégicas críticas para nós. As suas funções incluem propor diretrizes orçamentárias para o Conselho de Administração, e emitir pareceres e recomendações sobre as orientações estratégicas e oportunidades de investimento, a fim de apoiar as decisões do Conselho de Administração.

**(9) Comitê de Remuneração** – é o órgão responsável por liderar as discussões sobre assuntos relacionados à remuneração da administração. As suas funções incluem o desenvolvimento da política de remuneração dos nossos administradores, propondo para o nosso Conselho de Administração diferentes métodos de remuneração fixa e variável – além de benefícios e programas especiais de recrutamento e desligamento – a discussão, a análise e a supervisão da implementação e operacionalização dos modelos de remuneração existentes, discutindo os princípios gerais para a remuneração dos nossos colaboradores e recomendando seu aprimoramento ao Conselho de Administração.

**(10) Conselho Consultivo Internacional** – é o órgão responsável por avaliar as perspectivas para a economia

mundial e por adotar códigos e padrões internacionalmente aceitos, especialmente no que diz respeito à política monetária e financeira, governança corporativa, mercado de capitais, sistemas de pagamentos e de prevenção à lavagem de dinheiro, a fim de contribuir para o reforço da nossa presença na comunidade financeira internacional e proporcionar orientações para o Conselho de Administração.

**(11) Conselho Fiscal** – é um órgão independente, composto por três a cinco membros, eleitos anualmente pelos acionistas para supervisionar as atividades de nossa administração, examinar as demonstrações financeiras do exercício, emitir um parecer sobre tais demonstrações financeiras, entre outros direitos estabelecidos pela legislação brasileira. O Conselho Fiscal deve operar de forma independente da gestão dos nossos auditores externos e do Comitê de Auditoria.

**(12) Comitê de Divulgação e Negociação** – reporta ao Conselho de Diretores e é composto por membros do Conselho de Administração e da Diretoria de qualquer outra empresa do grupo e por profissionais de comprovado conhecimento na área de mercado de capitais, nomeados pelo nosso diretor de Relações com Investidores, que também é membro permanente do comitê.

O comitê é responsável por gerenciar a nossa política de divulgação de informações relevantes e nossa política de negociação de valores mobiliários. As suas atribuições incluem a execução de ações internas destinadas a melhorar o fluxo de informações, promover a conduta ética dos nossos dirigentes e dos nossos funcionários, a fim de garantir a transparência, qualidade, igualdade e segurança nas informações prestadas aos nossos acionistas, investidores e outros agentes do mercado de capitais.

## Satisfação dos clientes



Errar cada vez menos



Resolver problemas com agilidade



Aproximar-se, ouvir e entender o cliente



Entender as expectativas dos clientes de qualquer segmento

### Todos pelo cliente

Investir na qualidade do relacionamento e, conseqüentemente, na satisfação dos nossos clientes é um dos nossos pilares de atuação, alinhado à nossa visão, ao Nosso Jeito de Fazer e ao Nosso Guia Todos pelo Cliente. Isso nos permite conhecer melhor

as necessidades dos clientes e os possíveis pontos de melhoria. Como resultado, temos relações mais duradouras, maior credibilidade e confiança, permanecendo, assim, na escolha dos clientes.

### SAC 2.0

Nossos clientes estão mais digitais e prezam por agilidade e conveniência, de modo que a utilização dos canais remotos – telefone, *internet* e *mobile*

– já supera a dos canais convencionais. Aumentamos nossos esforços para atender prontamente esses clientes e reduzir o tempo de resposta.

### Pesquisa de satisfação de clientes

Por meio de pesquisa telefônica, realizada anualmente, mensuramos a satisfação dos clientes, de cada segmento, e comparamos os resultados com os de concorrentes, após a consolidação em um

índice geral de satisfação de clientes. Por meio dessa pesquisa, é possível averiguar, na percepção do cliente, os aspectos bem posicionados e os que apresentam oportunidades de melhoria.

Em **2014**, o resultado da pesquisa atingiu **8,11**

### Gestão de reclamações

A ouvidoria é a nossa última instância de atendimento a reclamações, à qual o cliente pode recorrer caso não esteja satisfeito com a posição recebida nos canais regulares – agências, centrais de atendimento ou SAC. Também tem a missão de contribuir com as áreas de negócios para a melhoria dos processos, produtos e serviços – só em 2014, em conjunto com as áreas, foram identificadas 70 ações de melhorias, a partir dos registros tratados na ouvidoria. Além disso, atua preventivamente no processo de avaliação de novos produtos

ou alterações relevantes, contribuindo para mitigar riscos que possam gerar insatisfações ou atritos com clientes.

A ouvidoria tem como forma de atuação a busca pela solução mais rápida e definitiva para as reclamações apresentadas pelos clientes. Atualmente, mais de 97,5% dos clientes que por ela são atendidos não recorrem a órgãos externos como BACEN, PROCON ou Judiciário e mais de 89% das reclamações são solucionadas no prazo regulamentar de 15 dias, sendo que 60% delas são resolvidas em até cinco dias úteis.

### Demandas intermediadas por órgãos reguladores ou defesa do consumidor

Reclamações	2014	2013	Variação
BACEN (procedentes)	3.350	3.686	▼9%
PROCON (Sindec)	81.537	86.333	▼6%

Em 2014, a Ouvidoria promoveu mais de 300 reuniões com PROCONS, seis encontros regionais e a realização do 4º Fórum de Diálogos – reunião anual que acontece entre o banco e PROCONS, BACEN, Defensorias, Ministério Público e entidades civis de defesa do consumidor. Além disso, a Ouvidoria promoveu reuniões mensais com o BACEN para tratamento de questões que impactam a prestação de serviço ao cliente.

### Desafios

Para 2015, estão previstos novos desafios ligados à liderança em satisfação dos clientes, apoiados pela nossa ouvidoria. Fortalecer o diálogo com os órgãos reguladores e de defesa do consumidor, estimular a utilização do consumidor.gov.br para a solução de conflitos e dar suporte às unidades de negócios no processo de portabilidade de crédito são temas que estarão na pauta e nos desafios de atuação da área.

Nas redes sociais reduzimos o tempo de resposta aos clientes de quase **2 horas** em 2013 para menos de **10 minutos** em 2014 ▼95%

Além disso, aumentamos em **10 vezes** nossas interações com clientes em redes sociais

Implementação de diretrizes para **transparência na comunicação**

## Segurança da informação

Temos o compromisso de proteger as informações corporativas e garantir a privacidade dos clientes em nossas operações. Somos orientados pela Política Corporativa de Segurança de Informação, cujo objetivo é garantir a aplicação dos princípios e diretrizes de proteção das informações e da propriedade intelectual da organização, dos clientes e do público geral.

Para assegurar que as informações tratadas estejam adequadamente protegidas, é preciso seguir os princípios de confidencialidade, disponibilidade e integridade.

**Confidencialidade:** informação certa para a pessoa certa garante que o acesso da informação seja obtido somente por pessoas autorizadas, quando necessário.

**Disponibilidade:** informação completa e confiável garante a exatidão e o conteúdo completo da informação e dos métodos utilizados no seu processamento.

**Integridade:** informação acessível para quem precisa garante que as pessoas autorizadas tenham acesso à informação sempre.



Saiba mais sobre Satisfação dos Clientes

### Você sabia?

O Governo Federal acaba de lançar o consumidor.gov.br, um novo serviço online para a mediação de demandas entre empresas e consumidores

Saiba mais sobre Segurança da Informação


Tipos de informação


O tratamento da informação deve ser adequado ao seu nível de confidencialidade. A classificação das informações permite identificar o quanto elas devem ser controladas e protegidas. Nossos níveis de classificação de informações são assim definidos:

- **Restrito** – informações estratégicas, limitadas a um número reduzido de pessoas autorizadas.
- **Confidencial** – informações limitadas a um certo grupo de colaboradores autorizados. São os colaboradores que necessitam dessas informações no desempenho de suas atividades.
- **Interno** – informações restritas exclusivamente ao ambiente interno e aos propósitos da instituição.
- **Público** – informações geradas para divulgação e distribuição pública.


Independentemente do nível de confidencialidade, nossas informações recebem proteção adequada em todo o seu ciclo de vida, do momento em que as criamos até o momento em que decidimos descartá-las.


Desenvolvemos uma série de iniciativas voltadas à segurança da informação aos nossos colaboradores, como:

 **Mesa limpa** – nível de controle que fiscaliza a exposição de informações confidenciais e restritas nas estações de trabalho.

 **Criptografia e e-mail externo** – nível de controle que mitiga riscos no envio de informações críticas para fora do banco.

Em 2014, **42.489** colaboradores participaram dos treinamentos sobre Segurança da Informação

 **Termos de Responsabilidade** – Termo de aderência aos compromissos de segurança da informação, destinado a todos os nossos colaboradores.

 **Gestão de acessos, senha e estação de trabalho** – Conjunto de controles existentes para solicitar e conceder acessos aos colaboradores, nos nossos aplicativos, programas e sistemas de trabalho.

Avaliamos também os riscos envolvidos em produtos e serviços novos ou revisados e, uma vez identificado o risco, emitimos pareceres de segurança, acompanhamentos e planos de ação sugeridos. Contamos com um *Security Operation Center (SOC)* 24 horas por dia, 7 dias por semana, para monitorar nossas operações e minimizar os riscos e incidentes.

**Privacidade do cliente**  
A privacidade dos nossos clientes é um tema sensível, tratado com sigilo e rigor. Portanto, o número de queixas sobre quebra da privacidade de clientes é uma informação confidencial.

Temos políticas que fornecem diretrizes sobre assuntos relacionados à prevenção de divulgação ou vazamento de informações confidenciais de clientes, além de estabelecer papéis e responsabilidades. O tema é supervisionado pela Diretoria de Segurança Corporativa e debatido nos fóruns específicos de riscos das áreas e nas Comissões Executivas que tratam de Risco Operacional ou de Tecnologia.

## Combate à corrupção e atividades ilícitas

Possuímos compromissos formais em relação ao combate à corrupção, tanto em nosso Código de Conduta quanto em nossa Política Corporativa específica sobre o tema.

Nossa Política Corporativa de Prevenção à Corrupção tem por objetivo reforçar o compromisso de cooperar proativamente com iniciativas nacionais e internacionais de prevenção e combate à corrupção, em todas as suas formas, e ainda estabelecer orientações para a concepção, efetivação e melhoria contínua de programa corporativo destinado ao desenvolvimento, estabelecimento e realização de ações específicas ao tema.

Esta política é pública e está disponível no nosso *site* de Relações com Investidores.

**Prevenção à corrupção**  
Proibimos a prática de ofertar ou aceitar vantagens indevidas de pessoas ou empresas públicas ou privadas em troca da realização ou omissão de atos inerentes às suas atribuições ou de facilitação de negócios.

Disponibilizamos canais para sanar dúvidas de colaboradores e para receber denúncias deles e de outros públicos sobre suspeitas de corrupção, que podem culminar em demissão e interrupção de contrato (no caso de fornecedores) e processos administrativos, cíveis e penais.

Em 2014, identificamos duas operações envolvendo corrupção entre agentes privados, uma com cliente e outra com prestador de serviço, submetidas à análise de risco relacionado à corrupção. Em ambos os casos, os colaboradores envolvidos foram desligados.

Evoluímos nosso programa de *compliance* para atender às legislações aplicáveis à política corporativa de prevenção à corrupção, composto pela campanha de divulgação do tema. Além disso, em 2014, 32.015 colaboradores participaram do treinamento *e-learning* sobre o tema, 726 colaboradores das áreas mais sensíveis à corrupção e 188 executivos participaram de treinamentos presenciais e eventos específicos.

**Prevenção à fraude e à lavagem de dinheiro**  
Com o intuito de prevenir e combater atos ilícitos, dentre os quais se destacam a lavagem de dinheiro e fraudes, adotamos uma série de medidas, normas e procedimentos, a fim de evitar o uso de nossos produtos e serviços em operações ilícitas.

Estabelecemos uma política corporativa de prevenção e combate a atos ilícitos e, com base nela, as áreas de negócio implementam suas próprias políticas setoriais de prevenção à lavagem de dinheiro, que inclui uma avaliação prévia de seus riscos e do financiamento ao terrorismo em novos produtos e monitoramento eletrônico de operações para detectar tentativas de lavagem de dinheiro, além de consulta *online* das listas de restritivos internacionais na abertura de contas.

Estabelecemos um programa de prevenção, detecção e combate a atos ilícitos, nos pilares e conselhos responsáveis por sua prevenção e combate.

**2.246** colaboradores realizaram treinamentos sobre fraude

**10.423** colaboradores realizaram treinamentos sobre Prevenção a Fraude e a Aliciamento para operadores

**3.250** colaboradores realizaram treinamentos sobre Prevenção de Fraude em Seguros, Previdência e Capitalização

**93.635** treinamentos realizados sobre Prevenção à Lavagem de Dinheiro



## Cidadania corporativa

Conduzimos um programa que identifica as necessidades e oportunidades das principais regiões onde atuamos. Esse processo nos permite estudar formas de atuação, em conjunto com as lideranças comunitárias e o poder público, para

melhorar a qualidade de vida nessas regiões. Abaixo, apresentamos o nosso conjunto de iniciativas ligadas a cultura, educação, mobilidade urbana e esporte, oferecidas aos mais diversos públicos:



### Cultura

- Instituto Itaú Cultural
- Espaço Itaú de Cinema
- Auditório Ibirapuera
- Patrocínio Master – Rock in Rio

**- O Instituto Itaú Cultural apresentou cerca de 440 atividades em 2014, com 330 mil visitantes.**  
**- 12 milhões de acessos ao portal Itaú Cultural.**  
**- 7,6 milhões de pessoas visitaram nossas 56 salas de cinema em 2014.**



### Educação

- Fundação Itaú Social
  - Itaú Criança
  - Olimpíadas da Língua Portuguesa
  - Prêmio Itaú Unicef
  - Itaú Voluntários
- Instituto Unibanco
- Instituto Rede
- Uso consciente do dinheiro

**- Destacamos os programas de Educação Integral, Gestão Educacional e Mobilização Social da Fundação Itaú Social.**  
**- Contribuímos com aproximadamente 2.162 escolas públicas, por meio do programa Jovens do Futuro.**



### Esporte e Saúde

- Copa do Mundo da FIFA 2014
  - Patrocínio à Seleção Brasileira de Futebol e campeonatos regionais
- Patrocínio ao Miami Open Tennis
- Itaú Viver Mais

**- Apoiamos a Caravana do Esporte, um programa itinerante que atende a municípios indicados pela Unicef.**  
**- Ao todo, 200 mil crianças foram atendidas de forma direta e 1,8 milhão de forma indireta.**



### Mobilidade urbana

- Bike Itaú

**800 estações do Bike Itaú, localizadas em sete cidades brasileiras com 8.000 bicicletas disponíveis a mais de 500 mil usuários em 2014.**

### Governo

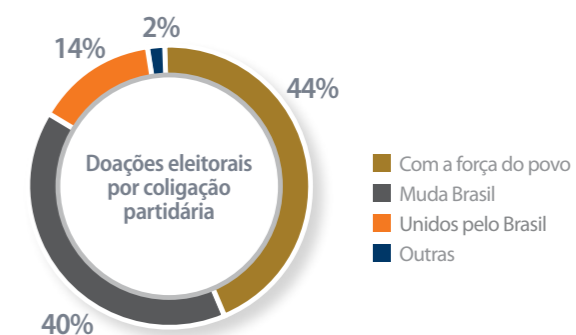
Procuramos trabalhar em estreita colaboração com as organizações públicas em todos os setores do governo nos países onde operamos. Nossa intenção é construir parcerias que podem beneficiar a sociedade. Nosso trabalho é guiado pela ética e transparência e nosso objetivo é fornecer às autoridades informações

consistentes, de modo que permita uma avaliação adequada das causas que apoiamos.

Doações de campanha política  
Todas as doações feitas pelo nosso grupo em conexão com eleições políticas estão em conformidade com as leis e regulamentos brasileiros, devidamente registradas e

seguem a nossa política de doações para campanhas políticas. O respectivo processo de acompanhamento é conduzido por um comitê político composto por membros do conselho e executivos, de modo que assegure a transparência.

Em 2014, doamos R\$ 26,6 milhões para vários candidatos, de forma equilibrada, para as diferentes partes, com o objetivo de contribuir para o processo democrático no Brasil.



### Investimentos sociais

Os investimentos nas áreas sociais – especialmente aqueles focados na melhoria da educação, saúde, cultura, esportes e mobilidade urbana – estão alinhados com o nosso propósito de transformar o mundo para melhor.

Em 2014, investimos R\$ 485,2 milhões em projetos sociais, por meio de subsídios fiscais incentivados por lei ou por meio de doações e patrocínios feitos por nós.

Patrocínios	Educação	Cultura	Esporte e saúde	Mobilidade urbana	Total 2014	Total 2013	Programas
Não incentivados	134,1	83,2	6,2	49,7	273,2	248,2	161
Incentivados	22,0	111,2	78,8	0,0	212,0	174,5	288
<b>Total</b>	<b>156,1</b>	<b>194,4</b>	<b>85,0</b>	<b>49,7</b>	<b>485,2</b>	<b>422,7</b>	<b>449</b>





## Educação e inclusão financeira

Saiba mais sobre Educação Financeira

Acreditamos que uma maneira de contribuirmos para o desenvolvimento da sociedade é entender as necessidades das pessoas para oferecer conhecimentos e soluções financeiras adequadas, para que tenham uma relação mais saudável com o dinheiro. Em 2014, além das iniciativas voltadas para colaboradores, focamos na expansão de ações e aprendizados para os nossos clientes.

### Colaboradores

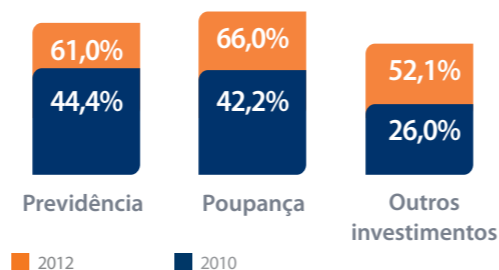
Os principais objetivos do programa de educação financeira para colaboradores são contribuir para a melhoria do bem-estar financeiro dos colaboradores, conscientizá-los sobre a importância do tema, oferecer conhecimentos e soluções financeiras adequadas às suas necessidades e estimular que sejam multiplicadores do tema interna e externamente.

Nosso programa conta com frentes de ações complementares:

- **Educação** – aproximadamente 70 mil colaboradores realizaram cursos relacionados ao tema.
- **Comunicação** – nosso portal interno somou 23 mil acessos em 2014, para as diversas campanhas apresentadas.
- **Assessoria financeira** – ainda em fase inicial, esse serviço já atendeu 480 colaboradores e familiares.

Como consequência desse projeto, entre 2010 e 2012, identificamos uma evolução significativa nos volumes de recursos mantidos na poupança, em planos de previdência e em outros investimentos desses colaboradores.

### Educação financeira | colaboradores



### Cientes

Os principais objetivos da educação financeira para clientes são promover a educação financeira, a transparência e a satisfação dos clientes nas estratégias de negócios, produtos e serviços; oferecer o produto certo, na hora certa, para o cliente certo; e ofertar conhecimento e soluções financeiras adequadas aos objetivos e momentos de vida dos clientes.

Em 2014, realizamos diversas iniciativas voltadas ao tema:

- **Programa educação financeira para clientes** – nossos materiais, vídeos e palestras impactaram mais de 7 mil clientes.
- **Avaliação de indicadores** – comparamos clientes (pessoas física) com perfis similares, que participaram ou não do programa de educação financeira. Os resultados gerenciais demonstram que o programa foi eficaz.

### Sociedade

Os objetivos da educação financeira são desenvolver iniciativas de educação financeira para a sociedade, disseminar conteúdo isento e relevante de educação financeira por meio de uma abordagem simples, próxima e transparente e articular o diálogo sobre o tema estimulando a colaboração entre os diversos atores.

## Resultados do Programa de Educação Financeira

▲ **52%** dos clientes com investimento em Previdência Privada

▲ **47,5%** dos clientes aplicaram em Fundos de Investimento

Conheça algumas de nossas iniciativas:

- **Encontro com Fátima Bernardes** – participamos de 16 edições do programa da TV Globo para levar orientações financeiras de maneira simples e próxima. Aproximadamente, 51 milhões de pessoas foram impactadas ao longo do ano.

- **Nossas campanhas** – os vídeos das campanhas de Crédito Consciente, Invista, Proteja e Uso Consciente do Dinheiro tiveram 2,7 milhões de visualizações no *YouTube*.
- **Educação Financeira nas Escolas do Ensino Médio** – aproximadamente 1.300 cadastros (sendo 60% de educadores e professores) nas plataformas *online* de disseminação de conteúdo.



## Gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos

Nossa cadeia de fornecimento engloba os mais diversos segmentos – como Telecomunicações, *Call Center*, Transporte de Valores, Pesquisas de Mercado, Mobiliário, Energia Elétrica e Treinamento –, nos quais o relacionamento é pautado pela transparência, perenidade e construção de valor compartilhado.

Temos cerca de 8 mil parceiros que proveem bens e/ou serviços para o banco desde 2009, e alguns de nossos contratos levam cláusulas que asseguram uma quantia mínima de compra, e na eventualidade de desequilíbrio financeiro, ajuste das condições.

Valorizamos ainda práticas sustentáveis, assim como o cumprimento da legislação e dos princípios éticos que devem estar presentes no relacionamento comercial.

### Compra de bens e serviços

O processo de compra de bens e serviços na nossa cadeia de fornecimento é conduzido de forma centralizada, assegurando coerência no relacionamento com fornecedores. O processo consiste de três etapas: pré-compra, compra e pós-compra.

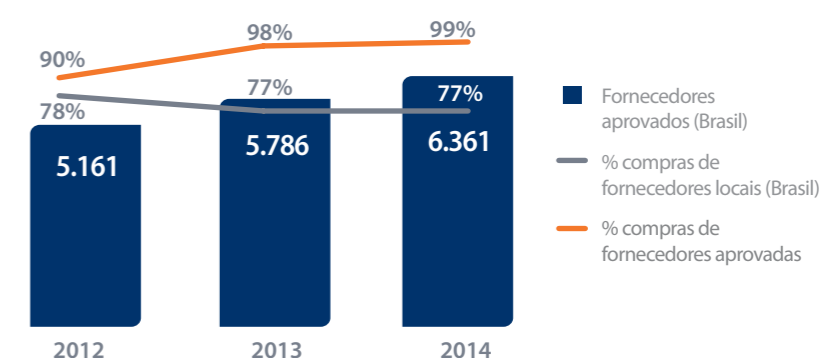
### Aprovação de fornecedores

O nosso processo de aprovação de fornecedores é voltado para a mitigação de riscos, por meio de avaliação técnica e

também por meio de uma matriz de análise socioambiental que os classifica de acordo com o risco atribuído ao seu setor e os possíveis impactos econômicos, ambientais e sociais relacionados.

O procedimento é regulado por nosso Código de Ética e nossas políticas de Compras, de Sustentabilidade e de Prevenção à Lavagem de Dinheiro. Exigimos também a adesão dos fornecedores à política de Compras, ao Código de Ética e a um contrato padrão com exigências mínimas para trabalhar conosco.

### Fornecedores | Compras



### Monitoramento

Aprimoramos nossa metodologia de monitoramento dos fornecedores homologados, que agora acontece a cada seis meses. Contamos com auditorias presenciais, conduzidas por especialistas externos, que identificam possíveis

Saiba mais sobre Gestão de Fornecedores

Em 2013, foi definido um **plano de metas** de médio (2015) e longo prazo (2020), estabelecendo as responsabilidades e as ações necessárias para superar o nosso desafio de implantar ações de engajamento, mitigar riscos e aumentar a transparência na divulgação de indicadores de nossas operações e fornecedores

riscos e desenvolvem planos de ação específicos. Além disso, realizamos visitas técnicas e entrevistas com colaboradores e terceiros. Nossos fornecedores homologados correspondem a 99,2% dos recursos gastos anualmente.

#### Transparência

Proporcionamos diversos canais de comunicação aos nossos fornecedores, por meio dos quais é possível dar sugestões, fazer perguntas e comunicar qualquer tipo de violação ou conduta indevida. Acreditamos que, para um crescimento sustentável em nossa cadeia de suprimentos, devemos promover o desenvolvimento de práticas e ações contínuas no tempo que busquem a evolução conjunta com nossos fornecedores e sua cadeia de operações.

#### Treinamentos

Treinamos os nossos fornecedores e colaboradores não somente para contribuir com a entrega de produtos e serviços, mas também para ajudar em seu desenvolvimento. Organizamos encontros como forma de fortalecer seu comprometimento com nossa cultura, reconhecendo boas práticas relacionadas à mitigação de riscos e debatermos oportunidades para melhorar a eficiência de nossas operações. Em 2014, realizamos *workshops* com nossos fornecedores e colaboradores relacionados ao tema de sustentabilidade. Divulgamos as melhores práticas realizadas pelo Itaú Unibanco e seus fornecedores. Temos como desafio um calendário recorrente de encontros com nossos parceiros.

Além disso, aplicamos recursos em parcerias com organizações que possibilitam o treinamento para fornecedores em, ao menos, um dos três pilares da sustentabilidade (econômico/ambiental/social), com o intuito de conscientizá-los sobre o problema da mudança climática

e capacitá-los, por exemplo, a fazer inventários de gases de efeito estufa (GEE) com a ferramenta *GHG Protocol*.

Em 2014, 100% do nosso departamento de compras participou do treinamento presencial concentrado em iniciativas e conceitos relacionados à sustentabilidade na cadeia de suprimentos. Fizemos também encontros com as principais áreas gestoras técnicas para conscientização e engajamento com a temática sustentável. Com esse trabalho, esperamos aumentar a participação ativa de nossos colaboradores na busca por iniciativas que tragam inovação e maior controle sobre nossos riscos e a possibilidade de progresso de nossos parceiros.

#### Resultados alcançados e desafios

A área de Compras está estruturada por categorias de compras, permitindo que cada gerência busque maior entendimento de cada mercado a fim de identificar a estratégia mais adequada para cada tipo de negócio.

Contribuíram de maneira significativa para a redução de custos e otimização de recursos por meio de ações, como: parcerias com nossos fornecedores, inovações em nossa cadeia de suprimentos, desenvolvimento de novos fornecedores, consolidação de volumes, reconfiguração da cadeia de valores, revisão de especificações, iniciativas de renegociação, gerenciamento de consumo, melhoria de processos e avaliação de ganhos socioambientais.

#### Processos de compras

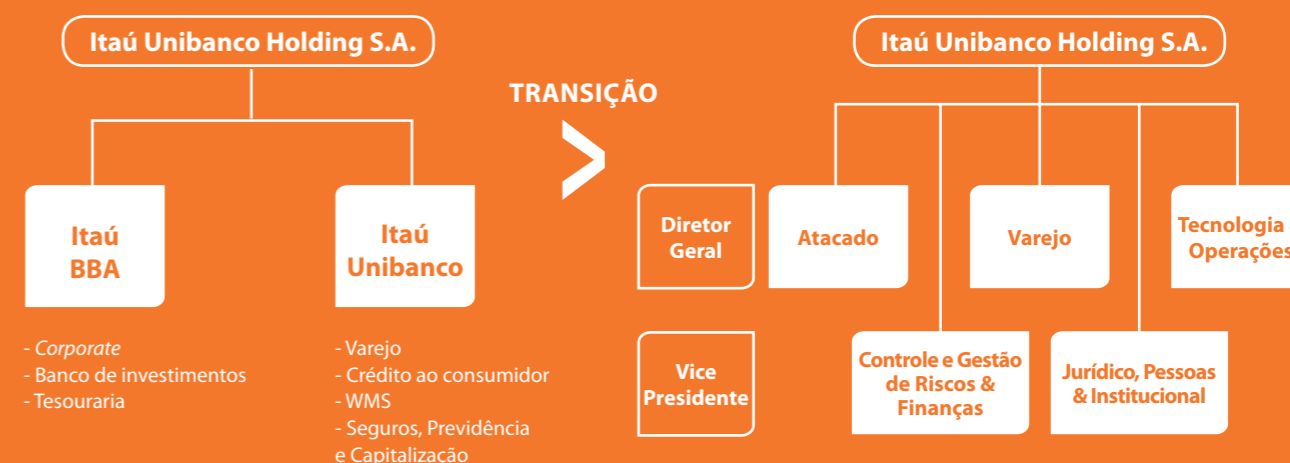


■ Número de processos de compras ■ Valor total (R\$ bilhões)

# Planejamento sucessório para estrutura de gestão

Em linha com o processo de transição, comunicado ao mercado em 23/02/2015, foram anunciadas mudanças estruturais na direção da Itaú Unibanco Holding S.A., presidida por Roberto Setubal, que passa a ter um comitê executivo composto por três diretores gerais e dois vice-presidentes. Diferentemente do que foi anunciado há dois anos, quando a proposta era a

criação de duas Diretorias Gerais, uma para os negócios de Atacado (DGA) e outra para os de Varejo (DGV), o Conselho de Administração aprovou a criação de uma terceira Diretoria Geral: a Diretoria Geral de Tecnologia e Operações (DGTO), que liderará de forma alinhada com a DGA e a DGV as soluções de eficiência e tecnologia para todo o banco.



“Estas mudanças demonstram nosso enorme dinamismo e vão fortalecer ainda mais o Itaú Unibanco Holding. O objetivo continua sendo o de nos renovarmos constantemente, a fim de que possamos continuar criando valor para nossos colaboradores, acionistas, oferecer produtos e serviços mais modernos e melhores para nossos clientes e contribuir para a transformação e desenvolvimento da sociedade.”

Roberto Setubal

# Capital humano

## Atração, retenção e desenvolvimento

O total de colaboradores atingiu **93,2 mil**, com **7,0 mil** colaboradores alocados no exterior

Recrutamos **1,4 mil** estagiários em 2014 – a média de efetivação do programa é **58%**

**1,5 mil** colaboradores contratados por meio de programas de diversidade

### Meritocracia

Meritocracia é a nossa forma de fazer gestão de pessoas e um dos nossos diferenciais, especialmente na atração e retenção de talentos. Para nós, meritocracia é lidar com pessoas, reconhecendo-as e diferenciando-as de acordo com seu desempenho relativo. Exercitamos a meritocracia por meio de *feedbacks* honestos e transparentes, da oferta de oportunidades de desenvolvimento adequadas aos colaboradores e do papel do colaborador de buscar continuamente as melhores oportunidades.

É por meio das iniciativas apresentadas a seguir que avaliamos nossos desempenhos e promovemos nosso desenvolvimento:

Programa de Gestão de *Performance*  
Nosso programa visa medir a *performance* do colaborador durante o período de um ano. Para tanto, utilizamos três ferramentas de avaliação:

- Avaliação de metas – avalia “o que” foi entregue pelo colaborador com base em metas previamente contratadas.
- Avaliação do comportamento – avalia “como” os resultados foram alcançados pelo colaborador, com base no Nosso Jeito de Fazer.
- Planejamento Estratégico de Pessoas (PEP) – consolidação da avaliação de metas e de comportamento, a fim de analisar o desempenho relativo do colaborador frente a seus pares. O resultado do PEP demonstra a *performance* relativa do colaborador, em comparação com seus pares.

No fim de cada processo, nossos colaboradores recebem *feedback* a fim de entender pontos fortes e oportunidades de melhoria. O processo de *feedback* proporciona ideias para a criação de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para cada colaborador. A criação de planos individuais não é obrigatória, embora seja incentivada como uma prática valiosa de liderança.

Em 2013, **50.297** colaboradores foram avaliados no PEP (incluindo unidades externas), o que correspondia a cerca de **53%** do total dos nossos colaboradores. A avaliação de 2014 ainda está em andamento.

**443** superintendentes e **80** diretores participaram desse novo processo, em que o histórico de *performance* e o momento da carreira são insumos para uma discussão sobre o desenvolvimento individual de cada colaborador

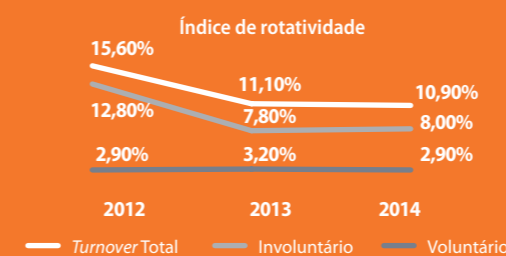
### Índice de rotatividade

O índice de rotatividade é a relação entre colaboradores contratados e desligados (seja voluntária ou involuntariamente) em um determinado período. Acompanhamos esse indicador mensalmente e o submetemos ao Comitê Executivo.

O índice em 2014 atingiu **10,9%**

Investimos em um programa de realocação de colaboradores, cujo objetivo é buscar oportunidades internas, levando em consideração a disponibilidade de vagas em aberto e o perfil profissional dos candidatos internos.

O Centro de Realocação recebe colaboradores em momentos de transição de carreira, oriundos de áreas em reestruturação, entre outras. O processo consiste em fazer o acompanhamento dos colaboradores indicados, realizando entrevistas individuais ou dinâmicas de grupo, cruzando com as oportunidades disponíveis em todas as empresas do conglomerado. Como resultado desse trabalho, foram indicados para o Centro de Realocação em 2014 colaboradores em diversos níveis de cargo, dos quais 578 conquistaram novas oportunidades internamente.



O maior número de desligamentos ocorreu na faixa etária entre 30 e 50 anos, e as contratações ocorreram em maior quantidade na faixa etária abaixo de 30 anos.

### Desenvolvimento

Por meio da Escola Itaú Unibanco, promovemos ações de desenvolvimento e aperfeiçoamento contínuo das equipes e lideranças, investindo de maneira consistente em programas de formação e desenvolvimento dos nossos colaboradores.

Em nosso portal corporativo são encontradas as políticas sobre treinamento, educação e desenvolvimento, que fornecem as diretrizes sobre planejamento e ações de educação corporativa para as lideranças e suas equipes.

Em 2014, foram investidos **R\$ 109,18** milhões em treinamentos e realizadas mais de **6.451** turmas de treinamentos presenciais, em um total de **1.577.663** milhões de horas

Aproximadamente **96.882** participações em treinamentos presenciais. A taxa média de adesão aos treinamentos foi de **93%**

**1,45** milhão de participações em treinamentos a distância

Mais de **5.760** incentivos à formação acadêmica

### Formação da Liderança

Procuramos também assegurar a *performance* sustentável de nossos negócios com uma estratégia de formação de líderes, por meio de iniciativas e ferramentas voltadas ao desenvolvimento de coordenadores, gerentes, superintendentes e diretores.

A Escola Itaú de Negócios tem um forte compromisso com a formação de 100% da liderança na grade essencial de formação, fundamentada em três pilares: gestão de pessoas, ética e legislação trabalhista. Além de nossos programas internos, oferecemos ações de sustentação para a educação continuada em liderança, considerando soluções presenciais e a distância, tais como: plataformas *online* de educação continuada (ex.: Veduca), patrocínio de idiomas, pós-graduação e MBA, seminários, congressos e cursos de curta duração no Brasil ou no exterior.

A estratégia de capacitação é direcionada para cargos de liderança, sendo que cada programa é alinhado ao momento de carreira de cada executivo e ao plano de desenvolvimento individual.

#### Programas especiais de talentos

Para garantir a sustentabilidade de nossos negócios, precisamos de líderes prontos para os desafios futuros. Baseados nessa premissa, temos programas de atração e desenvolvimento para abastecer e formar nossa futura liderança.

Para abastecer os primeiros níveis de nossa hierarquia (analistas), o programa de estágio oferece experiências práticas e um ciclo de desenvolvimento de habilidades técnicas e pessoais que permitem ao jovens profissionais transformar seu conhecimento acadêmico em alta *performance*. Em 2014,

1.366 pessoas foram recrutadas para o nosso Programa de Estágio e a média de efetivação do programa é de 58%.

O programa de *trainee* também apoia o abastecimento desses níveis e tem como principal estratégia oferecer insumos e oportunidades para um desenvolvimento acelerado. A estrutura desse programa permite ao jovem profissional conhecer o contexto geral e a especificidade de sua atuação por meio de um *job rotation* estruturado e uma fase especialista. Para complementar o desenvolvimento desses jovens profissionais, o programa também contempla uma grade de treinamentos técnicos e comportamentais nas melhores escolas do país.

Para posições de liderança, o conhecimento de práticas de vanguarda e a troca de experiências internacionais são essenciais para anteciparmos a necessidade de nossos clientes e desafios futuros. Por isso, contratamos estudantes de MBA das melhores escolas de negócios dos EUA e da Europa e patrocinamos colaboradores de alta *performance* para estudarem nessas universidades.

Além dessas ações, outros dois programas (*job swap* e *expatriação*) apoiam a estratégia de internacionalização. São programas de curto (de três a 12 meses) e longo prazo (de um a cinco anos) para uma de nossas unidades externas.

## Remuneração e incentivos

#### Remuneração fixa e variável

O objetivo da remuneração fixa é reconhecer a competência e senioridade de um profissional. Os colaboradores podem ter sua remuneração fixa alterada de acordo com a nossa política de promoção e mérito,

que leva em consideração o desempenho consistente do indivíduo no exercício de suas responsabilidades. A remuneração fixa de nossos colaboradores, acrescida de encargos e benefícios, totalizou aproximadamente R\$ 11,5 bilhões neste ano.

Já a remuneração variável reconhece o nível de desempenho individual, o resultado financeiro atingido pelo banco e sua sustentabilidade no curto, médio e longo prazo. Cada colaborador possui metas a serem atingidas que estão atreladas à estratégia de cada área e que, por sua vez, refletem a nossa estratégia global.

Nossos principais programas para remuneração variável são:

- Participação nos Lucros e Resultados (PLR)
- Participação nos Resultados (PR)
- Programa de Participação Complementar nos Resultados (PCR)
- Programa de Remuneração de Alto Desempenho (PRADE)
- *Performance Diferenciada* (PD)



#### Benefícios

Oferecemos diversos benefícios firmados nos acordos e convenções coletivas de trabalho com sindicatos relevantes. Os acordos cobrem obrigações, tais como vale-refeição, cesta alimentação, auxílio-creche/babá, vale-transporte, etc. Esses benefícios são oferecidos somente para colaboradores ativos que atuam no Brasil.

Disponibilizamos, também, um pacote de benefícios, com taxas e descontos diferenciados em produtos bancários, programa de parcerias, planos de saúde com

ampla rede credenciada, além de outros programas para melhorar a saúde e o bem-estar dos nossos colaboradores, tais como:

- **Assistência médica e odontológica** – aproximadamente 81.464 colaboradores estão cadastrados no plano médico e 62.769 no plano odontológico;
- **Previdência Privada Complementar** – aproximadamente 63% dos colaboradores participam de algum plano de previdência. Em 2014, contribuimos com R\$ 110 milhões aos nossos planos de pensão;
- **Auxílio-educação** – atualmente são 5.500 bolsas destinadas aos nossos colaboradores;
- Seguro de Vida Coletivo;
- Produtos e Serviços Financeiros com descontos;
- Auxílio Farmácia;
- Itaú Unibanco Clube;
- Programa de Parcerias Mundo Itaú Unibanco.

#### Remuneração dos administradores

Nossa Política de Remuneração dos administradores prevê que do total da remuneração variável paga aos administradores, 50%, no mínimo, precisa ser paga em ações ou em instrumentos nela baseada, e os outros 50%, no mínimo, precisa ser diferida para pagamento futuro, por um período mínimo de três anos.

Os valores máximos a serem pagos aos administradores são propostos pelo Conselho de Administração e aprovados em Assembleia Geral Ordinária.

**Em 2014, destinamos R\$ 301 milhões para os membros do Conselho de Administração e diretores**

## Mulheres



**60% dos colaboradores**  
- 12,0 % negras  
- 2,3 % deficientes

## Homens



**40% dos colaboradores**  
- 8,0 % negros  
- 2,2 % deficientes

## Perfil da nossa diversidade

por cargo

Produção **44,7%**  
Administrativo **33,0%**  
Gerência **15,6%**  
Estagiários **4,6%**  
Aprendizes **1,9%**  
Diretoria **0,1%**  
Trainee **0,1%**

# Diversidade, equidade e inclusão

## Diversidade

O tema diversidade é reconhecido e valorizado em nossa Cultura. Acreditamos que as melhores práticas em diversidade contribuem para os resultados positivos no ambiente de trabalho.

Nossa Política de Valorização da Diversidade descreve como essas práticas devem estar presentes no ambiente de trabalho. A política é constituída pelas ações voltadas ao enfrentamento de atitudes e práticas discriminatórias e norteada por três princípios básicos:

- Justa avaliação dos colaboradores diante de suas diferenças;
- Diversidade dentro da organização, e
- Implantação de políticas e projetos para valorizar e promover a diversidade.

Possuímos também diretrizes específicas, como a Política de Inclusão de Pessoa com Deficiência e o Programa Aprendiz, e estamos desenvolvendo uma Política de Direitos Humanos. Nossas iniciativas são alinhadas com compromissos voluntários, como o Pacto Global e a Carta dos Direitos Humanos do Instituto Ethos.

Temos como principais objetivos:

- consolidar treinamentos sobre diversidade para liderança – 6.058 colaboradores participaram do programa;
- inserir o tema em palestras corporativas – 8 palestras no total com 202 colaboradores;
- aplicar o 2º Censo da Diversidade em parceria com a FEBRABAN;
- revisar a intranet para inserir temas como diversidade sexual e mulheres;
- treinar gestores e equipe quando receberem um novo colaborador com deficiência;

- inserir treinamento para fornecedores de Atração e Seleção sobre temática de Inclusão Racial, em parceria com a FEBRABAN;
- elevar o aproveitamento dos aprendizes que terminam o contrato de aprendizagem.

## Perfil da nossa diversidade

O desafio da diversidade é estar atento à riqueza que conviver com o diferente pode gerar para o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um. Os benefícios são materializados, simplesmente, por uma postura individual de interesse e respeito pelo outro.

## Pessoas com deficiência (PCD)

A contratação de pessoas com deficiência é uma prática que apoiamos ativamente há mais de 10 anos. Hoje, mais de 4 mil colaboradores com deficiência física, auditiva, visual ou intelectual contribuem para os resultados da organização com seu talento e competência.

Mais do que responder a uma questão legal, essa postura é uma oportunidade de assumir um papel de agente de transformação em um tema ainda delicado para a sociedade. Significa contar com profissionais altamente motivados e que sabem o valor da superação de desafios. Nosso compromisso vai muito além da inclusão: queremos oferecer condições reais de desenvolvimento para esses profissionais.

## Jovem Aprendiz

O Programa Aprendiz tem o objetivo de oferecer aos jovens participantes um ambiente acolhedor e estimulante para a experiência do primeiro emprego.

# Saúde, segurança e bem-estar

O objetivo da área de Segurança do Trabalho é preservar a saúde e o conforto no ambiente de trabalho, visando garantir a saúde e o bem-estar dos nossos colaboradores. Esses temas são tratados na Convenção Coletiva de Trabalho e na Subcomissão de Segurança e Saúde do Trabalho da FEBRABAN.

Destacamos algumas atividades realizadas em 2014:

- Semana Interna de Prevenção de Acidentes (SIPAT);
- Investigação de acidentes com ações preventivas;
- Análise ergonômica dos postos de trabalho e treinamentos de ajuste;
- Levantamento ambiental;
- Treinamento *e-learning* de segurança no local de trabalho;
- Treinamento *e-learning* de segurança e saúde do trabalhador;
- Programa de Prevenção de Riscos Ambientais.

## Qualidade de vida

Realizamos algumas ações focadas na educação para a saúde, visando prevenir doenças e aconselhar um estilo de vida mais saudável e equilibrado. Esses programas são destinados a colaboradores, familiares e comunidade, em determinados casos.

Destacamos algumas atividades realizadas em 2014:

- Atendimento nutricional – realizamos 235 atendimentos nos primeiros seis meses;
- Academia – 6.932 colaboradores participantes;
- *Check-up* – 2.600 executivos elegíveis;
- Programa Saúde da Mulher – aproximadamente 2.372 mulheres participantes;
- Programa Fique OK – 828 atendimentos presenciais;
- Programa de Apoio Emocional – 14 colaboradores na primeira turma;
- Vacinas da gripe – 51.000 colaboradores vacinados;
- Orientações sobre adoecimento no trabalho – 12 eventos realizados para 120 colaboradores;
- Programa de readaptação profissional – 1.836 colaboradores atendidos.

## Saúde e Segurança no Trabalho

2013

2014

INDICADORES	MULHERES	HOMENS	MULHERES	HOMENS
Taxa de Lesões (TL)	1,29	0,84	1,69	1,15
Taxa de Dias Perdidos (TDP)	480,94	303,12	400,04	247,01
Taxa de Doenças Ocupacionais (TDO)	1,19	0,78	1,59	1,10
Taxa de Absenteísmo (TA)	1,32	0,78	1,34	0,83

# Capital intelectual

## Antecipação de cenários

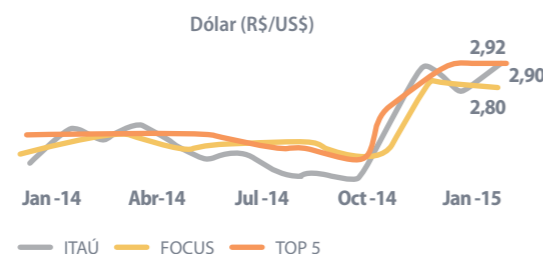
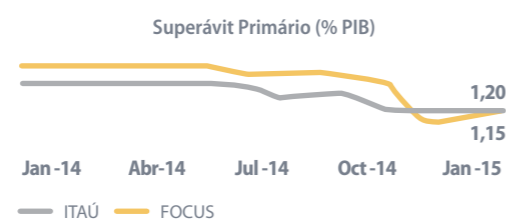
Em 2014, a equipe de pesquisa macroeconômica do Itaú BBA manteve um elevado nível de serviço aos nossos clientes institucionais, no Brasil e na América Latina. Nesse contexto, nosso objetivo é prover uma visão macroeconômica que maximize resultados, de modo que intensifique nossa comunicação com clientes e acionistas.

Disponibilizamos em nosso portal do Itaú BBA algumas publicações específicas em análise econômica. Os resultados dessas publicações são compartilhados com o mercado em diversos eventos, dos quais participam também autoridades como Presidentes de Bancos Centrais, Ministros da Fazenda e Economistas-Chefe da América Latina.

### De olho no mercado

Nossas projeções para o Brasil superaram o consenso de mercado – medição divulgada no Relatório Focus do BACEN. Em 2013 e 2014, antecipamos uma queda importante do esforço fiscal e sinalizamos as projeções para as taxas de câmbio, o que nos rendeu uma posição entre os Top 5 no ranking consolidado anual do BACEN. Antecipamos também a tendência de aceleração do IPCA, verificada desde o segundo semestre de 2014, e recebemos colocações de destaque nos rankings de projeções de curto prazo divulgados pela Bloomberg. Também somos a organização com maior frequência no ranking Top 10 da Agência Estado.

Nossas projeções para a América Latina sinalizaram a possível recessão da economia argentina, com índices de inflação mais elevados, e também a postura do Banco Central do Chile de não implementar novas reduções da taxa de juros, em contraste com as expectativas do mercado por mais estímulos.



**Principais Realizações 2014:**  
- 1º lugar no ranking do *Institutional Investor* pelo segundo ano consecutivo.  
- Instituição com mais colocações no Top 5 da Focus 2014.  
- Atendemos 395 clientes externos, ▲ 35,7% x 2013.



## Marca

Nossa marca representa, cada vez mais, a transformação positiva na vida das pessoas, da sociedade e do país que queremos promover. Nossos produtos e serviços, orientados para as necessidades dos clientes refletem a nossa busca constante em melhorar a experiência de todos que se relacionam conosco no dia a dia. Nossas iniciativas de educação financeira, permeadas por todo o banco, procuram incentivar as pessoas a manterem um relacionamento mais equilibrado com o dinheiro. Nossa responsabilidade com o desenvolvimento do país está na essência da nossa marca, de forma que, além da transformação positiva inerente à nossa atividade *core*, também investimos em projetos ligados a educação, cultura, esporte e mobilidade urbana.

Em 2014, nossa marca foi apontada como a mais valiosa no Brasil pelo décimo primeiro ano consecutivo, com um valor estimado de **R\$ 21,7 bilhões**, de acordo com a empresa de consultoria *Interbrand*

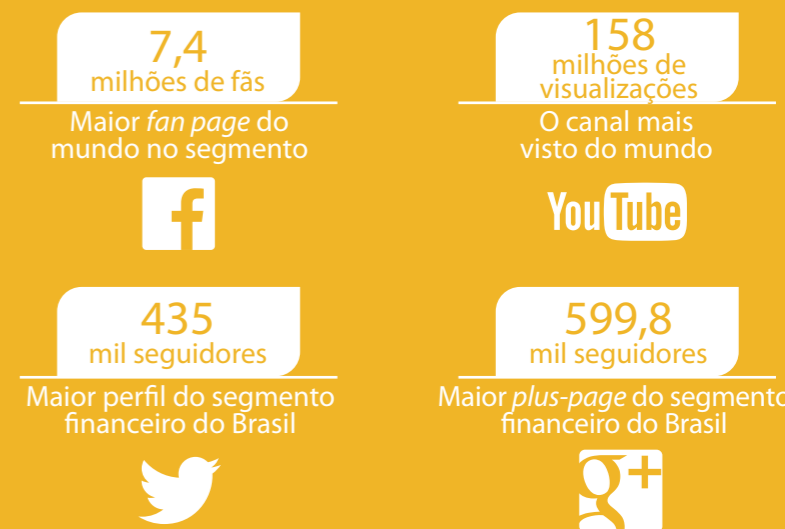
Somos o 21º maior banco do mundo em valor de mercado, aproximadamente **R\$ 72,4 bilhões**

A plataforma #issomudaomundo, lançada em 2013 com o objetivo de estabelecer um elo entre nosso propósito de transformar o mundo das pessoas para melhor, nossas causas e os diversos projetos que recebem nosso investimento, foi mais uma vez nosso tema da campanha institucional de 2014.

Em pesquisa realizada pelo instituto de pesquisa *Officina Sophia* em 2014, tivemos resultados importantes para a marca: os

usuários das iniciativas da plataforma ajudam a alavancar nossos indicadores. Por exemplo, em parceria com pessoas impactadas por alguma de nossas campanhas de divulgação da plataforma, identificamos uma percepção 27% superior em relação a consideração (para se relacionar) e 50% maior em prestígio (melhor banco).

Nossa representatividade também está presente nas mídias sociais.



Nossa estratégia de conteúdo nas redes sociais é composta de uma série de filmes que expressam nosso ponto de vista em formatos específicos para a internet, que são disponibilizados em nosso *brand channel* no YouTube. Queremos inspirar as pessoas a acreditarem em atitudes transformadoras, contando histórias que as estimulem a iniciar mudanças positivas. Possuímos mais de 158 milhões de views e somos o maior *brand channel* em número de visualizações no Brasil entre todos os segmentos e o maior do mundo no segmento financeiro.

Continuamos com uma estrutura especial que monitora nossos perfis de mídia social e interage com o público em geral e com nossos clientes sobre todos os assuntos relacionados ao Itaú Unibanco: dúvidas, sugestões, elogios e reclamações. De acordo com a plataforma de monitoramento da agência Gauge, tivemos mais de 1,2 milhão de menções nas redes sociais, sendo que 68% desses comentários foram positivos ou neutros.

Demos também prosseguimento a nosso atendimento via mídias sociais, 24 horas por dia, sete dias por semana, com tempo médio de seis minutos para o primeiro contato com o cliente.

## Reputação

Fazemos a gestão e monitoramento da nossa reputação por meio de um processo que envolve sete dimensões e 26 atributos específicos:

- Produtos e serviços

## PONTOS FORTES COMPETITIVOS

Acreditamos que os seguintes pontos fortes nos proporcionam vantagens competitivas significativas e nos distinguem da concorrência:

### Principal marca de banco no Brasil

Acreditamos que nossas marcas são bastante fortes e altamente reconhecidas no Brasil e que estão associadas a qualidade e confiabilidade e, com a nossa ampla carteira de produtos, ajudam-nos a manter uma rotatividade baixa de clientes, particularmente entre aqueles do segmento de alta renda. Em 2014, nossa marca foi eleita como a “marca mais valiosa” no Brasil pela décima primeira vez consecutiva pela empresa de consultoria *Interbrand*.

### Extensa rede de agências

A nossa rede de agências no Brasil e na América Latina está estrategicamente localizada em regiões de alto nível de atividade econômica. Ter nossa rede de agências localizada em regiões econômicas-chave nos proporciona uma forte presença e uma vantagem competitiva para oferecer nossos serviços a uma ampla variedade de clientes, beneficiando-nos com oportunidades seletivas de mercado. A nossa rede exclusiva de caixas eletrônicos – um dos nossos fortes pontos competitivos – permite que ofereçamos uma ampla gama de produtos e serviços para nossos clientes.

### Linha diversificada de produtos e serviços

Somos um banco de múltiplos serviços com uma linha diversificada de produtos e serviços criados para atender às necessidades dos nossos diversos tipos

- Inovação
- Ambiente de trabalho
- Governança
- Cidadania
- Liderança
- Desempenho financeiro

de clientes: grandes, micro e pequenas empresas, varejo, pessoas físicas de alta renda, clientes de *private bank*, não correntistas e usuários de cartão de crédito. Acreditamos que esse modelo de negócio cria oportunidades para melhorar nossa relação com os clientes e, dessa forma, aumenta a nossa participação no mercado. Esperamos manter nossa presença dominante conquistando um sólido e crescente número de operações em diversos segmentos de negócios.

### Tecnologia e canais de distribuição eletrônicos como incentivos para vendas

Nosso uso intenso de tecnologia e canais de distribuição eletrônicos contribui significativamente para o aumento de vendas de produtos e serviços e é uma das nossas vantagens competitivas mais importantes. Investimos em tecnologia porque acreditamos que assim poderemos melhorar o mundo dos nossos funcionários e clientes. Priorizamos os esforços no desenvolvimento de plataformas e serviços que utilizam o melhor da tecnologia, com o objetivo de simplificar e facilitar a vida de todos que se relacionam com o banco, com foco na mobilidade e conveniência.

Nossa tecnologia sofisticada permite oferecer serviços bancários remotos (*call centers*, *internet banking*, etc.) e possibilita aos clientes verificar extratos e fazer transações *online* por telefone. Além disso, nossas equipes de vendas podem acessar a classificação de crédito dos clientes com facilidade e propostas de crédito podem ser enviadas pela *internet* por qualquer corretora cadastrada em nossos sistemas.

Em 31 de dezembro de 2014, nossos investimentos em TI representaram mais de 78% do total de investimentos previstos para o período de 2012 a 2015, financiados por recursos internos. Esperamos investir esse valor total em sistemas de processamento de dados, compra de *softwares*, desenvolvimento de sistemas, e no nosso novo Centro de Processamento de Dados construído no Estado de São Paulo. A construção desse Centro, um dos maiores da América Latina, foi concluída conforme planejado, sendo que as configurações da infraestrutura ambiental foram estabelecidas com sucesso. Iniciamos a migração dos nossos sistemas e serviços, com término previsto para o segundo semestre de 2016. Além disso, por meio das nossas plataformas *online* Uniclass e Personalité Digital, ampliamos o nosso modelo,

permitindo que os gerentes de relacionamento ofereçam serviços personalizados aos clientes das 7h até meia-noite, de segunda a sexta-feira.

### Modelo de precificação baseado em risco como ferramenta para gerenciar risco ao mesmo tempo em que explora oportunidades

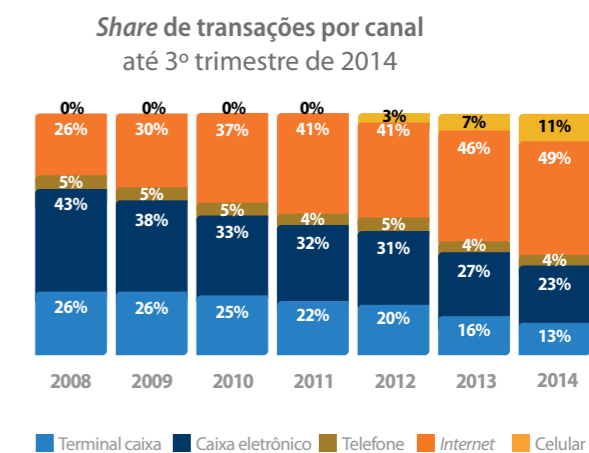
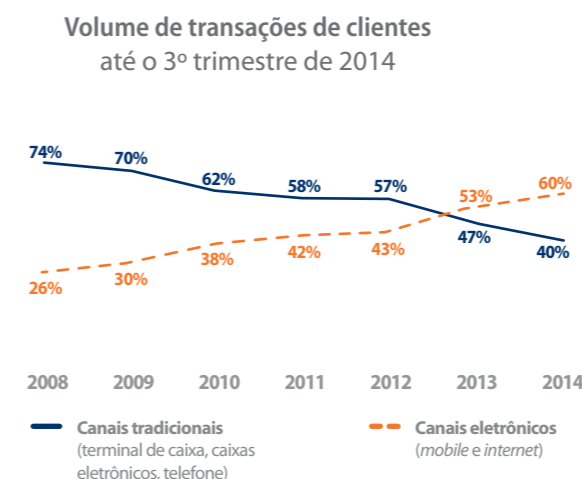
Nosso modelo de precificação baseado em risco aplicado a nossos produtos é uma importante vantagem competitiva, pois fornece uma dimensão mais precisa do risco e retorno em diversos cenários. É uma ferramenta fundamental para explorar oportunidades comerciais e, simultaneamente, gerenciar o risco. Dependendo do produto, cada contrato é precificado separadamente, utilizando os modelos de retorno sobre capital ajustado ao risco, que proporcionam uma melhor avaliação do mercado correspondente.

## Tecnologia da informação

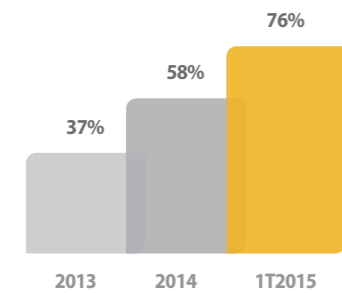
Em linha com a nossa estratégia de buscar eficiência em nossos negócios, novos recursos estão sendo disponibilizados em nossos canais digitais, tais como *internet banking* e *mobile banking*. Além disso, fizemos investimentos para aprimorar e criar novas ferramentas que atendam à expansão desses canais, proporcionando qualidade nas operações em um ambiente ágil, moderno e seguro. Esses novos recursos e aprimoramentos incluem:

### Banco Digital

O banco na palma da mão



## % transações remotizadas



## Aplicativos (Apps)

Disponibilizamos aos nossos clientes um leque de aplicativos para diversas operações:

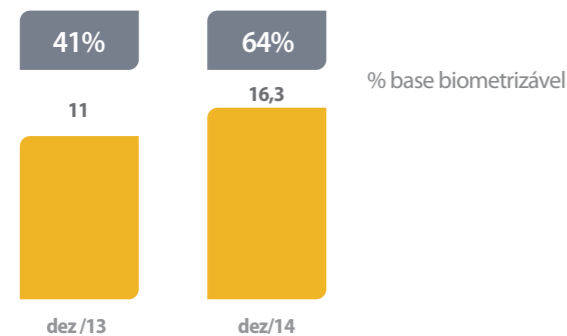


- App Itaú
- App Itaúcard
- App Itaú Empresas

## Biometria

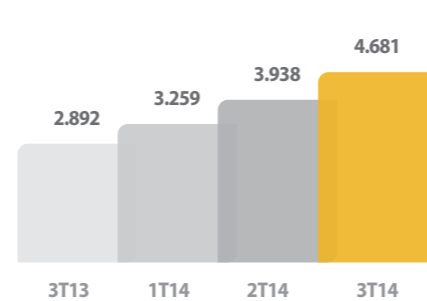
O sistema de biometria permite que clientes realizem operações bancárias pela identificação da impressão digital, sem a necessidade de senha, trazendo mais segurança e comodidade. Para utilizar a biometria, basta realizar o cadastro em qualquer agência Itaú Unibanco.

## Volume de transações de clientes | em milhões



**16 milhões** de clientes cadastrados. Em média, 1 saque por segundo

## Saques sem cartão



## Itaú SMS #4828 (ITAÚ)

Verificar informações da conta, como saldo, extrato bancário ou fatura do cartão de crédito, ficou mais rápido e simples. Disponibilizamos aos nossos clientes um novo sistema para envio de SMS gratuito, #4828 (ITAÚ), para consultar e obter informações em tempo real.

### Conta-Corrente

- Saldo
- Extrato
- Recarga de celular

### Cartão de crédito

- Saldo
- Limite
- Últimos lançamentos

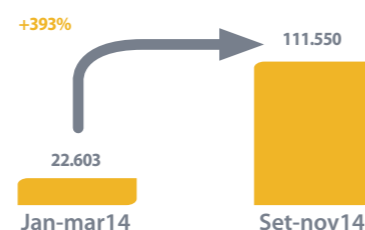
### Boleto

- Programa de pontos
- Confirmação de pagamento
- Data de vencimento

## Itaú Tokpag

Lançado em novembro de 2013, é um aplicativo inovador que permite aos correntistas transferir dinheiro usando apenas o número de telefone do beneficiado, com a mesma facilidade e velocidade com que envia uma mensagem de texto.

## Transferências por Tokpag



## Inovação e oportunidades

Como pensar no novo, no amanhã, sem descuidar do hoje? Uma ideia parte de um simples questionamento. Para nós, inovação deve ser uma atitude entendida e praticada por todos.

Queremos um ambiente criativo, empreendedor, que estimule o debate de ideias e a procura por novas respostas, buscando soluções que antecipem as nossas necessidades e dos nossos clientes.

### Agências com atendimento diferenciado

Essas agências possuem uma nova identidade visual e nova proposta de serviços, oferecendo um novo conceito de atendimento ao cliente e *layout* diferenciado, inspirado no *design* de uma loja de varejo. As agências localizadas em *shopping centers* possuem horário de atendimento ampliado, uma conveniência adicional para os nossos clientes. Temos uma ampla rede que compreende agências, postos de atendimento bancário e caixas automáticos, no Brasil e no exterior.

### Personalité Digital

Ampliamos nosso modelo de relacionamento com o cliente, no qual os serviços são proporcionados exclusivamente *online*. Nessa nova plataforma, os gerentes de relacionamento oferecem serviços aos clientes das 7h até meia-noite, de segunda a sexta-feira. Consultores especializados em investimentos, câmbio e crédito imobiliário também estão

disponíveis nesse horário. Os serviços podem ser oferecidos por telefone, SMS, videoconferência, *chat online* ou *e-mail*.

### Loja Virtual Seguros

Com o objetivo de aumentar a oferta para não correntistas e a presença de nossos produtos em canais eletrônicos, ampliamos a loja virtual de seguros, empresa pioneira no mercado de seguros. Além de produtos como acidentes e de residência, no último trimestre nós também disponibilizamos um seguro de viagem e intensificamos a divulgação desses serviços em mídia digital.

### iTempo

É a plataforma ([www.itau.com.br/itempo](http://www.itau.com.br/itempo)), que compreende nossos serviços inovadores e de conveniência, proporcionando maior tempo livre e conveniência a nossos clientes. Os destaques dessa plataforma em 2014 foram:

### “Conta Certa” Itaú

Lançada em agosto de 2013, essa nova opção de conta para empresas permite ao cliente personalizar seu pacote de serviços, incluindo número de recibos, tipos de transferências em dinheiro e quantidade de depósitos e cheques cobertos. Nosso cliente pode simular mudanças e comprar serviços a qualquer hora e de acordo com suas necessidades, sempre pela *internet*.

Para SABER MAIS sobre agências com atendimento diferenciado, acesse

### Programa Itaú Mulher Empreendedora

Em 2014, implementamos uma parceria com o BID e com o IFC – *The World Bank Group* com o objetivo de oferecer produtos e serviços para mulheres empreendedoras. Assim, foi disponibilizada uma linha de crédito de R\$ 1 bilhão exclusiva para pequenas empresas geridas por mulheres, uma plataforma que oferece conteúdos relacionados a empreendedorismo, ferramentas de gestão, vídeos motivacionais e a possibilidade de conectar as usuárias.

Na fase piloto do projeto, foram impactadas 57 mil empresas femininas. Ainda dentro dessa iniciativa, testaremos uma ferramenta de avaliação de crédito baseada no modelo psicométrico. O principal objetivo dessa ação é empoderar mulheres empreendedoras no Brasil que estão crescendo em quantidade e aumentando a sua participação na economia. Tomamos a decisão de participar de fóruns de discussão sobre inclusão de gênero, sendo representados no Conselho do *Global Banking Alliance for Women* e no grupo Mulheres do Brasil.



# Capital natural

## Risco socioambiental

O gerenciamento do risco socioambiental visa identificar, mensurar, mitigar e monitorar determinados riscos. Nossa política de risco socioambiental foi revisada considerando os novos critérios do BACEN. Diante dessa nova política, desenvolvemos diretrizes socioambientais específicas para cada segmento.

Nossas principais diretrizes socioambientais são:

- Lista de atividades restritas;
- Lista de atividades proibidas;
- Observância do licenciamento ambiental;
- Inclusão de cláusulas ambientais;
- Regras específicas para constituição de garantias imobiliárias.

Disponibilizamos também iniciativas de risco socioambiental específicas para nossas operações:

- Crédito – Um projeto não foi aprovado por não estar em conformidade com o Princípio do Equador;
- Seguros – Nossas avaliações consideram as orientações dos Princípios para Sustentabilidade em Seguros (PSI);
- Investimentos – Por meio da Itaú Asset Management: somos signatários dos Princípios para o Investimento Responsável (PRI); signatários investidores do *Carbon Disclosure Project* (CDP); e gerimos fundos socioambientais.

Para a melhor gestão dos riscos socioambientais, disponibilizamos o Comitê de Risco Socioambiental – composto pelas áreas de Riscos; Jurídica,

Crédito e Cobrança; e Sustentabilidade.

### Oportunidades socioambientais

Destacamos nossa parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), *Inter-American Investment Corporation* (IIC) e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

- US\$ 280 milhões para o financiamento de pequenas e médias empresas enquadradas nas práticas socioambientais;
- US\$ 600 milhões para financiamento de projetos para energias limpas;
- R\$ 876 milhões financiados com recursos próprios para projetos energéticos.

### Mudanças climáticas

Buscamos incorporar variáveis relacionadas às mudanças climáticas nos nossos negócios, gerenciando riscos e desenvolvendo soluções para um consumo racional e eficiente dos recursos naturais.

Planos de adaptação às mudanças climáticas (planos de resposta às ameaças a eventos climáticos) foram desenvolvidos para minimizar possíveis impactos na continuidade dos negócios. Realizamos estudos sobre diversos setores da economia, considerando os impactos e as incertezas climáticas na produção e, conseqüentemente, nos preços das *commodities*, auxiliando nas tomadas de decisão.

## Ecoeficiência e gestão ambiental

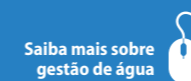
Apresentamos em nossa Política de Sustentabilidade diretrizes sobre a mitigação de nossos impactos diretos, como o consumo de energia, de materiais, de água e emissões. Nosso objetivo principal é otimizar sempre

o uso desses recursos. Todas as nossas iniciativas socioambientais consideram quatro pilares: Custos para implantação; Disponibilidade; Performance; e Ganhos de ecoeficiência.

Apresentamos abaixo nossas principais iniciativas de ecoeficiência e gestão ambiental:



Água



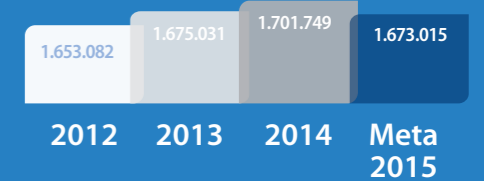
Saiba mais sobre gestão de água

O Brasil enfrentou um grande desafio em 2014: manter as maiores metrópoles do país, com maior concentração populacional, crescendo ao mesmo tempo em que desenvolve ações para enfrentar uma crise hídrica. A falta de água já afeta várias regiões do nosso país.

Para mitigar riscos em situações de emergência, elaboramos um plano de contingência para continuidade dos negócios.

As diversas iniciativas implantadas para utilização de água de reúso alcançaram uma economia anual de 71.389 m<sup>3</sup>, o equivalente a uma despesa de R\$ 1,03 milhão. Além disso, com o início das operações do *Data Center*, diversas

Consumo total de água em m<sup>3</sup>

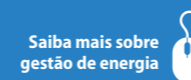


ações serão implantadas para reduzir o consumo de água.

Desafios para 2015: Além das metas específicas para agências e centros administrativos e das ações específicas para o *Data Center*, desenvolvemos uma nova meta consolidada que avaliará a eficiência de consumo de água pelo número de clientes. Em 2015, a nossa meta para consumo de água é 1.673.015 m<sup>3</sup>.



Energia

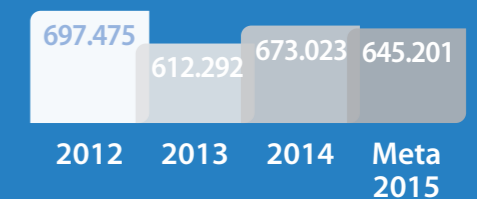


Saiba mais sobre gestão de energia

Apesar das reduções no consumo de energia dos prédios administrativos e rede de agências, houve um aumento já esperado no consumo de energia. Esse aumento deve-se ao início das operações do *Data Center*, apesar da certificação *LEED Silver*. Durante o período de transição, previsto para os anos 2015 e 2016, haverá maior consumo de energia devido à operação em paralelo com os demais *Data Centers*. Está previsto para 2015 a desativação de dois *Data Centers*.

As diversas iniciativas implantadas para redução do consumo de energia e monitoradas alcançaram uma economia anual de 10.601 MWh, o equivalente a

Consumo de MWh



uma despesa de R\$ 2,3 milhões. Além disso, com o início das operações do *Data Center*, diversas ações serão implantadas para reduzir o consumo de energia.

Desafios para 2015: A expansão de nossas operações e o novo *Data Center* demandarão maior consumo de energia e de água. Por meio de processos de eficiência operacional, nossa meta de consumo em 2015 é 645.201 MWh.

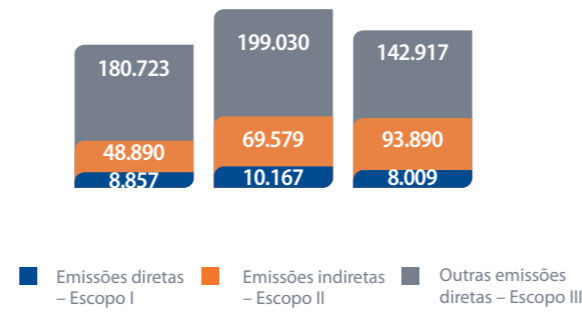
Saiba mais sobre Riscos Socioambientais

Saiba mais sobre Oportunidades Socioambientais



Divulgamos, anualmente, o desempenho sobre a gestão de nossas emissões de gases de efeito estufa por meio do inventário do Programa Brasileiro *GHG Protocol*.

As diversas iniciativas implantadas para redução das emissões e monitoradas alcançaram uma redução anual de 27.011,22 tCO<sub>2</sub>e, o equivalente a uma despesa de R\$ 37,2 milhões. Além disso, as iniciativas focadas em transportes, como a utilização de salas de reuniões telepresenciais, por exemplo, proporcionaram uma economia de R\$ 36,1 milhões no período.



Iniciativas para 2015: estamos aprimorando a cobertura dos nossos controles com a gestão de documentos em uma área específica, campanhas de conscientização sobre mobilidade, boletins mensais aos gestores, além do projeto de compartilhamento de táxi.

Destacamos duas iniciativas para redução de resíduos: a implantação de logística reserva para lâmpadas nos centros administrativos, que proporcionará uma economia anual de R\$ 195 mil, e o descarte sustentável do resíduo eletroeletrônico, que atingiu 6.761 toneladas em 2014.

Desafios para 2015: nosso desafio é reduzir em 0,5% o volume de resíduos dos centros administrativos aos aterros sanitários.

A nossa gestão segue a premissa de menor geração e melhor destinação de resíduos. A gestão é realizada de maneira segregada entre centros administrativos e agências. Em nossas agências, os resíduos são recolhidos pelo sistema público de coleta e 100% dos resíduos eletroeletrônicos são destinados para descarte sustentável. Já nos centros administrativos, o foco foi reduzir os resíduos encaminhados para aterro sanitário. Além disso, possuímos um sistema de coleta seletiva em nossos principais polos administrativos.

A Itau Asset Management é signatária do PRI desde 2008 e, desde então, vem desenvolvendo estratégias de atuação buscando trabalhar os impactos para os investidores e dar apoio aos signatários para incorporar essas questões às tomadas de decisões. Para isso, desenvolveu uma metodologia para integração de questões ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG, em inglês) no processo de avaliação

das empresas que compõem os fundos de renda variável com gestão ativa. Atualmente, 100% das empresas listadas no Índice Bovespa e no ISE foram avaliadas pela metodologia. Em 2014, ampliamos a aplicação da metodologia para integração de questões ESG na avaliação de títulos corporativos de renda fixa. Atualmente, temos 50% dos títulos que compõem nossas carteiras cobertos pela metodologia.



# Capital manufurado

## Cobertura geográfica e novos mercados

Nossa rede de agências é também nossa rede de comercialização e distribuição para todos os produtos e serviços que oferecemos aos nossos clientes. Os postos de atendimento são resultado de uma iniciativa projetada para adaptar nossos serviços à rotina dos nossos clientes. Nosso objetivo é estender esse modelo para centros comerciais no Brasil nos próximos anos.

Nossos clientes podem realizar quase todas as transações com contas bancárias, por meio dos caixas eletrônicos. O nosso sistema de biometria permite que clientes realizem operações bancárias pela identificação da impressão digital, sem a necessidade de senha, trazendo maior segurança e comodidade.

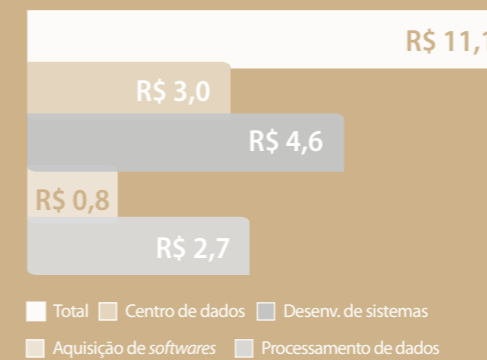


## Centro Tecnológico – CTMM

Em 27 de janeiro de 2012, anunciamos a construção de um novo centro de tecnologia no estado de São Paulo.

Total de R\$ 11,1 bilhões investidos em tecnologia, inovação e serviços entre 2012 e 2015.

### Investimentos no Data Center



Nosso recém-construído centro de dados foi entregue de acordo com o cronograma e o estágio de implementação de infra-estruturas de TI realizados com sucesso. Começamos a instalação e migração dos nossos sistemas e serviços de tecnologia entre os nossos centros de dados no quarto trimestre de 2014. A conclusão está prevista para 2016.

Esse novo centro de dados já recebeu certificações *Tier III Plus* e *Lead*, demonstrando nosso compromisso com

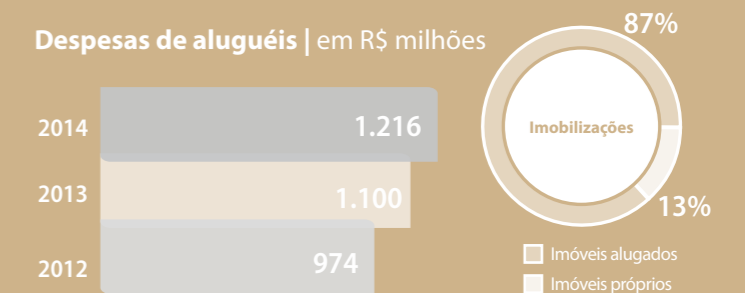
Capacidade de processamento **16 vezes** maior que a atual

Armazenamento **25 vezes** maior para a alocação de dados

Capacidade de até **24.000 transações** online por segundo

## Centros administrativos e escritórios

Nossos centros administrativos ocupam uma área total de 355.343 m<sup>2</sup>.



a disponibilidade e sustentabilidade do negócio.

Construído com a mais recente tecnologia e especialmente projetado, esse complexo irá proporcionar a expansão dos negócios, maior disponibilidade, agilidade e satisfação do cliente, suportando nosso crescimento até 2050.



# Relatório de Asseguração Limitada dos Auditores Independentes sobre o Relato Integrado 2014

Aos Administradores  
Itaú Unibanco Holding S.A.

São Paulo- SP

## Introdução

Fomos contratados pelo **Itaú Unibanco Holding S.A.** ("Itaú Unibanco") para apresentar nosso relatório de asseguração limitada em relação às informações selecionadas contidas no Relato Integrado do **Itaú Unibanco Holding S.A.**, relativas ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2014.

## Responsabilidades da administração

A administração do **Itaú Unibanco** é responsável pela elaboração e adequada apresentação das informações selecionadas contidas no Relato Integrado 2014 de acordo com as diretrizes propostas pelo *International Integrated Reporting Framework* ("Framework") emitido pelo *International Integrated Reporting Council (IIRC)*, e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração dessas informações livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

## Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é expressar conclusão sobre as informações selecionadas contidas no Relato Integrado 2014, com base nos procedimentos de asseguração limitada conduzidos de acordo com a NBC TO 3000 - Trabalhos de Asseguração Diferentes de Auditoria e Revisão, emitida pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), que é equivalente à norma internacional ISAE 3000 – *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*, emitida pelo IAASB – *International Auditing and Assurance Standards Board*. Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas, incluindo requisitos de independência, e que o trabalho seja executado com o objetivo de se obter segurança limitada de que as informações selecionadas contidas no Relato Integrado 2014, tomadas em conjunto, estão livres de distorções relevantes.

Um trabalho de asseguração limitada conduzido de acordo com a NBC TO 3000 e a ISAE 3000 consiste, principalmente, em indagações à administração e a outros profissionais envolvidos na elaboração das informações selecionadas, assim como na aplicação de procedimentos analíticos para se obter evidência que possibilite concluir na forma de asseguração limitada sobre as informações tomadas em conjunto. Um trabalho de asseguração limitada requer, também, a execução de procedimentos adicionais, quando o auditor independente toma conhecimento de assuntos que o levem a acreditar que as informações selecionadas, tomadas em conjunto, podem apresentar distorções relevantes.

Os procedimentos selecionados basearam-se na nossa compreensão dos aspectos relativos à apresentação das informações selecionadas contidas no Relato Integrado 2014 e de outras circunstâncias do trabalho e da nossa consideração sobre áreas onde distorções relevantes poderiam existir. Os procedimentos compreenderam:

(a) o planejamento dos trabalhos, considerando a relevância, o volume de informações quantitativas e qualitativas e os sistemas operacionais e de controles internos que serviram de base para a elaboração das informações selecionadas contidas no Relato Integrado 2014 do Itaú Unibanco;

- (b) o entendimento das metodologias de cálculo e dos procedimentos para a apresentação dos indicadores mediante entrevistas com os gestores responsáveis pela elaboração das informações;
- (c) a aplicação de procedimentos analíticos sobre as informações quantitativas e indagações sobre as informações qualitativas e sua correlação com os indicadores divulgados nas informações selecionadas contidas no Relato Integrado 2014;
- (d) confronto dos indicadores de natureza financeira e contábil com as Demonstrações Contábeis Consolidadas preparadas de acordo com o IFRS e/ou registros contábeis e relatórios financeiros do Itaú Unibanco;
- (e) verificar que o Relato Integrado inclui informações sobre os elementos de conteúdo e os princípios básicos estabelecidos nas diretrizes propostas pelo *Framework* emitido pelo IIRC.

As informações selecionadas objeto de asseguração limitada, para o exercício findo em 2014, estão incluídas nas seguintes seções:

Na seção Destaques:

- Eventos societários e parcerias;
- Composição patrimonial em 2014;
- Resultados em 2014;
- Indicadores de desempenho;
- Margem financeira;
- Despesas não decorrentes de juros;
- Operações de Crédito;
- Serviços, seguros, previdência e capitalização em 2014; e
- Lucro por ação em 2014.

Na seção Sustentabilidade:

- Gestão e governança de sustentabilidade; e
- Avaliação e desenvolvimento de produtos e serviços; e
- Prêmios e Reconhecimentos.

Na seção Nossos Negócios:

- Lucro Líquido por segmento operacional em 2014;
- Produto bancário líquido por segmento operacional em 2014;
- Ativos totais por segmento operacional em 2014; e
- Foco na América Latina – Total de Ativos.

Na seção Nossas Ações:

- Estrutura acionária;

Na seção Modelo de Negócios:

- Valor Adicionado Distribuído em 2014;
- Lucro Líquido em 2014;
- Recursos Captados em 2014; e
- Gestão dos temas materiais.

Nas seções Capitais:

- Carteira de crédito por vencimento, setor da economia e maiores devedores;
- Mix da Carteira por tipo;
- Qualidade da carteira de crédito: Provisão para devedores duvidosos e índice de inadimplência;

- Gestão de capital: Índice de Basiléia, Patrimônio de Referência, Capital Principal, nível II e RWA;
- Diversificação de Receitas: Composição das receitas de prestação de serviços;
- Serviços de Ética e Ombudsman;
- Fale francamente;
- Segurança da informação;
- Privacidade do cliente;
- Doações de campanha política;
- Processos de gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos: Compra de bens e serviços, aprovação de fornecedores; monitoramento e transparência;
- Programa de Gestão de performance e Planejamento Estratégico de Pessoas (PEP);
- Indicadores de retenção e desenvolvimento de pessoas: índice de rotatividade e treinamentos;
- Remuneração e incentivos: Benefícios;
- Indicadores de diversidade na gestão de pessoas;
- Gestão de projetos socioambientais;
- Indicadores de gestão ambiental: água, energia e emissões;
- Recursos investidos no CTMM; e
- Despesas com alugueis.

Acreditamos que as evidências obtidas em nosso trabalho são suficientes e apropriadas para fundamentar nossa conclusão na forma limitada.

#### Alcance e limitações

Os procedimentos aplicados em um trabalho de asseguarção limitada são substancialmente menos extensos do que aqueles aplicados em um trabalho de asseguarção razoável, que tem por objetivo emitir uma opinião sobre as informações selecionadas contidas no Relato Integrado 2014. Conseqüentemente, não nos foi possível obter segurança razoável de que tomamos conhecimento de todos os assuntos que seriam identificados em um trabalho de asseguarção razoável, que tem por objetivo emitir uma opinião. Caso tivéssemos executado um trabalho com o objetivo de emitir uma opinião, poderíamos ter identificado outros assuntos e eventuais distorções que podem existir nas informações selecionadas contidas no Relato Integrado 2014. Dessa forma, não expressamos uma opinião sobre essas informações.

Os dados não financeiros estão sujeitos a mais limitações inerentes do que os dados financeiros, dada a natureza e a diversidade dos métodos utilizados para determinar, calcular ou estimar esses dados. Interpretações qualitativas de materialidade, relevância e precisão dos dados estão sujeitos a pressupostos individuais e a julgamentos. Além disso, não realizamos qualquer trabalho em dados informados para os exercícios anteriores, nem em relação a projeções futuras e metas.

#### Conclusão

Com base nos procedimentos realizados de asseguarção limitada, descritos neste relatório, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a acreditar que as informações selecionadas contidas no Relato Integrado 2014 do Itaú Unibanco relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2014, não foram preparadas em acordo com os critérios estabelecidos neste relatório.

São Paulo, 24 de abril de 2015

PricewaterhouseCoopers  
Audidores Independentes  
CRC 2SP000160/O-5

Washington Luiz Pereira Cavalcanti  
Contador CRC 1SP172940/O-6

## Sua participação é fundamental

Iniciamos em 2013 a busca por uma comunicação mais integrada, que atenda às necessidades dos nossos públicos estratégicos. Aprimoramos nosso engajamento com *stakeholders*. Ampliamos os nossos diversos canais de relacionamento e disponibilizamos um canal exclusivo para o tema Relato Integrado. Por meio dessas iniciativas, avaliamos todos os comentários e

*feedbacks* feitos sobre a edição 2013 e incorporamos alguns deles em 2014.

Como parte do nosso processo de engajamento com o tema Relato Integrado, contribuimos com algumas palestras, apresentações e pesquisas acadêmicas, em instituições e universidades no Estado de São Paulo.

Destacamos algumas citações:

“Eu, que sou conhecedor do assunto, considero o Relato Integrado do Itaú Unibanco um dos três melhores relatos do mundo”. Nelson de Carvalho, Professor Doutor na Universidade de São Paulo

“Parabéns pelo pioneirismo e pela iniciativa. O relato me parece muito bem estruturado e fiel ao *framework*”. Meus cumprimentos, pois imagino a dedicação que exigiu de vocês”. Sandra Guerra, Presidente do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

“No primeiro exercício de Relato Integrado, o Itaú Unibanco apresentou conformidade em praticamente todos os itens, exceto a completude”. Vitória R. N. Boldrin. Trecho extraído de dissertação de mestrado: “A Sustentabilidade nos Relatórios da Administração – Caso Itaú Unibanco 2009 a 2013”.

“Eu achei a versão em inglês uma das melhores que já vi em todo o mundo. Ainda assim, vocês precisam melhorar a questão da materialidade.” Paul Druckman – CEO do IIRC.



#### Opine

Estamos à disposição para tirar dúvidas sobre este Relato e receber sugestões de temas para a próxima edição.



