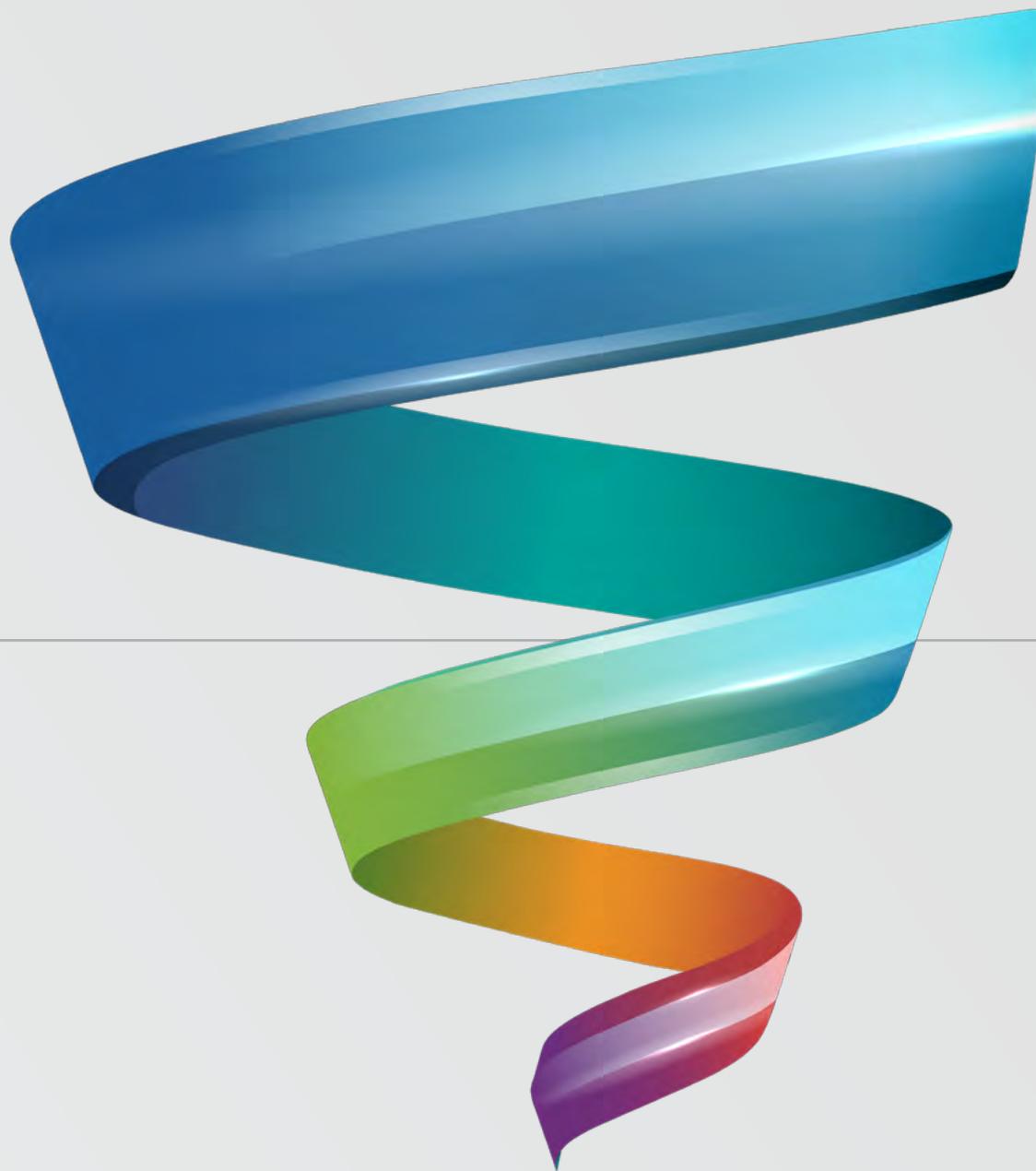


# ITAÚSA

RELATO INTEGRADO 2018



# ÍNDICE

01

03 ... Mensagem da administração

02

06 ... Apresentação

03

09 ... A Itaúsa

04

20 ... Criação de valor

05

27 ... Capital financeiro

06

42 ... Capital humano

07

45 ... Capital reputacional

08

57 ... Capital intelectual

09

64 ... Materialidade

67 ... Sumário de conteúdo da GRI

75 ... Relatório de asseguração limitada dos auditores independentes

77 ... Glossário

79 ... Informações corporativas



# 01 MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO

Comprometimento com a criação sustentável de valor aos acionistas e à sociedade, atentos às oportunidades de investimento.

## .. Mensagem da administração

Como *holding*, nosso desafio é fazer a gestão do capital e portfólio de investimentos de forma eficiente e com foco na criação sustentável de valor aos *stakeholders*.

O Itaú Unibanco, por sua preponderância nos resultados, permanece sendo nosso maior ativo – o que será mantido –, mas estamos atentos a outras oportunidades que permitam ampliar nosso portfólio e tragam retornos atrativos e com prêmio em relação ao custo de capital. Visamos companhias estabelecidas, com boa geração de fluxo de caixa, histórico consistente de resultados, preferencialmente com marcas reconhecidas e setores que apresentem riscos reduzidos de execução e regulatórios.

Mantemos também a estratégia de não sermos controladores únicos nos negócios e, portanto, buscamos participar de consórcios com sócios éticos e experientes nas áreas de atuação.

Em relação à governança, nossa intenção continua sendo a de ter influência significativa nas empresas investidas por meio de Acordo de Acionistas e participação nos Conselhos de Administração e seus órgãos de assessoramento à instância.

Cada oportunidade é avaliada criteriosamente por uma equipe interna de M&A bastante experiente e que conta com apoio de assessores externos de primeira linha, a depender do projeto.

 102-14 | 102-15

Também temos reforçado o monitoramento da *performance* das empresas investidas e concentrado esforços para que as empresas já consolidadas de nosso portfólio elevem seus patamares de rentabilidade e eficiência e tenham cada vez mais disciplina no uso do capital.

Nos preocupamos também em assegurar o alinhamento das empresas investidas com as boas práticas na gestão de pessoas – razão pela qual participamos do Comitê de Pessoas, constituído no Itaú Unibanco e na Duratex, e do Comitê de Gente, mantido na Alpargatas.

Como parte da revisão de nosso portfólio de investimentos, concluímos em 2018 a venda da participação detida na Elekeiroz pelo valor de R\$ 160 milhões e a venda da parcela remanescente de 10,3% detida pela Itautech na Oki Brasil. A atenção constante às oportunidades de mercado e o acompanhamento do patamar de desconto das nossas ações têm nos levado a efetuar recompras de ações de emissão da própria Itaúsa.

Nossa atenção está voltada também ao aprimoramento da gestão e da governança, internamente e em nossas empresas investidas. Nesse cenário, instalamos o Conselho Fiscal de modo permanente, consolidamos a estruturação das áreas internas e a cultura de meritocracia, ampliamos nossa comunicação com investidores e acionistas, reforçamos nossos controles internos e a gestão de riscos, concluímos o primeiro ciclo dos trabalhos de Auditoria Interna e criamos o nosso Canal de Denúncias.



**HENRI PENCHAS**

Presidente do Conselho de Administração

Nas empresas investidas, os aperfeiçoamentos recentes incluíram a instalação de Conselho Fiscal permanente no Itaú Unibanco, a criação do Comitê de TI e Inovação Digital na Duratex e a instituição, na Alpargatas, dos Comitês de Estratégia, de Gente, de Finanças e de Auditoria.

Na Alpargatas, nossa mais nova empresa investida, elegemos membros independentes para o Conselho de Administração e para atuação nos Comitês e anunciamos Roberto Funari como novo Presidente a partir de janeiro de 2019. Em linha com a estratégia de expansão no mercado internacional, trouxemos executivos com larga experiência no exterior para aportar conhecimento e acelerar a execução dessa estratégia.

Direcionamos esforços à transformação digital e disruptiva, que tem ocorrido de forma mais célere no setor financeiro, acompanhando de perto essas tendências e ameaças, com o objetivo de nos mantermos competitivos e com papel relevante nos setores de atuação de nossas empresa investidas.

Reforçamos ainda nosso compromisso com a responsabilidade socioambiental, incentivando nas empresas investidas o desenvolvimento de produtos ecoeficientes, inovadores e tecnológicos e a adoção de práticas sustentáveis em seus processos. Essa é uma preocupação legítima, que compartilhamos com investidores, colaboradores e acionistas, cientes de nosso papel na sociedade.

Nesse sentido, participamos do Comitê de Sustentabilidade das empresas investidas, contribuímos com discussões que alinham suas estratégias ante as mudanças pelas quais a sociedade vem passando, incluindo questões culturais, sociais e ambientais. Como resultado, figuramos no Dow Jones Sustainability Index (DJSI) com o Itaú Unibanco e no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da B3, com o Itaú Unibanco e a Duratex.

Tivemos ainda um aumento importante na distribuição de dividendos aos nossos acionistas, com incremento de 33% nos dividendos trimestrais e aumento do *payout* para 94%, o que resultou em um dos melhores *dividend yields* no ano de 2018 dentre as empresas negociadas na B3 – em torno de 7,4%.

Estamos preparados para os desafios e reafirmamos nossa confiança no futuro do Brasil. Após longo período de recessão, nossa expectativa é voltarmos a ter períodos de crescimento, ainda que moderados, com juros reais controlados e inflação razoavelmente baixa.

É nesse cenário que reforçamos a convicção em nossa estratégia, que privilegia a ampliação sustentável de nosso portfólio e está amparada pela capacidade de nossa equipe na captura de oportunidades que permitam a contínua criação de valor aos nossos *stakeholders*.



**ALFREDO EGYDIO SETUBAL**

Diretor-Presidente, Diretor de Relações com Investidores e Vice-Presidente do Conselho de Administração

# 02 APRESENTAÇÃO

Na busca do contínuo aprimoramento na prestação de contas, a Itaúsa apresenta o seu primeiro relato integrado, que reforça a importância da visão de longo prazo da organização.

## ... Ciclo do relato

Desde a década de 1980, a Itaúsa publica o Relatório Anual para prestar contas de sua atuação a todos os *stakeholders*, comprometida com o aperfeiçoamento contínuo. Com esse objetivo, a partir desta publicação e como fruto de pensamento coletivo, apresenta seu desempenho de acordo com o modelo de relato integrado da International Integrated Reporting Council (IIRC), que prioriza a visão de longo prazo e o pensamento sistêmico. Este relatório foi elaborado de acordo com a GRI Standards: opção Abrangente, tendo sido assegurado pela PwC.

Este relatório divulga as ações relativas aos temas relevantes identificados na materialidade conduzida em 2017 com *stakeholders* – alocação eficiente de capital, melhoria contínua e cultura compartilhada (página 8). A expectativa da Itaúsa é apresentar os resultados de forma mais coesa e eficiente. A organização também apresenta, ao longo deste documento, seu Modelo de Negócios, que evidencia o processo de criação de valor aos acionistas e à sociedade. Confirma a seguir as etapas percorridas para elaboração do relato.

Nos últimos dois anos, o Conselho de Administração da Itaúsa e os principais executivos da *holding* têm se envolvi-

do diretamente na melhoria do processo de relato. Desde o início, em 2017, foram inúmeras reuniões e discussões para analisar, ajustar e validar os resultados do processo de materialidade e de relato levando-se em consideração contexto de riscos globais e locais, princípios e elementos do Relato Integrado e o estágio de maturidade atual da gestão para compreensão sobre todos esses fatores. A busca pela definição de conteúdo sucinto, relevante e interconectado que atenda às necessidades dos principais *stakeholders* tornou-se uma rotina na Itaúsa. Esse empenho está refletido neste documento.





### Alocação eficiente de capital

- Expectativa de retorno, estratégia de ampliação e gestão de portfólio
- Alinhar a governança corporativa às boas práticas internacionais
- Processo de *due diligence* nos novos investimentos
- Cenário macroeconômico e impactos na estratégia da organização



### Melhoria contínua

- Melhorias dos controles, *compliance* e processos internos
- Impacto socioambiental no portfólio de negócios
- Visão de longo prazo na tomada de decisão
- Gestão de riscos além do aspecto financeiro
- Ética e avanços nas medidas de combate à corrupção



### Cultura compartilhada

- Influência na estratégia e governança das empresas investidas
- Capacidade de criação de valor nas empresas investidas
- Desenvolvimento do capital humano na Companhia (retenção, desenvolvimento de talentos, gestão de saúde, segurança e bem-estar)

# 03 A ITAÚSA

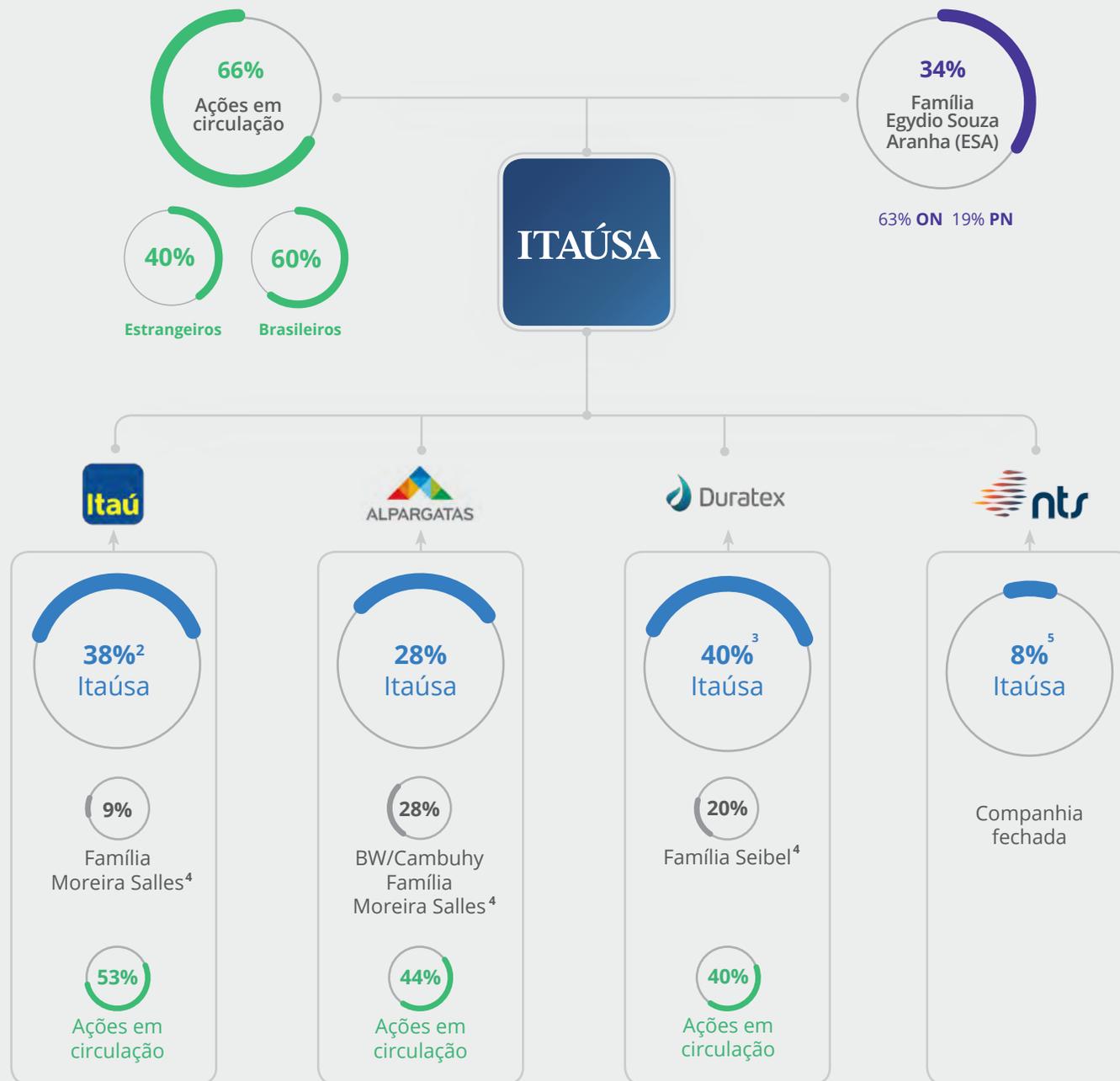
Orienta as empresas do portfólio nas decisões financeiras e estratégicas, compartilhando cultura de governança, valores éticos, preocupação com gestão de riscos e valorização do capital humano, disciplina na alocação de capital e foco na criação de valor a longo prazo.

## ... Estrutura acionária<sup>1</sup>

A Itaúsa – Investimentos Itaú S.A. é uma *holding* controlada pela Cia ESA que, por meio de seus representantes nos Conselhos de Administração e nos comitês de assessoramento das investidas, busca orientá-las nas decisões financeiras e estratégicas e compartilhar sua cultura de governança e valores éticos. Também reforça, por meio da sua atuação nas empresas investidas, a preocupação com a gestão de riscos e valorização do capital humano, tendo como foco a criação sustentável de valor e a constante disciplina na alocação de capital.

Adicionalmente, a Companhia busca proporcionar ambiente favorável para que as investidas concentrem seus esforços com autonomia em suas atividades e possam definir a visão para o desenvolvimento e a gestão de seus negócios.

O acordo de acionistas da Itaúsa será **renovado** por mais dez anos a partir de 2019, garantindo o compromisso com a perenidade e solidez.



1. As participações apresentadas desconsideram as ações em tesouraria.
2. Corresponde às participações direta e indireta (via IUPAR) da Itaúsa no capital do Itaú Unibanco Holding.
3. Inclui participação da Família ESA.
4. Compõem o Bloco de Controle com a Itaúsa.
5. Compõe o bloco de controle com Brookfield, GIC, CIC e BCIMC.

## ... Mercado de capitais

Alicerçada pelas boas práticas de governança e sustentabilidade corporativa, a Itaúsa, companhia de capital aberto, tem suas ações negociadas na B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (B3) desde 1977 e integra os mais importantes índices e iniciativas de mercado no Brasil e no exterior.



### Bolsa de Valores



BRASIL  
BOLSA  
BALCÃO

ITSA4 e ITSA3



NÍVEL 1  
BM&FBOVESPA

Nível de Governança Diferenciado



Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada

Índice de Governança Corporativa Diferenciada (IGC)



Índice Dividendos BM&FBOVESPA

Índice Dividendos (IDIV)



Índice de Ações com Tag Along Diferenciado

Índice de Tag Along (ITAG)



### Sustentabilidade Corporativa



Dow Jones Sustainability Index (DJSI)



Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)



Índice Carbono Eficiente (ICO2)



Carbon Disclosure Program (CDP)

Accesse nossas demonstrações financeiras em:

<http://www.itausa.com.br/pt/informacoes-financeiras/demonstracoes-contabeis>

## ... Itaúsa em números

exercício 2018



Valor de mercado



Patrimônio líquido\*



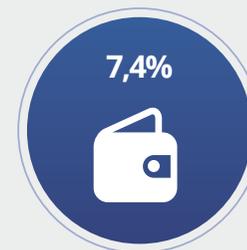
Lucro líquido\*



Base de acionistas



Liquidez – volume médio diário negociado de ações PN



Dividend yield



Proventos – competência 2018

\* Atribuível aos acionistas controladores.

## ... Principais indicadores

Indicadores de resultado e balanço	2018	2017	2016	2015	2014	Varição 2018 x 2017
Patrimônio líquido (R\$ milhões)*	55.143	51.926	47.729	44.847	39.226	↑ 6,2%
Lucro líquido – Controladora (R\$ milhões)*	9.436	8.144	8.211	8.868	7.911	↑ 15,9%
Lucro por ação (R\$)	1,13	0,99	1,01	1,09	0,98	↑ 14,1%
Valor patrimonial da ação (R\$)	6,56	6,32	5,86	5,49	4,83	↑ 3,8%
Return on Equity – ROE (%)*	18,2	16,6	17,7	21,2	22,1	↑ 1,6 p.p.

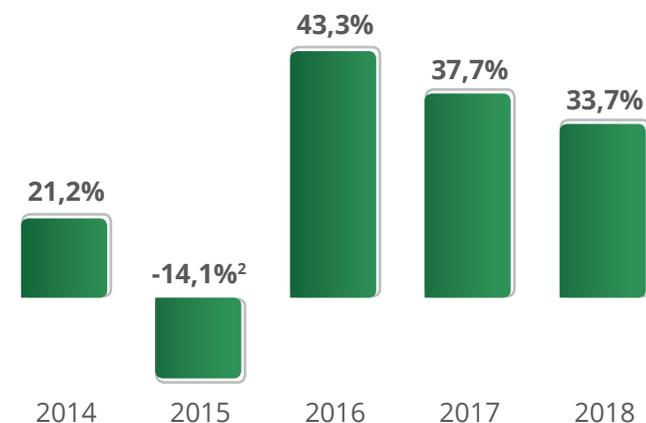
\* Atribuível ao acionista controlador.

Indicadores de remuneração do acionista	2018	2017	2016	2015	2014	Varição 2018 x 2017
Proventos do exercício (R\$ milhões)	8.427	6.601	3.734	2.717	2.438	↑ 27,7%
Payout (%)	94,0	82,7	47,9	32,3	32,4	↑ 11,3 p.p.
Dividend yield (%)	7,4	4,4	7,0	7,4	3,6	↑ 3,0 p.p.

Indicadores de mercado (valuation)	31/12/18	31/12/17	31/12/16	31/12/15	31/12/14	Varição 2018 x 2017
Valor de mercado (R\$ milhões)	101.601	80.865	60.855	46.539	57.585	↑ 25,6%
Cotação fecham. ITSA4 (R\$ ajuste, ex. div.)	12,08	9,74	7,40	5,59	6,93	↑ 24,0%
Price/Book value (em vezes)	1,8	1,5	1,3	1,0	1,4	↑ 0,3 vezes
Price/Earnings (em vezes)	10,7	9,8	7,3	5,1	7,1	↑ 0,9 vezes

## ... Total shareholder return (TSR)<sup>1</sup>

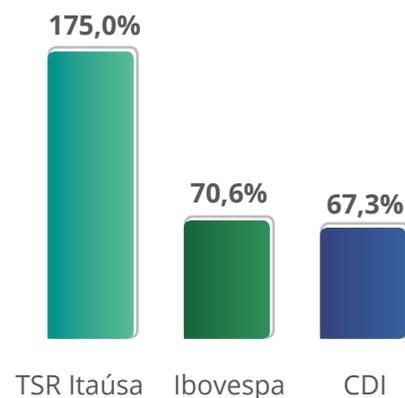
variação da ação + proventos do período



1. Retorno total do acionista – equivale à cotação final da ação preferencial, dividida pela cotação inicial, ajustada por proventos.

2. Influenciada pela queda na bolsa de valores de 13%.

## ... Retorno ao acionista em cinco anos



TSR histórico  
acima dos  
**benchmarks**  
(CDI e Ibovespa)

# ... Portfólio Itaúsa

## ... Itaú Unibanco Holding

### Destaques de 2018

**4.940** agências no Brasil e no exterior

+ Saiba mais: [www.itau.com.br](http://www.itau.com.br)

Valor de mercado: R\$ 342,0 bilhões



**48.476** caixas eletrônicos\* no Brasil e no exterior



**+ 100 mil** colaboradores no Brasil e no exterior



**49,7 milhões** de clientes no varejo



Atuação em **19 países**



Investimento social: **R\$ 631,0 milhões**

\* Inclui PAEs, pontos em estabelecimentos de terceiros e Banco24horas.



Produto bancário



Lucro líquido\*



Patrimônio líquido\*



ROE\*



Total de proventos pagos

### Distribuição do valor adicionado: R\$ 63,6 bilhões



Governo



Sociedade



Colaboradores

■ Variação percentual comparada ao exercício de 2017. Números expressos no padrão IFRS.

\* Atribuível aos acionistas controladores.

Principal investimento da Itaúsa e com unidades nas Américas, Europa e Ásia, o Itaú Unibanco é o maior banco privado brasileiro em ativos totais e o líder na América Latina em valor de mercado, além de ter sua marca considerada a mais valiosa entre as brasileiras pela Interbrand, com valor de R\$ 29,8 bilhões. Como instituição universal, atende aproximadamente 50 milhões de clientes, entre correntistas e não correntistas, com uma estrutura que inclui mais de 100 mil colaboradores e cerca de cinco mil agências no Brasil e exterior.

Em 2018, a companhia intensificou as ações em torno dos objetivos estratégicos formulados no ano anterior, que consistem em **satisfação de clientes, transformação digital, gestão de pessoas, gestão de riscos, internacionalização e rentabilidade sustentável**. Assim, busca ser capaz de atender às crescentes demandas e expectativas dos clientes – condição fundamental para se equiparar às melhores empresas do mundo em satisfação dos consumidores. Para isso, implementou programa de medição da satisfação (Net Promoter Score – NPS), criou plataforma aberta de seguros, lançou família de “maquininhas de cartão” Pop Credicard e a agência digital para microempresas.

Na mesma linha, manterá os investimentos em sua transformação digital. Em 2018, mais de 11 milhões de clientes pessoas físicas utilizaram os canais digitais do banco e mais de 600 mil contas foram abertas pelo App Abreconta. Os aplicativos *mobile* receberam 318 atualizações, agregando mais de 40 novas funcionalidades.

O Itaú Unibanco tem investido ainda em uma série de iniciativas internas para ser cada vez mais inclusivo, valorizando as diferenças entre as pessoas e tornando o ambiente de trabalho mais acolhedor e produtivo, de forma a fortalecer o engajamento de seus colaboradores.

O banco reforçou sua governança corporativa ao aprovar a instalação permanente de seu Conselho Fiscal e criou o Conselho Estratégico LatAm. No início de 2019 foi estabelecido o Comitê de Responsabilidade Social, com o papel de definir estratégias e acompanhar o desempenho de ações relacionadas ao tema.

Houve também, no ano, a conclusão da aquisição de 49,9% da XP Investimentos, transação que fortalece o modelo de negócios do Itaú Unibanco e amplia a parcela de receitas de serviços, via participação minoritária. Adicionalmente, em setembro de 2018, celebrou parceria estratégica com a Ticket, prevendo a integralização de capital, já realizada no início de 2019, que permitiu ao banco deter participação minoritária de 11% na Companhia, adicionando assim os benefícios emitidos pela Ticket a seus clientes dos segmentos de atacado, micro, pequenas e médias empresas.

Ao fim do exercício, a carteira de crédito atingiu R\$ 640,5 bilhões, sendo 25% representada pelas operações da América Latina\*, excluindo Brasil. O lucro líquido atingiu R\$ 24,9 bilhões, 7,4% superior ao de 2017, e apresentou retorno sobre o patrimônio líquido médio de 20,4%.

\* Inclui garantias financeiras prestadas e títulos privados.



ItaúAsset  
Management

Itaucard

Itaú BBA

Itaú  
PERSONALITE

rede

Itaú  
Itaú CorpBanca

## Destaques de 2018

**19 unidades** de produção –  
16 no Brasil e 3 na Colômbia

+ Saiba mais: [www.duratex.com.br](http://www.duratex.com.br)

Valor de mercado: R\$ 8,2 bilhões



**+26,1 milhões** de  
peças Deca vendidas



**251 mil hectares**  
de florestas plantadas



**+2,7 milhões m<sup>3</sup>** de  
painéis comercializados



**+11 mil**  
empregados



**+5,3 milhões m<sup>2</sup>**  
de revestimentos  
cerâmicos vendidos



**~R\$ 2 milhões**  
de investimento social



Receita líquida



Lucro líquido\*



Ebitda\*



ROE\*



Total de proventos pagos

### Distribuição do valor adicionado: R\$ 2,1 bilhões



Governo



Sociedade



Colaboradores

■ Variação percentual comparada ao exercício de 2017.

\* Lucro e ROE atribuíveis a acionistas controladores. O crescimento do Ebitda e do lucro líquido está também relacionado à venda de terras e florestas para a Suzano Papel e Celulose no primeiro semestre de 2018.

Empresa no portfólio da Itaúsa desde 1975, porém já administrada pela família Egydio de Souza Aranha desde a sua fundação em 1951, a Duratex é a maior produtora de painéis de madeira do Hemisfério Sul e se posiciona entre as líderes do mercado nacional em louças e metais sanitários, pisos laminados e chuveiros elétricos. Com três divisões de negócios – Madeira, Deca e Revestimentos Cerâmicos –, suas marcas Deca, Hydra, Ceusa, Durafloor e Duratex

refletem qualidade, *design*, sustentabilidade e tecnologia de ponta. Por meio delas, clientes e consumidores têm acesso a soluções para a construção e decoração de residências, escritórios e demais ambientes, com conforto e qualidade de vida.

Além de 16 unidades industriais no Brasil, incluídas duas de revestimentos cerâmicos da recentemente adquirida Ceusa, a Duratex mantém três unidades na Colômbia, onde são produzidos painéis de madeira. Também detém 251 mil hectares de florestas plantadas. Sob essa estrutura, atuam 11.163 profissionais, sendo 9.228 homens e 1.902 mulheres.

Em 2018, deu andamento ao processo de transformação de sua cultura (Jeito de Ser e de Fazer), cascadeando para todos os níveis organizacionais os comportamentos e as práticas desejados e incentivados e do próprio planejamento estratégico, "Duratex 2025", no âmbito do qual estabelece quatro avenidas de crescimento: Soluções Digitais, Soluções para Ambientes, Soluções em Águas e Soluções Florestais. Essa estratégia tem o objetivo de atingir os melhores retornos e criar valor por meio da redução de custos, otimização de capital de giro, redução de dívida líquida e incremento de rentabilidade, com prioridade para o desenvolvimento de produtos sustentáveis e adequados às necessidades dos clientes.

Em linha com seus objetivos, a Duratex vem trabalhando com mais disciplina de alocação de capital com vistas à maior geração de valor aos seus acionistas. Dessa forma, os investimentos foram reavaliados e alguns movimentos conduzidos no ano, entre eles o aporte de recursos no montante de R\$ 94 milhões, a ser realizado até o fim de 2019, para modernização e criação de linhas de produção da Ceusa, o que eleva a capacidade produtiva total para 11 milhões de m<sup>2</sup> ao ano (aumento de 83%). Outro destaque foi a associação com o grupo austríaco Lenzing, para a criação de *joint venture* para construção de fábrica que, a partir de 2022, deverá abrigar a maior linha individual de produção de celulose solúvel do mundo. O investimento total do projeto será de aproximadamente US\$ 1 bilhão, com participação de 49% da Duratex e 51% da Lenzing.

Adicionalmente, a companhia reavaliou ativos excedentes ou com baixo retorno e adequou o uso dos ativos. Na divisão Madeira, alienou equipamentos para a produção de chapas finas de fibra de madeira e 30 mil hectares de florestas excedentes, que totalizaram R\$ 1,1 bilhão. Na divisão Deca, fechou a planta de chuveiros elétricos em Tubarão (SC) e transferiu a produção para a unidade de Aracaju (SE). Essas operações contribuíram para a redução dos níveis de alavancagem financeira e melhoria de eficiência das operações.

Além disso, em 2018 as operações na unidade de painéis de madeira em Itapetininga (SP) foram retomadas, o que possibilitou a recontração de aproximadamente 90% dos ex-funcionários. Após três anos de suspensão, motivada pela crise econômica, a unidade já está operando em plena capacidade. O êxito na retomada dessa operação possibilitou a paralisação temporária da linha de MDF em Botucatu (SP) para sua modernização e atualização tecnológica. Essas operações foram mais um passo na otimização e na eficiência do parque fabril da Duratex.



 Duratex *Soluções para melhor viver*

deca  | hydra  | ceusa  | durafloor  | duratex 

## Destaques de 2018

**14 unidades**  
de produção

+ Saiba mais: [www.alpargatas.com.br](http://www.alpargatas.com.br)

**Valor de mercado: R\$ 7,9 bilhões**



Operações  
próprias em  
**20 países**



**+ 210 milhões**  
de Havaianas  
produzidas por ano



Exporta para mais de  
**100 países**



**20 mil**  
empregados



**R\$ 3,6 milhões**  
em investimento social



Receita líquida



Lucro líquido\*



Ebitda



ROE\*



Total de proventos pagos

### Distribuição do valor adicionado: R\$ 2,5 bilhões



Governo



Sociedade



Colaboradores

■ Variação percentual comparada ao exercício de 2017.

\* Lucro e ROE atribuíveis a acionistas controladores.

Recém incorporada ao portfólio da Itaúsa, a Alpargatas é uma empresa brasileira de calçados e vestuários que tem o pioneirismo em seu DNA, expresso no lançamento de produtos que surpreendem e antecipam as necessidades dos consumidores. Mantém operações próprias, por meio de escritórios e estrutura de vendas, em 20 países, incluindo Brasil, Argentina, Estados Unidos, Colômbia, Hong Kong e diversos países europeus, além de *joint venture*

recém-constituída na Índia. A marca Havaianas, por meio da qual a Alpargatas é líder no segmento de sandálias, é comercializada em mais de cem países.

Em 2018, a companhia revisou o plano estratégico das Havaianas, com suporte de consultoria especializada, que contemplou avaliação de plano para aceleração do crescimento no mercado externo e captura de alavancas de crescimento no mercado doméstico. Em resposta a esse plano, estabeleceu nova estrutura de atuação a fim de reforçar a gestão com base em divisões dedicadas a cada um dos seguintes mercados: Brasil, Europa & Oriente Médio (EMEA), América do Norte, Ásia & Pacífico (APAC) e América Latina Hispânica & África (LatAm). Adicionalmente, revisou seu portfólio e, dessa forma, elegeu marcas e operações prioritárias – o que culminou no desinvestimento da unidade de negócios de artigos esportivos – relacio-

nadas à marca Topper na Argentina e no mundo e à marca Sete Léguas, no negócio de botas profissionais, em janeiro de 2019.

Houve também mudanças na liderança da Alpargatas, que passou a ser presidida, a partir de 2019, por um dos Conselheiros, Roberto Funari, profissional com sólida carreira internacional em empresas de marcas globais e atuação em cargos de alta liderança. A Diretoria de Administração e Finanças, Relações com Investidores e Estratégia passou, em meados do segundo semestre, a ser conduzida pelo executivo Julian Garrido Del Val Neto, com sólida carreira na área de finanças, tendo ocupado cargos de liderança em empresas globais.

No fim do exercício de 2018, contava com 19.911 empregados, sendo 15.166 homens e 4.745 mulheres.



**havaianas®**



**OSKLEN**



## Destaques de 2018



**+2 mil**  
quilômetros de  
gasoduto na  
Região Sudeste



**~50% do gás**  
consumido no  
Brasil é transportado  
pela NTS



**+158 milhões**  
de m<sup>3</sup> de capacidade  
contratada/dia



**R\$ 8 milhões**  
de investimento social

Participação adquirida em 2017, a NTS\* é transportadora de gás natural por meio de sistema de gasodutos, opera nos estados do Rio de Janeiro, de Minas Gerais e de São Paulo, os quais respondem por aproximadamente 50% do consumo de gás no Brasil. Esse sistema possui conexões com o gasoduto Brasil-Bolívia, com os terminais de gás natural liquefeito (GNL) e com as unidades de processamento de gás.

A NTS opera autorizações de longo prazo com 100% da capacidade contratada, pela modalidade *ship or pay*, de mais de 150 milhões de m<sup>3</sup> de gás por dia. Em 2018, a NTS reestruturou sua dívida ao contratar financiamento mais atrativo, que culminou no resgate das debêntures emitidas em abril de 2017.

+ Saiba mais: [www.ntsbrasil.com](http://www.ntsbrasil.com)



Receita líquida



Lucro líquido



Total de proventos pagos

\* Investimento não avaliado pelo Método de Equivalência Patrimonial. Variação percentual comparada ao exercício de 2017.





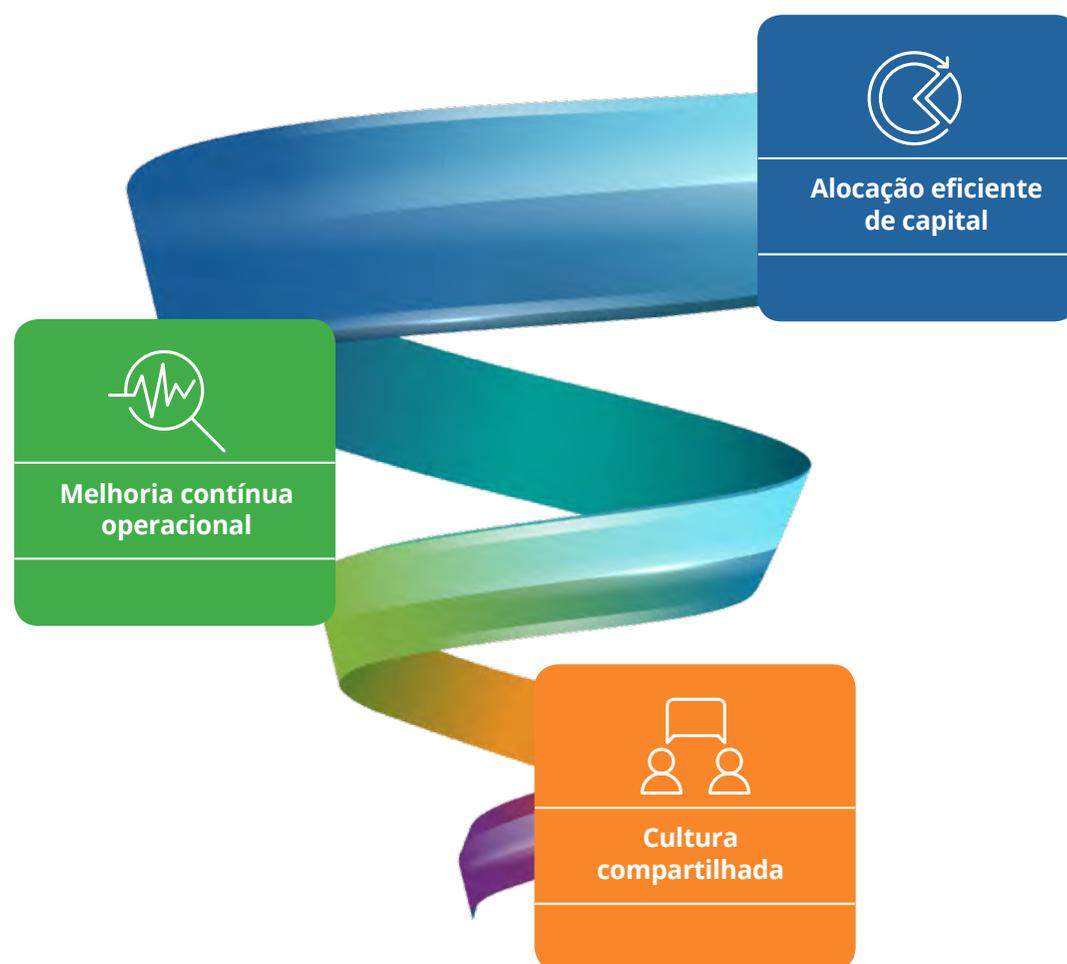
## 04 CRIAÇÃO DE VALOR

A Itaúsa tem constante atenção com a criação de valor a seus *stakeholders* e busca atingir esse objetivo ao realizar alocação de capital de forma eficiente e aplicar sua visão de longo prazo com foco no fortalecimento da gestão das empresas investidas e no compartilhamento de boas práticas em governança, gestão de riscos, ética, eficiência e sustentabilidade.

## ... Contribuição para a criação de valor

O tripé representado na imagem abaixo resume a forma de atuação da Itaúsa. A *holding* busca conduzir o processo de **alocação eficiente de capital**, de forma criteriosa e disciplinada na avaliação do melhor uso do capital. Ao atuar por meio de seus representantes nos Conselhos de Administração e demais órgãos de governança das em-

presas investidas, também busca **a melhoria contínua e o compartilhamento de cultura**, inserindo sua *expertise* em governança, imprimindo seus valores éticos e reforçando sua preocupação com a gestão de riscos, criação de valor aos *stakeholders* e valorização do capital humano.



### Principais influências da Itaúsa nas empresas investidas (por meio do Conselho de Administração e dos comitês)

- Direcionamento de decisões financeiras e estratégicas.
- Compartilhamento da cultura de governança, valores éticos, valorização do capital humano e disciplina na alocação de capital.
- Indicação de CEO e membros independentes dos conselhos.
- Aprovação das indicações para o *management* das empresas investidas.
- Definição da remuneração e metas do CEO.
- Discussão, aprovação e acompanhamento do *business plan* das empresas investidas.
- Discussão de tendências de sustentabilidade e avaliação de implementação nas companhias.

## .. Alocação eficiente de capital

Criar valor aos acionistas por meio da disciplina na avaliação do uso do capital, com vistas à ampliação da rentabilidade e à diluição dos riscos, é o foco da estratégia de gestão de portfólio adotada pela Itaúsa. Esse processo de avaliação contínua leva em consideração diferenciais estratégicos e competitivos das empresas investidas, observando a capacidade de geração de valor aos *stakeholders* de forma sustentável, além da constante preocupação com a preservação de valores éticos.

Para dar suporte ao processo de alocação de capital, a Itaúsa conta com a Diretoria de Novos Negócios para a análise de potenciais investimentos ou alienações de empresas do portfólio.

A Diretoria elabora a tese de investimentos de cada potencial de negócio e discute com a Comissão de Investimentos. A depender do projeto, o órgão conta com o apoio de assessores externos de primeira linha. O Conselho de Administração é a instância de governança responsável pela decisão final sobre o projeto.

Para apoiar a análise de criação de valor do seu portfólio, a *holding* possui área de monitoramento de investimentos, que tem por objetivo certificar-se de que o desempenho das empresas investidas esteja alinhado aos resultados esperados. O processo ocorre por meio de análises financeira e operacional, em conjunto com métricas de geração de valor que consideram o custo de oportunidade do capital investido.

 103-2: Desempenho econômico |  103-3: Desempenho econômico

### Nos últimos dois anos, a Itaúsa realizou:

**2017**  
Aquisição



**7,65%** no capital da Nova Transportadora do Sudeste S.A. (NTS), na qual possui representante no Conselho de Administração



**27,12%** no capital da Alpargatas, com controle compartilhado com a BW e Cambuhy

**2018**  
Revisão do portfólio



Venda da participação detida na Elekeiroz pelo valor de **R\$ 160 milhões**

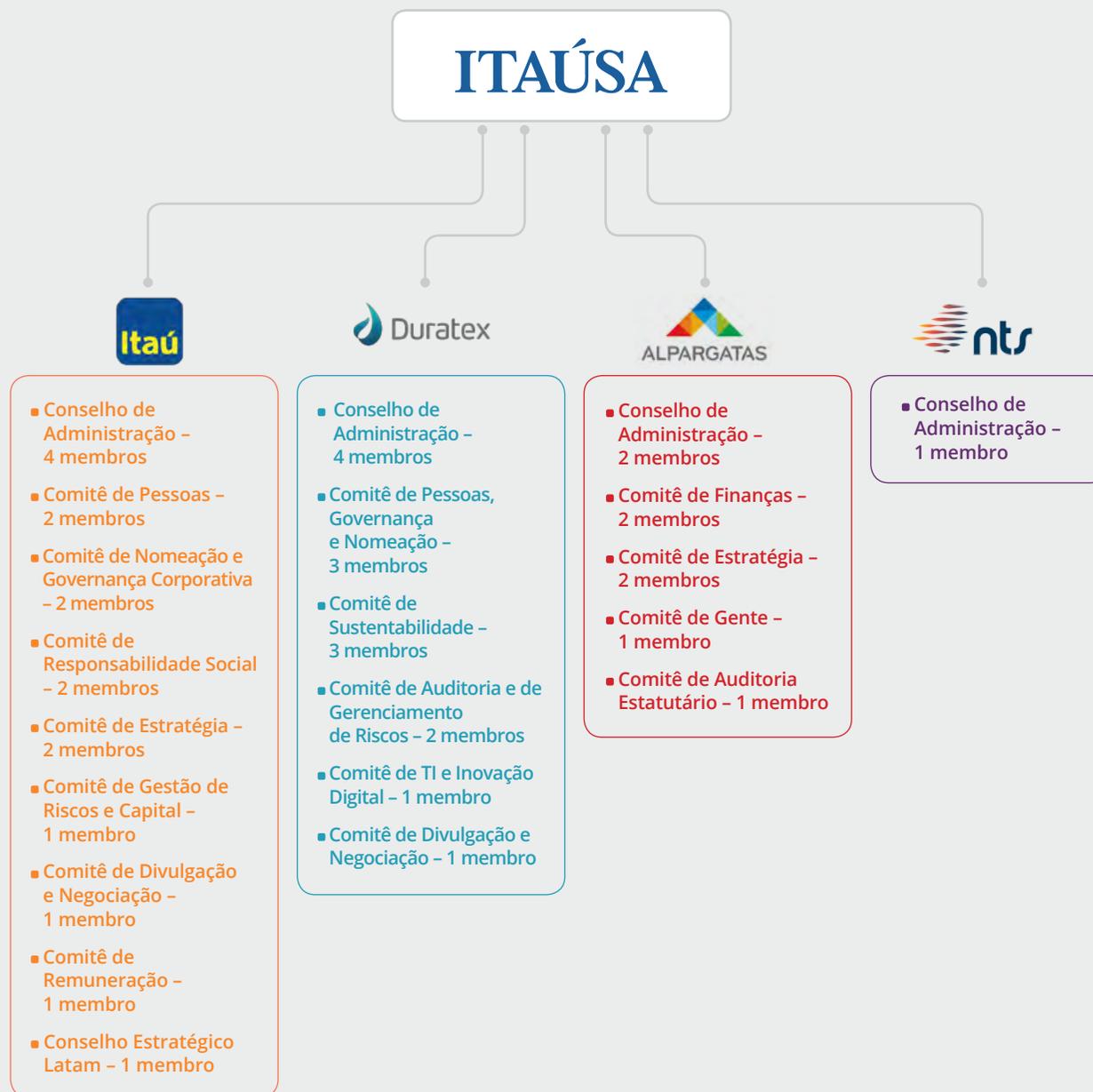


Venda da parcela remanescente de **10,3%** detida pela Itaotec na Oki Brasil

## Atuação nas empresas investidas

Em 2018, os membros indicados pela Itaúsa nos órgãos de governança das empresas investidas participaram de mais de 230 reuniões, nas quais puderam exercer sua influência e estimular a **alocação eficiente de capital, a melhoria contínua e o compartilhamento de cultura**. Além disso, naqueles investimentos em que a *holding* possui controle compartilhado com outros sócios, são realizadas reuniões prévias entre todos com a finalidade de alinhar principais direcionamentos das companhias. Nesse contexto, foram realizadas 27 reuniões, envolvendo família ESA e família Moreira Salles, no caso do investimento no Itaú Unibanco e Alpargatas, e família ESA e família Seibel, no investimento na Duratex.

No fim de 2018, a Itaúsa estava representada da seguinte forma em suas empresas investidas:



 103-2 | 103-3: Desempenho econômico

## ... Avanços nas empresas investidas

Essa atuação tem resultados práticos. Nos últimos dois anos, os avanços mais significativos nas empresas investidas em termos de governança e estratégia foram:



- Conselho Fiscal instalado de modo permanente.
- Criação do Digital Advisory Board, do Conselho Estratégico LatAm.
- Instituição, em 2017, de nova Política de Remuneração aos Acionistas.
- Criação do Comitê de Responsabilidade Social em 2019.
- Aquisição de participação minoritária na XP Investimentos.



- Criação do Comitê de TI e Inovação Digital em 2017.
- Reestruturação interna com vistas à melhoria da eficiência operacional e ao foco na melhor utilização de ativos, resultando no anúncio da *joint venture* com a Lenzing e da expansão da capacidade da Ceusa, da venda de florestas e terras excedentes e de ativos não prioritários.



- Eleição de novo CEO e de membros independentes do Conselho de Administração com atuação nos comitês como coordenadores.
- Instituição, em 2017, dos Comitês de Estratégia, de Gente, de Finanças e de Auditoria.
- Redesenho da estrutura organizacional da Havaianas com foco na internacionalização.
- Criação da *joint venture* Alpargatas Índia, para desenvolver o negócio Havaianas.
- Revisão do planejamento estratégico, resultando nos desinvestimentos das marcas Topper e Sete Léguas.
- Consultoria para suporte à estratégia e à gestão; novos Estatuto Social e Acordo de Acionistas.

## ... Capitais

No Modelo de Negócios da Itaúsa são alocados diversos capitais que se relacionam entre si de forma que os objetivos sejam atingidos. Os capitais considerados mais relevantes são:



### Financeiro

Capacidade de mobilizar recursos próprios e de terceiros disponíveis para investimentos.



### Humano

A Itaúsa detém capacidade de atração de talentos e desenvolvimento das competências dos colaboradores para atuarem de forma ética e alinhada à sua cultura.



### Reputacional

Sólida reputação empresarial e organizacional que permeia os negócios da *holding*.



### Intelectual

Conhecimento, capacidade de desenvolvimento das empresas investidas e marcas fortes e reconhecidas nos mercados nacional e internacional são características da Itaúsa.

## ... Elementos centrais de gestão

A partir da proposta de criação de valor discutida com a alta administração, a Companhia desenhou seu Modelo de Negócios, incorporando sua atuação e seu relacionamento com as empresas do seu portfólio, que está ancorado nos seguintes elementos centrais de gestão:



# ... Modelo de Negócios

O Modelo de Negócios apresenta aos *stakeholders* o alinhamento do desempenho da Itaúsa com seus objetivos estratégicos, assim como as formas adotadas para contribuir com a estabilidade financeira e o desenvolvimento sustentável dos negócios das empresas investidas.

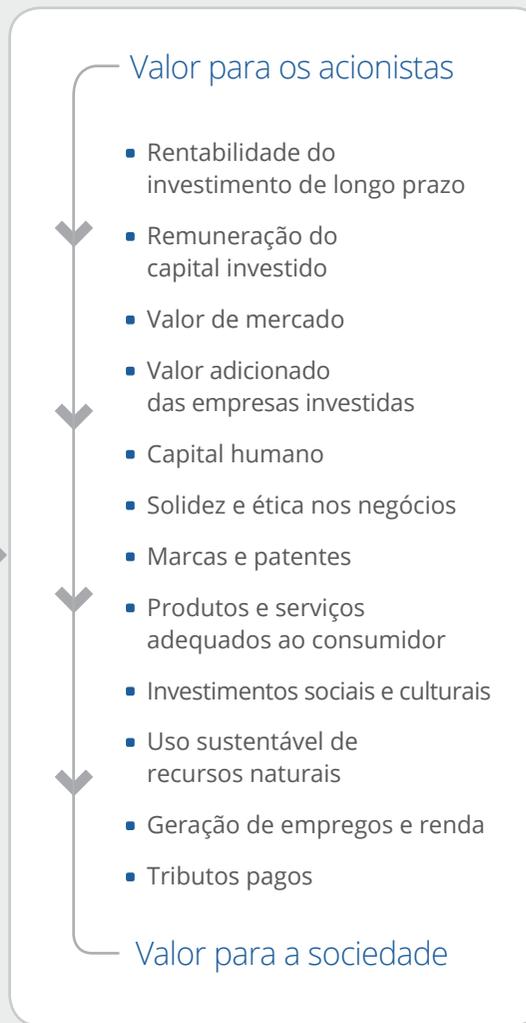
## Capitais priorizados



## Elementos centrais de gestão



## Resultados



## Criação de Valor



## Stakeholders



Controladores



Acionistas e investidores



Colaboradores



Clientes

Governo

Sociedade

Reguladores

# 05 CAPITAL FINANCEIRO

Capacidade de mobilizar recursos próprios e de terceiros disponíveis para investimentos.



## ... Cenário

A economia global, segundo estimativas do Fundo Monetário Internacional (FMI) divulgadas em janeiro de 2019, deve apresentar expansão de 3,7% em 2018, a despeito do desempenho mais fraco em algumas economias relevantes, notadamente na Europa e na Ásia. Expectativas no Itaú BBA, de 6 de fevereiro de 2019, corroboram com esse cenário, que aponta para crescimento de 2,7% da economia norte-americana no acumulado de quatro trimestres até setembro de 2018, evoluindo em relação aos 2,2% verificados em 2017. Na Zona do Euro, o crescimento foi de 1,8% em 2018, após 2,4% verificados em 2017. Na China, o crescimento arrefeceu para 6,6% em 2018. Para 2019, o Fundo prevê ainda uma desaceleração do Produto Interno Bruto (PIB) global em razão da projeção de crescimento mais fraco das economias mais ricas, bem como menor expansão em mercados emergentes e economias em desenvolvimento, refletindo contrações na Argentina e na Turquia.

No cenário doméstico, o PIB avançou 1,0% em 2017 e registrou 1,1% em 2018. Esse resultado configura melhora em relação ao observado entre 2015 e 2016, anos marcados por contração econômica. Em relação ao mercado de trabalho, a taxa de desemprego medida pela PNAD Contínua encontra-se em 11,6% no trimestre terminado em dezembro de 2018, ante 11,8% no mesmo período do ano anterior. A inflação medida pelo Índice Nacional de Preços

ao Consumidor Amplo (IPCA) atingiu variação de 3,75% em 2018, ante 2,9% em 2017, porém abaixo do centro da meta de 2018. A inflação corrente bem controlada e a atividade econômica aquém do esperado permitiram flexibilização da política monetária e devem favorecer a manutenção das taxas de juros em patamares baixos. Em outubro de 2016, o Bacen iniciou um ciclo de cortes de juros e, desde então, a taxa Selic foi reduzida de 14,25% para os atuais 6,5% ao ano e não deve ser superior a 8% até 2022, segundo expectativas retratadas no Boletim Focus de 8 de fevereiro de 2019.



## ... Cenário setorial das empresas investidas



### ... Setor financeiro

Após anos de encolhimento do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro – 6,7% entre 2016 e 2017, bastante influenciado pela diminuição do consumo das famílias –, em que a retração da carteira de crédito demandou ajustes de eficiência e de estrutura dos bancos múltiplos, é esperado que o País entre em período prolongado de recuperação nos próximos anos. Conforme opiniões de especialistas e expectativas divulgadas pelo Boletim Focus, divulgado pelo Banco Central, o PIB deve voltar a apresentar crescimento modesto em 2018, evoluindo para taxas de crescimento anuais de ao menos 2,5% pelos próximos quatro anos, o que deve favorecer o ambiente de negócios e, conseqüentemente, o setor.

A esse cenário político-econômico somam-se tendências de longo prazo do setor. Dados do Banco Central apontam que, ao longo de 2018, a inadimplência voltou a patamares baixos, o que permite uma retomada mais acelerada do crédito ante o aumento de demanda por parte de pessoas físicas e de empresas. Em resposta aos sinais de retomada do crédito, é de se esperar

aumento do volume de empréstimos e pressão sobre os *spreads* bancários.

As Fintechs (*Financial Technology*) têm impulsionado mudanças no futuro do setor financeiro e na forma como os produtos e serviços financeiros são oferecidos aos clientes. Nesse cenário, agilidade, adaptabilidade e atenção às novas exigências dos consumidores são essenciais para os *players* do setor.

O cenário esperado de queda das taxas de juros, maior estabilidade econômica e reforma previdenciária têm levado a população brasileira, tradicionalmente pouco poupadora quando comparada a de outros países, a aumentar os níveis de poupança e a buscar alternativas a investimentos tradicionais. Números divulgados pela B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (B3) e pelo Tesouro Direto, com consecutivos recordes de investidores ativos, ilustram o aumento da demanda por investimentos e diversificação, o que, aliado a menores taxas de juros, deve aquecer o mercado de dívida e fomentar a demanda e a criação de novos produtos de investimento.



### ... Setor de construção civil

A indústria da construção civil é um dos setores mais representativos do País, contribui com 8,6% do PIB brasileiro e exerce influência direta e indireta no resultado econômico, além de ter importante papel social na criação de oportunidades de trabalho. O forte momento de expansão ocorrido entre 2008 e 2012, influenciado pela disponibilidade de financiamentos com taxas de juros atrativas que impulsionaram o mercado imobiliário, foi sucedido por quedas consecutivas, com acúmulo de retração de 20,1% do setor no período de 2014 a 2017. A redução dos investimentos, o aumento do desemprego, a elevação da taxa de juros e da inflação, além das turbulências políticas, contribuíram para gerar um cenário macroeconômico instável, o que inibiu as atividades do setor.

O ano de 2018 foi marcado por incertezas políticas e pela lenta retomada da economia, com manutenção da inflação e redução mais intensa do que o previsto da taxa de juros, que encerrou o ano em 6,4%. A confiança dos empresários do setor de construção civil aumentou gradativamente ao longo de 2018, passando de 80,3 em setembro para 84,7 em novembro de 2018, o maior nível desde janeiro de 2015.

Para 2019, as perspectivas de mercado em relação ao novo governo são otimistas, com projeção de crescimento real do PIB, inflação ainda baixa e estável e com juros em patamares baixos. Especialistas do setor projetam crescimento de 1,3% do PIB da construção civil, o que sinaliza mudança positiva de direção que dependerá da implementação de políticas públicas (habitação e infraestrutura) e da recuperação real dos níveis de emprego e renda.



## ... Setor de calçados

Após anos consecutivos de retração, o setor de calçados, que possui importante papel social e econômico no País, deve apresentar crescimento entre 4,5% e 6,6% em 2018, atingindo aproximadamente R\$ 23 bilhões, em um mercado que consome mais de 900 milhões de pares anualmente, segundo estimativas da Abicalçados.

As perspectivas de melhora das condições econômicas brasileiras já observadas em 2018 e esperadas para os próximos anos devem produzir impacto positivo no consumo de calçados. Destacam-se duas leituras observadas no início de 2019: (i) o índice de confiança do consumidor, medido pela Fundação Getulio Vargas (FGV) e referência importante para todo o setor de bens de consumo, passou a reportar os maiores níveis dos últimos quatro anos após o período eleitoral; e (ii) as expectativas em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) apresentam tendência de melhora nos próximos anos, conforme reporta o Boletim Focus. Esses indicadores sinalizam reaquecimento das vendas do comércio varejista calçadista no mercado interno que, segundo relatório setorial emitido pela Lafis, deverá ser mais robusto entre 2020 e 2022.

O reaquecimento do mercado interno, por outro lado, pode intensificar, em alguns segmentos, a concorrência com produtos importados. Atualmente, o Brasil responde por 4% a 5% da produção mundial, e 80% da produção nacional é consumida internamente. Alterações no ambiente competitivo exigirão maior eficiência das companhias nacionais a fim de manter a competitividade de uma indústria que emprega mais de 250 mil brasileiros, segundo dados do Ministério do Trabalho.

O desenvolvimento do mercado mundial também chama a atenção, considerando a estimativa que indica consumo de calçados no mundo de aproximadamente 20 bilhões de pares em 2018. Essa estimativa sugere crescimento médio anual superior a 2,5% nos últimos três anos, segundo dados do Relatório Setorial 2018 da Abicalçados. Adicionalmente, o documento aponta que as grandes economias asiáticas, como China, Índia, Japão e Indonésia, não só estão entre os seis maiores países consumidores, mas também entre os mercados com maior crescimento. Completam a lista dos maiores mercados consumidores de calçados os Estados Unidos e as maiores economias do bloco europeu. Desse modo, espera-se crescimento do setor nos próximos anos, uma vez que tem seu potencial de consumo relacionado à dinâmica de PIB e renda.



## ... Setor de gás natural

O gás natural é considerado o combustível de transição na geração elétrica, substituindo principalmente o carvão, e possui um papel cada vez mais relevante na matriz energética. Sua participação vem crescendo, passando de 1% em 1980 para aproximadamente 12% em 2018, ainda abaixo da média mundial de 25%. Com a alta produtividade das reservas brasileiras, a Empresa de Pesquisa Energética (EPE) calcula que a oferta de gás natural aumente de 43 milhões de m<sup>3</sup>/dia para 59 milhões de m<sup>3</sup>/dia até 2026.

No mercado brasileiro de gás, a oferta vem basicamente da produção nacional, da importação pelo gasoduto Brasil-Bolívia, da importação por navios transportadores de gás natural liquefeito (GNL) e de uma pequena parte vinda da Argentina. Os principais consumidores são os segmentos industrial, termoeletrico (geração e cogeração elétrica), automotivo, residencial e comercial.

O marco regulatório do setor de gás natural está em processo de amadurecimento e consolidação. A nova Lei do Gás (2009), que determina e regula o segmento de transporte de gás, vem sendo complementada pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) por meio de uma nova lei que se baseia no programa Gás para Crescer – ainda em discussão no Congresso. Caso seja aprovada, ela permitirá a abertura do mercado, tornando-o mais competitivo. Para os contratos em vigor, existe a premissa básica da neutralidade e, portanto, não são esperadas mudanças significativas até o vencimento de cada contrato.



## ... Perspectivas para as empresas do portfólio no médio prazo

Ante o cenário apresentado, as empresas investidas têm incorporado em suas estratégias as novas perspectivas de mercado a fim de se beneficiar e obter reflexos positivos em seus resultados futuros.

O **Itaú Unibanco**, que reduziu seus níveis de inadimplência nos últimos anos e se favoreceu na retomada da economia, tende a aumentar a concessão de crédito, em especial para consumo (pessoas físicas), crédito imobiliário e micro, pequenas e médias empresas. Adicionalmente, áreas como a gestora de recursos e banco de investimento devem reaquecer juntamente com a recuperação do mercado de capitais, tornando-se importantes geradores de valor no médio prazo. Com a criação do Digital Advisory Board e a evolução do Cubo, iniciativa pioneira no Brasil, o banco se conecta ainda mais com as últimas evoluções em tecnologia e tendências mundiais das Fintech.

Com a perspectiva de recuperação do setor imobiliário, dos níveis de emprego e renda, a **Duratex** tem buscado acelerar suas iniciativas de revisão do portfólio, com foco na produção e na venda de produtos de maior valor agregado. A empresa tem implementado iniciativas internas com ganhos em eficiência operacional e redução de custos que, aliadas à melhoria esperada na atividade econômica do País, deverão influenciar as vendas e rentabilidade nos próximos anos.

A **Alpargatas**, com base nas perspectivas do setor calçadista, revisou em 2018 seu planejamento estratégico com foco na aceleração da internacionalização da marca Havaianas em geografias que passam a ser servidas por estruturas dedicadas e no fortalecimento da captura de novas alavancas de crescimento no Brasil. Essa nova estrutura, aliada ao cenário esperado para o setor para os próximos anos, contribuirá para fortalecer o posicionamento da companhia no mercado calçadista global.

A **NTS** permanece bem posicionada como peça importante na cadeia logística do gás no Brasil, parte integrante da matriz energética brasileira. O crescimento econômico do país previsto para os próximos anos deverá aumentar a demanda por energia, e a companhia, que opera nas principais regiões industrializadas e demograficamente adensadas do Brasil, pode se beneficiar dessa expansão. Adicionalmente, não se vislumbram riscos que possam afetar a continuidade das autorizações de longo prazo em vigor.

## ... Composição dos ativos

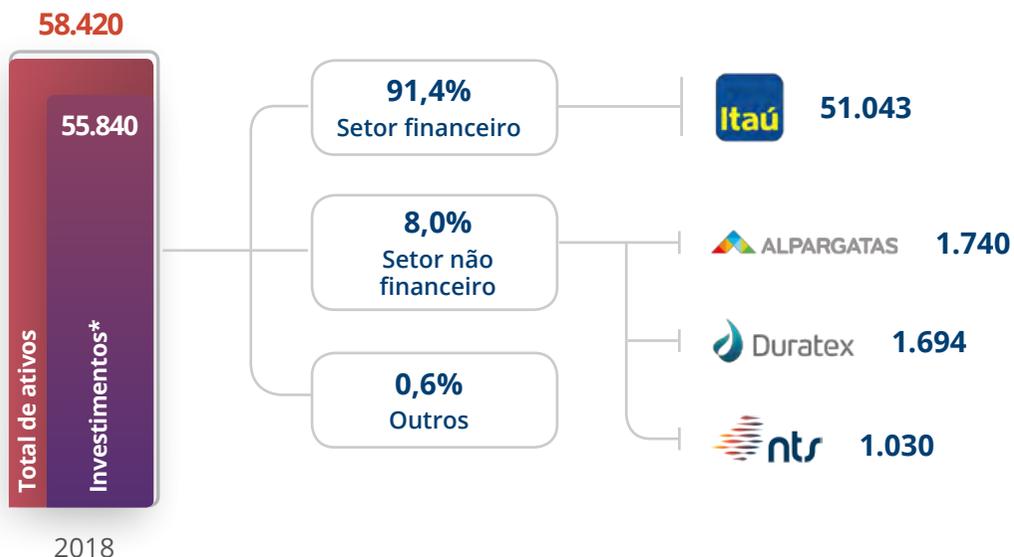
O ativo da Itaúsa é composto, essencialmente, pelos investimentos realizados nas empresas do portfólio, dos quais se destaca o setor financeiro, o Itaú Unibanco. Compõem investimentos no setor não financeiro as participações detidas em Duratex, Alpargatas e NTS.

Em linha com o monitoramento contínuo da *performance* das empresas investidas e com a estratégia de revisão do portfólio de investimentos, tendo como foco a rentabilidade e o melhor uso do capital, a Itaúsa alienou em 2018 a totalidade da participação detida na Elekeiroz, empresa do setor químico, pelo valor de R\$ 160 milhões. Também no ano, realizou a venda da parcela remanescente de 10,3% detida na Oki Brasil.

A atual composição do portfólio, a valor de livros, está demonstrada abaixo.

## ... Total de ativos

R\$ milhões – balanço individual



\* Inclui investimento na NTS não avaliado pelo Método de Equivalência Patrimonial.

## Diferenciais financeiros

- Alta liquidez
- Baixo endividamento
- Fluxo de caixa livre robusto e consistente
- Elevado *dividend yield*

## ... Composição dos passivos

balanço individual

O passivo da Itaúsa em 31 de dezembro de 2018 era formado principalmente por:

- Provisão de proventos a pagar aos acionistas, a título de dividendos e juros sobre capital próprio, no montante de R\$ 408 milhões.
- Debêntures emitidas em 2017, que totalizaram R\$ 1,2 bilhão e representavam aproximadamente 2% do total do passivo e patrimônio líquido no fim de 2018.
- Contingências tributárias essencialmente relacionadas à discussão sobre a alíquota de PIS/Cofins incidente sobre a receita de juros sobre capital próprio que totalizavam R\$ 1,3 bilhão em 31 de dezembro de 2018.

O patrimônio líquido em 31 de dezembro era de R\$ 55,1 bilhões.

# ... Resultado

atribuível aos acionistas controladores

O resultado de equivalência patrimonial (REP) compõe parcela significativa do resultado da Itaúsa e é apurado a partir do desempenho de seu portfólio. Em 2018, o resultado de equivalência patrimonial recorrente somou R\$ 9.790 milhões, com crescimento de 6,4% em relação a 2017. O setor financeiro representou a maior parcela, com montante de R\$ 9.394 milhões.

	2018	2017	Variação
	R\$ milhões	R\$ milhões	
<b>Setor financeiro</b>	<b>9.394</b>	<b>8.868</b>	<b>5,9%</b>
<b>Setor não financeiro</b>	<b>362</b>	<b>304</b>	<b>18,9%</b>
Alpargatas	11	48	-77,1%
Duratex	99	66	49,1%
Itautec	(7)	(23)	69,6%
NTS*	259	213	21,6%
Outras empresas	34	33	3,0%
<b>Total REP recorrente</b>	<b>9.790</b>	<b>9.205</b>	<b>6,4%</b>

\* O investimento na NTS não é avaliado pelo Método de Equivalência Patrimonial. Inclui os dividendos/JCP, o ajuste ao valor justo sobre as ações, os juros sobre as debêntures conversíveis em ações e as despesas sobre a parcela a prazo em moeda estrangeira (inclui impacto de variação cambial).

# ... Despesas

A principal despesa da Itaúsa refere-se às tributárias, as quais totalizaram R\$ 308 milhões, e compõem-se, basicamente, de PIS/Cofins incidente sobre as receitas de JCPs recebidas das empresas do portfólio.

Em novembro de 2008, por ocasião da associação entre Itaú e Unibanco, a Itaúsa e a família Moreira Salles conferiram à IUPAR (empresa constituída para controle do Itaú Unibanco) ações do capital do Itaú Unibanco, com reserva de usufruto de dividendos/juros sobre Capital Próprio pelo período de 10 anos, o qual se encerrou em novembro de 2018. Com o término do usufruto, estima-se impacto financeiro em 2019 de aproximadamente R\$ 120 milhões (efeito caixa) com o recolhimento adicional de PIS/Cofins.

As despesas gerais e administrativas totalizaram R\$ 80 milhões e referem-se à estrutura de pessoal da Companhia, a gastos com contratação de consultorias para suporte em projetos de M&A e a despesas com tecnologia e com seguros para garantia de processos judiciais.

	2018	2017	Variação
	R\$ milhões	R\$ milhões	
<b>Resultado de equivalência patrimonial</b>	<b>9.790</b>	<b>9.205</b>	<b>6,4%</b>
<b>Resultado próprio da Itaúsa</b>	<b>(470)</b>	<b>(418)</b>	<b>-12,4%</b>
Receitas/despesas financeiras	(88)	(68)	-29,4%
Despesas administrativas	(80)	(53)	-50,9%
Despesas tributárias	(308)	(308)	0,0%
Outras receitas/despesas operacionais	6	11	-45,5%
IR/CS	46	74	-37,8%
<b>Lucro líquido recorrente</b>	<b>9.366</b>	<b>8.861</b>	<b>5,7%</b>
<b>Resultado não recorrente</b>	<b>70</b>	<b>(717)*</b>	<b>109,8%</b>
<b>Lucro consolidado</b>	<b>9.436</b>	<b>8.144</b>	<b>15,9%</b>

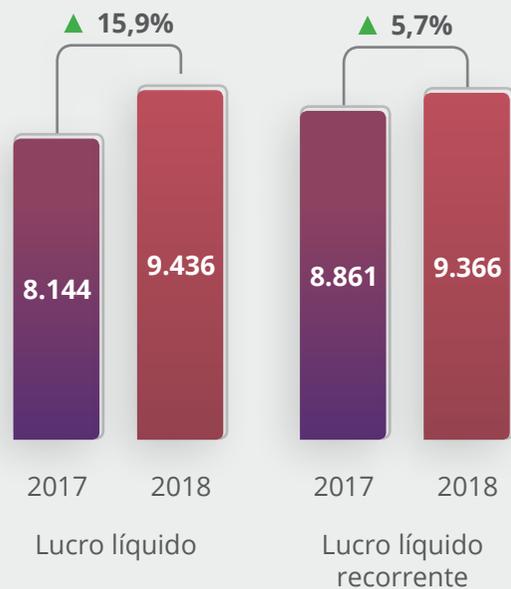
\* Impactado principalmente pelos resultados não recorrentes do Itaú Unibanco decorrentes da recompra de ações para tesouraria (R\$ 403 milhões), e provisões para contingências (R\$ 123 milhões) e para gastos com a integração do Citibank (R\$ 103 milhões).

## ... Lucro líquido

O lucro líquido\* da Companhia em 2018 totalizou R\$ 9,4 bilhões, crescimento de 15,9% se comparado ao ano anterior. O resultado foi impactado por alguns eventos de natureza não recorrente, dentre os quais se destacam a movimentação de ações em tesouraria ocorrida no Itaú Unibanco, a alienação da Elekeiroz, a venda de ativos florestais da Duratex e os efeitos da alienação dos negócios da Argentina pela Alpargatas.



R\$ milhões



R\$ por ação



\* Atribuível aos acionistas controladores.

## ... Retorno para os acionistas

Como resultado da estratégia, a Itaúsa busca a gestão ativa e eficaz do capital investido que visa à criação de valor de longo prazo. Para o acionista, esse princípio se materializa de duas maneiras: apreciação da ação e incremento do pagamento de proventos.

## ... Dividendos

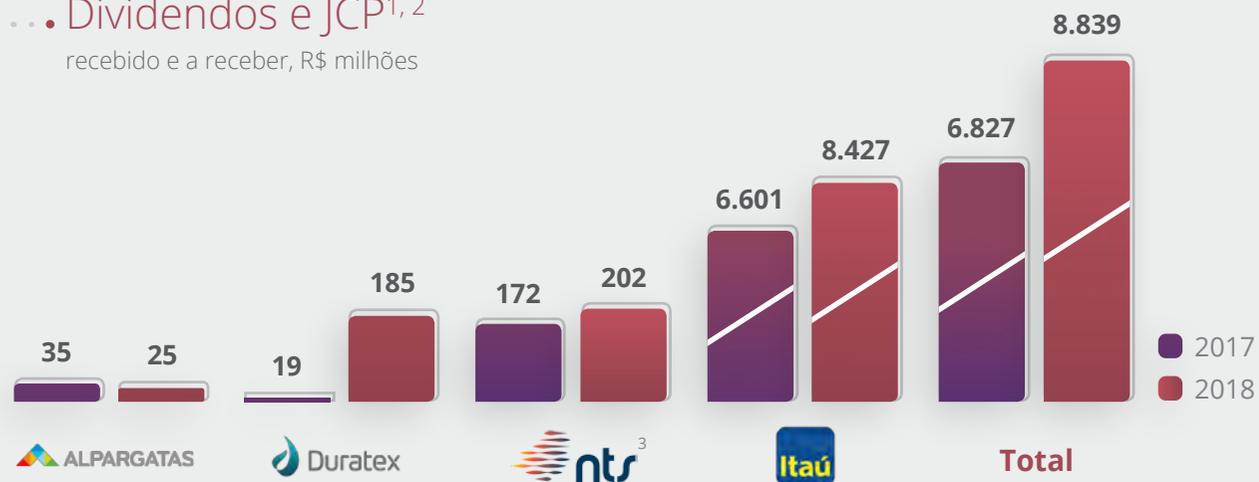
Os proventos pagos a acionistas originam-se, essencialmente, do fluxo de dividendos e de juros sobre capital próprio (JCP) recebidos e a receber das empresas do portfólio, que totalizaram, em 2018, R\$ 8,8 bilhões.

Em 2018, a Itaúsa aumentou os dividendos trimestrais em 33,3%, passando de R\$ 0,015 para R\$ 0,020 por ação, referentes ao terceiro trimestre de 2018. A deliberação ocorreu na Reunião do Conselho de Administração realizada em 12 de novembro de 2018.

A Companhia tem como prática repassar integralmente aos acionistas a parcela de proventos advinda de seu investimento no setor financeiro. Os proventos recebidos das demais empresas investidas vêm sendo mantidos no caixa para custeio das despesas administrativas e financeiras. A Itaúsa aprovou, em novembro de 2018, sua Política de Remuneração aos Acionistas, de forma que deixou mais transparente as regras que regem a distribuição de proventos ao longo do ano.

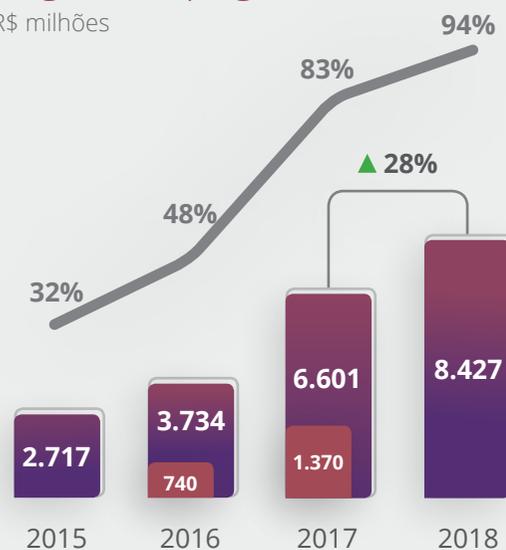
## ... Dividendos e JCP<sup>1, 2</sup>

recebido e a receber, R\$ milhões



## ... Dividendos, JCP e payout<sup>3</sup> pagos e a pagar

R\$ milhões



- Dividendos e JCP
- Chamada de capital
- Payout

## ... Dividend yield<sup>4</sup> (%)



- 1 Referente ao balanço individual. Base competência do exercício.
- 2 Juros sobre o capital próprio líquidos de IRRF.
- 3 Inclui redução de capital aprovada em Assembleia da NTS, realizada em 6 de agosto de 2018.
- 4 Dividend yield considera dividendos/JCP brutos pagos nos últimos 12 meses divididos pela cotação de fechamento.

## ... Valorização das ações

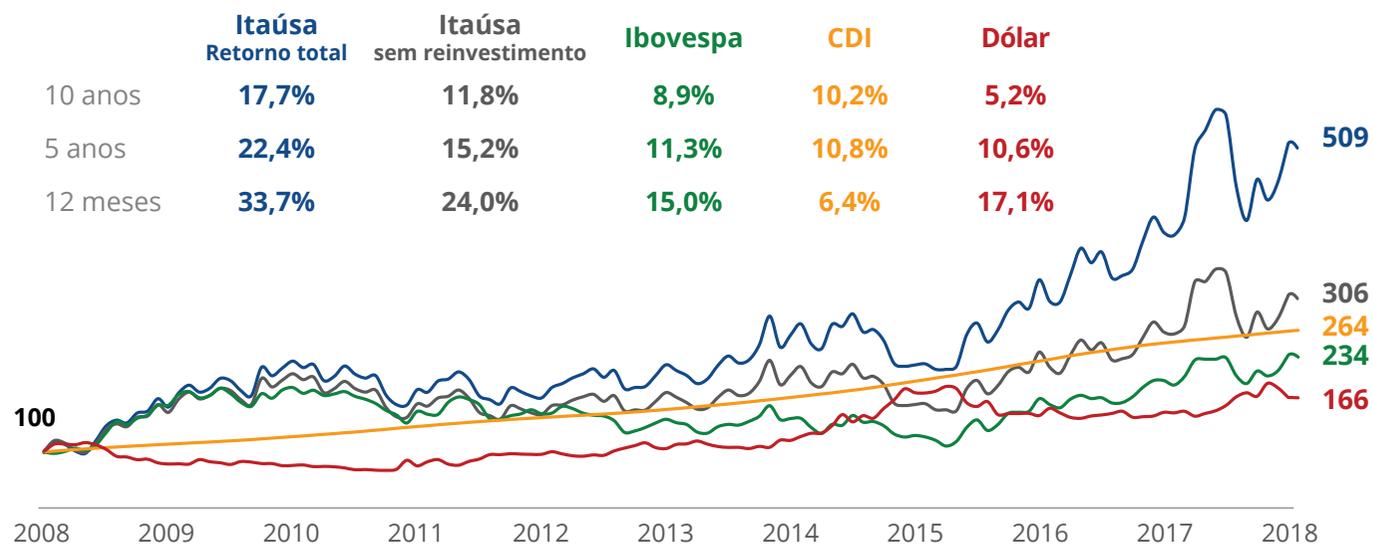
De forma geral, a apreciação das ações reflete a melhoria das perspectivas da Companhia e das expectativas de longo prazo, a partir do ponto de vista do acionista, que é quem forma o preço da ação diariamente em mercado organizado (bolsa de valores).

A valorização das ações da *holding* ao longo dos últimos anos foi superior aos principais indicadores de referência do mercado.

## ... Base acionária

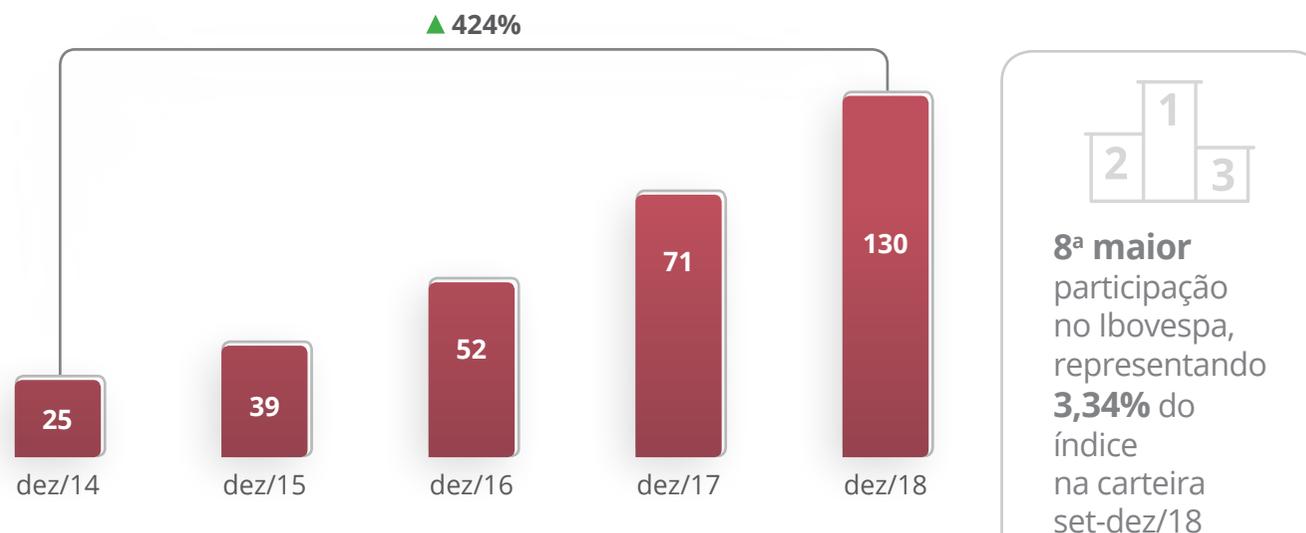
A consistente entrega de valor e o consequente aumento do retorno aos acionistas, aliados a condições de mercado, foram determinantes para a alteração da composição da base acionária da Companhia nos últimos trimestres. Ao fim de 2018, possuía mais de 130 mil acionistas diretos, crescimento de 83,1% na comparação com o fim de 2017.

## ... Valorização média anual



## ... Evolução da base de acionistas pessoa física

milhares de acionistas

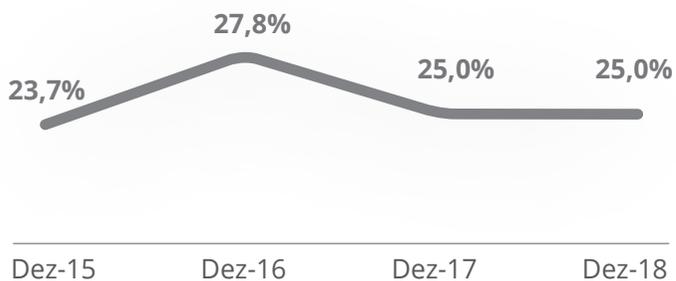


## ... Desconto

O cálculo do desconto é um dos indicadores mais utilizados por analistas, acionistas e investidores para avaliação de investimentos em *holdings* e diz respeito à diferença entre o valor de mercado da *holding* e o somatório do valor de mercado das participações detidas nas companhias do seu portfólio "soma das partes".

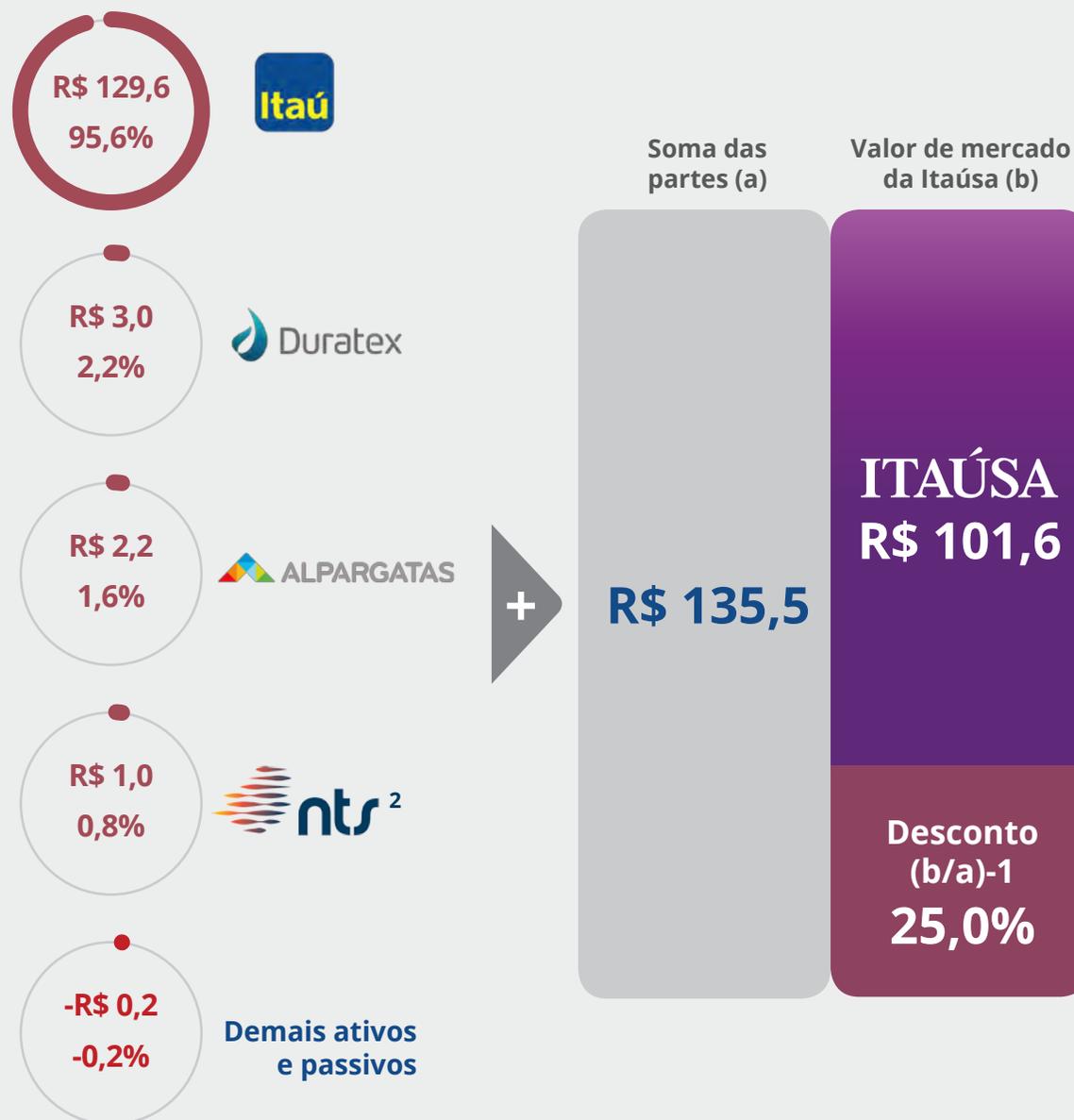
Na Itaúsa, o desconto é justificável, parcialmente, pelas despesas para manutenção da *holding*, essencialmente compostas pela estrutura administrativa e pelos impostos incidentes em parte dos proventos recebidos das companhias de seu portfólio (ineficiência fiscal). Outras métricas, menos objetivas, relacionadas a potenciais riscos que a *holding* estaria sujeita poderiam também aumentar o desconto. Ainda assim, a Administração da Itaúsa entende não haver fundamentos que sustentem desconto no nível atual.

## ... Histórico do desconto



## ... Portfólio Itaúsa – Valor de mercado<sup>1</sup>

R\$ bilhões – em 28/12/18



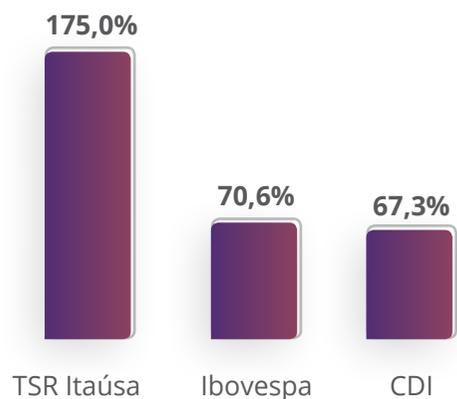
1. Cálculo realizado pela cotação das ações preferenciais.  
2. Valor justo do ativo em 31/12/18 refletido no balanço da Itaúsa.

## ... Retorno total ao acionista

O retorno total ao acionista (*total shareholder return* – TSR), equivalente à soma dos proventos pagos na forma de dividendos e JCP e ao aumento do valor de mercado da Companhia em relação ao valor investido, somou 34% em 2018 e, à semelhança do ocorrido consistentemente nos últimos anos, foi superior a *benchmarks* de mercado, como o Ibovespa e o CDI. O indicador demonstra a solidez da *holding* e a sua capacidade de criação de valor aos *stakeholders* ao longo do tempo.

### ... Retorno ao acionista em cinco anos

%



## ... Retorno sobre o patrimônio líquido

A Companhia vem apresentando retornos de forma recorrente superiores a seu custo de capital.

Em 2018, o retorno sobre o patrimônio líquido (*return on equity* – ROE) cresceu 1,6 ponto percentual, passando para 18,2%, na comparação com 2017.

A melhoria do ROE em 2018 decorre do crescimento dos resultados de empresas do seu portfólio, principalmente o Itaú Unibanco, que apresentou aumento no resultado recorrente e não recorrente (em 2017 o resultado foi impactado por eventos não recorrentes negativos de valores expressivos, tais como, recompra de ações em tesouraria, custos com integração com Citibank e despesas com contingências). Além disso, a Duratex apresentou melhora nos

resultados com aumento expressivo no volume de vendas de painéis em relação a 2017 e melhoria de margens, além de ter alienado ativos ociosos (como florestas e terras), em linha com o princípio de disciplina na alocação de capital e foco na geração de valor.

O ROE recorrente, que mede o retorno normalizado e desconsidera o resultado de ganhos ou perdas extraordinárias, totalizou 18,1%, em linha com 2017. Nessa análise, os principais ajustes foram a exclusão dos ganhos com vendas de terras e florestas, a reestruturação dos negócios de painéis e da Deca Hydra e o *impairment* de intangíveis da Duratex. Na Alpargatas, foi obtida receita com a reversão de provisão para contingências e a conclusão da venda da ASAIC (marca Topper na Argentina e no mundo).

### ... Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) anualizado

%



ROE

ROE recorrente

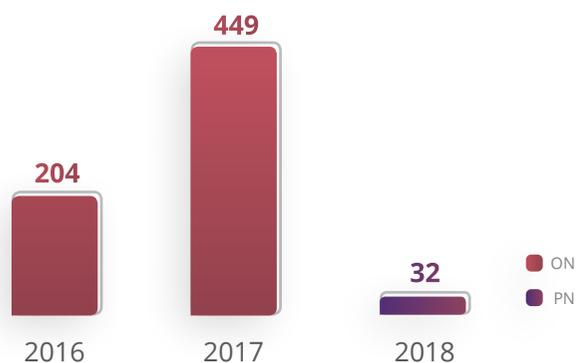
## ... Programa de recompra de ações

A Companhia dispõe de Programa de Recompra de Ações como alternativa para alocação de capital. Observado seu retorno atrativo, dado o patamar de desconto dos papéis, nos últimos anos foram investidos cerca de R\$ 700 milhões em recompra de ações de própria emissão (ordinárias e preferenciais).

As operações de negociação de ações para tesouraria são regidas por normas próprias que determinam, entre outras, as seguintes condições: não exceder o volume diário de 25% da média dos volumes diários de ações negociadas nos 20 pregões anteriores à data da oferta; divulgar mensalmente o volume negociado e os preços mínimos à CVM, à B3 e aos agentes do mercado de capitais; e não negociar ações nos primeiros 30 minutos nem nos últimos dez minutos do pregão.

## ... Recompras realizadas\*

R\$ milhões



\* Ações recompradas em 2016, 2017 e 2018 foram canceladas.

## ... Recursos para novos negócios

Nos últimos quatro anos, a Itaúsa tem apresentado lucro líquido anual superior a R\$ 8 bilhões. Sua capacidade de geração de caixa de forma relevante e consistente, aliada ao baixo nível de endividamento, possibilita que ela realize novos investimentos utilizando-se de recursos próprios existentes em caixa ou recursos acessados por meio de endividamento, mercado de capitais ou ainda chamada de capital.

A Itaúsa possui baixo endividamento e alta liquidez, tendo, portanto, grande capacidade de alavancagem. Esses atributos, adicionados à sólida geração de fluxo de caixa, permitem que avalie a melhor forma de pagamento de eventuais dívidas referentes a investimentos realizados.

Considera-se como perfil almejado para aquisição pela *holding*, dentro da sua estratégia de ampliação do portfólio, empresas que sejam boas pagadoras de dividendos, o que possibilita que os proventos recebidos sejam direcionados também para o pagamento da dívida contraída pela Itaúsa quando da sua aquisição.

A Companhia tem por prática a gestão conservadora de caixa e a manutenção de níveis de endividamento em patamares baixos. O objetivo é a manutenção adequada do nível de liquidez das disponibilidades, limitando a exposição aos riscos de mercado, crédito, liquidez e operacional, com a preservação do capital.

Para custear parte do investimento realizado pela Itaúsa na NTS e na recompra de ações de própria emissão, em 2017, a Companhia contraiu dívida de R\$ 1,2 bilhão, por meio de emissão de debêntures com primeiro vencimento a partir de 2022. Ao fim do ano, essa dívida representava 2,1% do total do passivo e do patrimônio líquido da Itaúsa.

## ... Detalhamento das debêntures

**Emissão:** maio de 2017

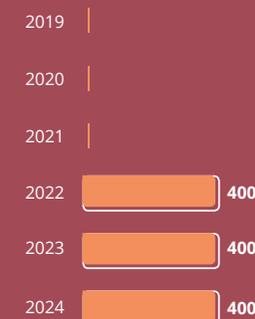
**Valor:** R\$ 1,2 bilhão

**Taxa:** 106,9% da taxa DI

**Juros:** semestrais

**Cronograma de amortização**

R\$ milhões



## ... Rating

A agência de *rating* Moody's reavalia constantemente a saúde financeira e a capacidade de pagamento da Companhia. O *rating* de longo prazo permanece em Ba3, com perspectiva "estável". Nos últimos dois anos, não ocorreram mudanças de *rating* – a última data de revisão foi 10 de agosto de 2018.

## ... Alocação eficiente de capital

A Itaúsa, por meio de sua diretoria e seus órgãos internos de governança, avalia periodicamente as alternativas de alocação de seu capital, entre elas investimentos em novos negócios, recompras de ações e distribuição de dividendos.

Nesse contexto, efetua gestão ativa e eficaz do seu capital, priorizando:

- Disciplina na avaliação de oportunidades e gestão orientada ao aumento das métricas de retorno total ao acionista.
- Execução racional das atividades de fusões e aquisições, incluída análise de possíveis desinvestimentos.
- Gestão conservadora da estrutura de capital, com baixo endividamento e consequente fácil acesso ao capital (alavancagem), de modo que permita aproveitamento de oportunidades de mercado com preservação da liquidez e do fluxo de dividendos.
- Acompanhamento constante do portfólio e monitoramento periódico do desempenho das empresas investidas, observando os desvios em relação ao planejado.
- Visão de longo prazo e solidez, com a preservação da cultura e dos reconhecidos valores.

Entre os elementos estratégicos centrais do modelo de negócios está a busca por bolsões de crescimento e oportunidades de investimento. Para seus investimentos, a Companhia busca retornos de dois a três pontos acima do seu custo de capital (atualmente em 14%), a depender do risco do novo investimento. O processo de originação de novos negócios e monitoramento dos investimentos segue o seguinte fluxo.

## ... Novos negócios – originação e monitoramento de investimento



## ... Novos negócios

A Diretoria de Novos Negócios é responsável pela origem e execução dos novos investimentos e conta com equipe especializada de seis colaboradores com experiências prévias em bancos de investimentos, *asset management*, *private equity*, *project finance*, consultoria estratégica ou M&A de grandes empresas.

Após análise inicial da oportunidade e sinalização de interesse na continuidade da análise pela Comissão de Investimentos, um Termo de Confidencialidade é assinado pelas partes. Nessa etapa, a equipe de Novos Negócios recebe informações mais detalhadas sobre a oportunidade, refina sua análise e rediscute com a Comissão de Investimentos. Se o negócio estiver alinhado à estratégia da Itaúsa e atender aos critérios internos para investimentos, são definidos com a Comissão os termos para apresentação de Oferta Não Vinculante para a aquisição da empresa-alvo.

Caso a transação prossiga, a equipe realiza o processo de *due diligence* com suporte de consultorias e escritórios de advocacia de primeira linha em seus ramos de atuação, buscando avaliar os riscos de todas as naturezas envolvendo o novo negócio e refinar a tese de investimento. Após a consolidação e análise dos resultados da *due diligence*, a Diretoria de Novos Negócios apresenta o memorando de investimentos à Comissão de Investimentos contendo os riscos identificados, os cenários de *valuation* do negócio a ser adquirido e a tese revisada de investimento. Caso o investimento seja aprovado, o projeto é submetido à aprovação do Conselho de Administração e uma Oferta Vinculante é encaminhada. Se concretizado, o investimento passa a integrar o portfólio da Itaúsa e inicia-se o monitoramento do investimento.

## ... Atuação em novos negócios

entre 2017 e 2018



## ... Negócios concretizados nos últimos dois anos





## 06 CAPITAL HUMANO

A Itaúsa detém capacidade de atração de talentos e desenvolvimento das competências dos colaboradores para atuarem de forma ética e alinhada à sua cultura.

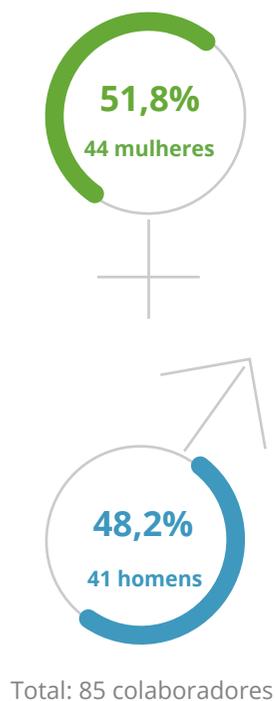
## ... Perfil GRI

A Itaúsa acredita que um de seus principais capitais é o humano. Por isso, busca incentivar a diversidade em seu quadro de colaboradores e o desenvolvimento de habilidades e competências consideradas essenciais para a perenidade e a sustentabilidade de seus negócios.

A Companhia conta com 85 profissionais oriundos de empresas do grupo e do mercado, dos quais 44 são mulheres e 41 do sexo masculino. Em termos de escolaridade, 82,3% dos profissionais possuem curso superior completo, incluindo a totalidade dos profissionais em posição de liderança.

## ... Representatividade por cargo e gênero GRI

Cargo	Quantidade	Mulher	Homem
Estagiários/ aprendizes	5	60,0% 	40,0% 
Administrativo	39	59,0% 	41,0% 
Especialistas	13	38,5% 	61,5% 
Gerencial	17	58,8% 	41,2% 
Conselho de Administração e Diretoria	11	27,3% 	72,7% 



## ... Valorização do capital humano no portfólio

Itaú Unibanco, Duratex e Alpargatas – empresas investidas pela Itaúsa – empregam mais de 129 mil pessoas, das quais 112 mil estão alocadas no Brasil. Dessa forma, a fim de disseminar seus valores e sua cultura de gestão também para esse público, a Itaúsa mantém ativa participação de seus executivos nos Conselhos de Administração e nos Comitês de Pessoas das empresas investidas.

## ... Influência da Itaúsa

Conforme previsto nos regimentos dos Comitês de Pessoas das companhias investidas, membros da Itaúsa indicados para esses órgãos participam do planejamento e acompanhamento de atividades relacionadas à cultura e à gestão do capital humano, tais como:

- Avaliação do Diretor-Presidente
- Discussão das diretrizes de atração e retenção de talentos
- Criação e revisão do processo de avaliação anual dos executivos e do próprio Conselho de Administração
- Discussão da cultura e da adequação do perfil e identificação das necessidades de treinamentos
- Análise e aprovação da estrutura administrativa e de governança corporativa da empresa
- Sucessão dos administradores

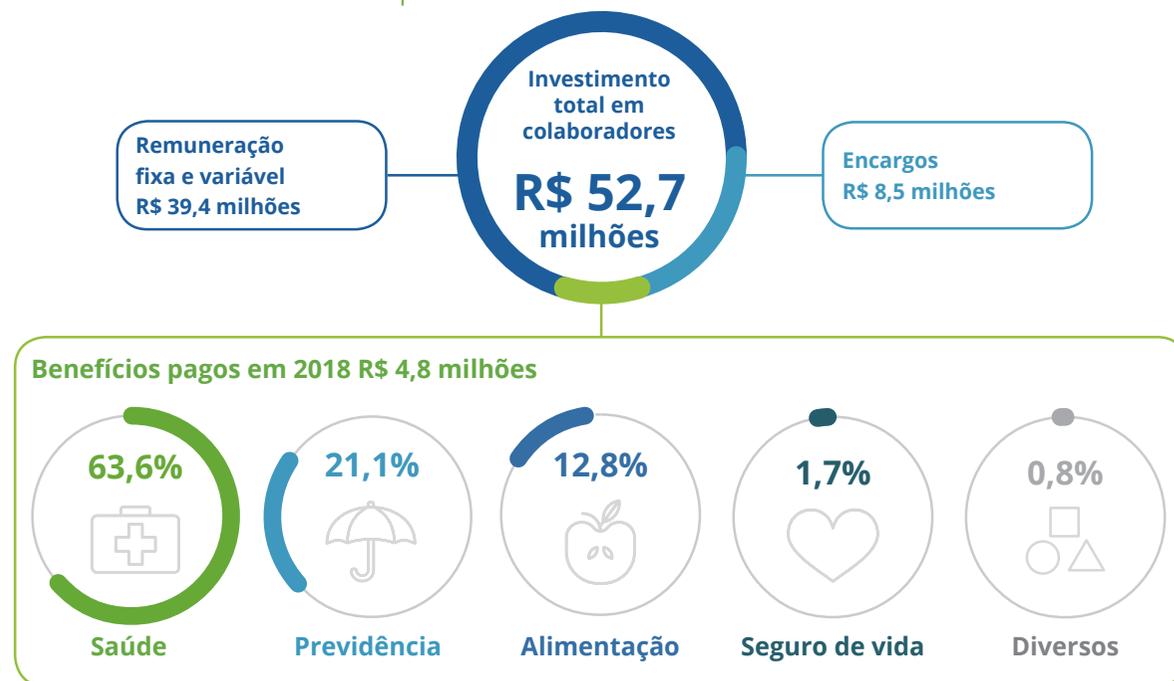
## ... Atração, treinamento e oportunidades de desenvolvimento

Nos processos de seleção, avalia-se o potencial e a capacitação dos possíveis colaboradores para compor a estrutura organizacional da Itaúsa de forma que agregue valor à estratégia e sustente necessidades futuras.

Em 2018, a Companhia teve como foco o investimento em treinamento na formação continuada de seus colaboradores, direcionando R\$ 150 mil para treinamentos, com a intenção de reforçar, principalmente, o conhecimento técnico nas áreas de Finanças e Tecnologia.

Também promoveu o redesenho da Diretoria de Administração e Finanças com os objetivos de se adequar às necessidades da organização, oferecer oportunidades de crescimento aos colaboradores, desenvolver novas habilidades por meio de *job rotation* e contribuir para a gestão e a disseminação do conhecimento interno.

## ... Investimentos em pessoal



## ... Processo de avaliação de desempenho, *feedback* e meritocracia

A Itaúsa adotou novo sistema para a formalização e registro de *feedback* que também foi utilizado no processo de Avaliação de Desempenho e autoavaliação das competências por profissionais e Diretores Estatutários.

A partir do *feedback* são discutidos e estabelecidos os Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs), que norteiam as ações de treinamento e desenvolvimento e servem de referência para o direcionamento de carreira dos colaboradores, contribuindo para sua formação mais sólida e consistente.

A *holding* mantém também estrutura de remuneração desenvolvida com consultoria externa, baseada em pesquisas de mercado, a fim de manter a competitividade da remuneração praticada e, conseqüentemente, a atratividade de profissionais e retenção de talentos. A remuneração é composta por parte fixa e parte variável, paga uma vez ao ano de acordo com os resultados alcançados no processo de Avaliação de Desempenho. Já para as funções de alta liderança, há a possibilidade de remuneração de longo prazo, avaliada no âmbito de Comissão de Pessoas e Ética.

## ... Engajamento dos colaboradores

Para acompanhar, de forma ágil, simples e regular, a percepção dos colaboradores sobre sua experiência na Companhia, foi realizada em 2018 a pesquisa de Clima PULSO, conduzida por um terceiro especializado e composta de questões sobre gestão de pessoas e o ambiente de trabalho. Um dos principais resultados da pesquisa é a recomendação da Itaúsa, por **95,4%** dos colaboradores, como um bom lugar para trabalhar.

# 07 CAPITAL REPUTACIONAL

Sólida reputação empresarial  
e organizacional que permeia  
os negócios da *holding*.



## ... Governança

A busca por desempenho eficiente e sustentável, alicerçada por ética e integridade, conduz os negócios da Itaúsa, que adota medidas de sólida governança corporativa suportadas por seus princípios éticos e de transparência.

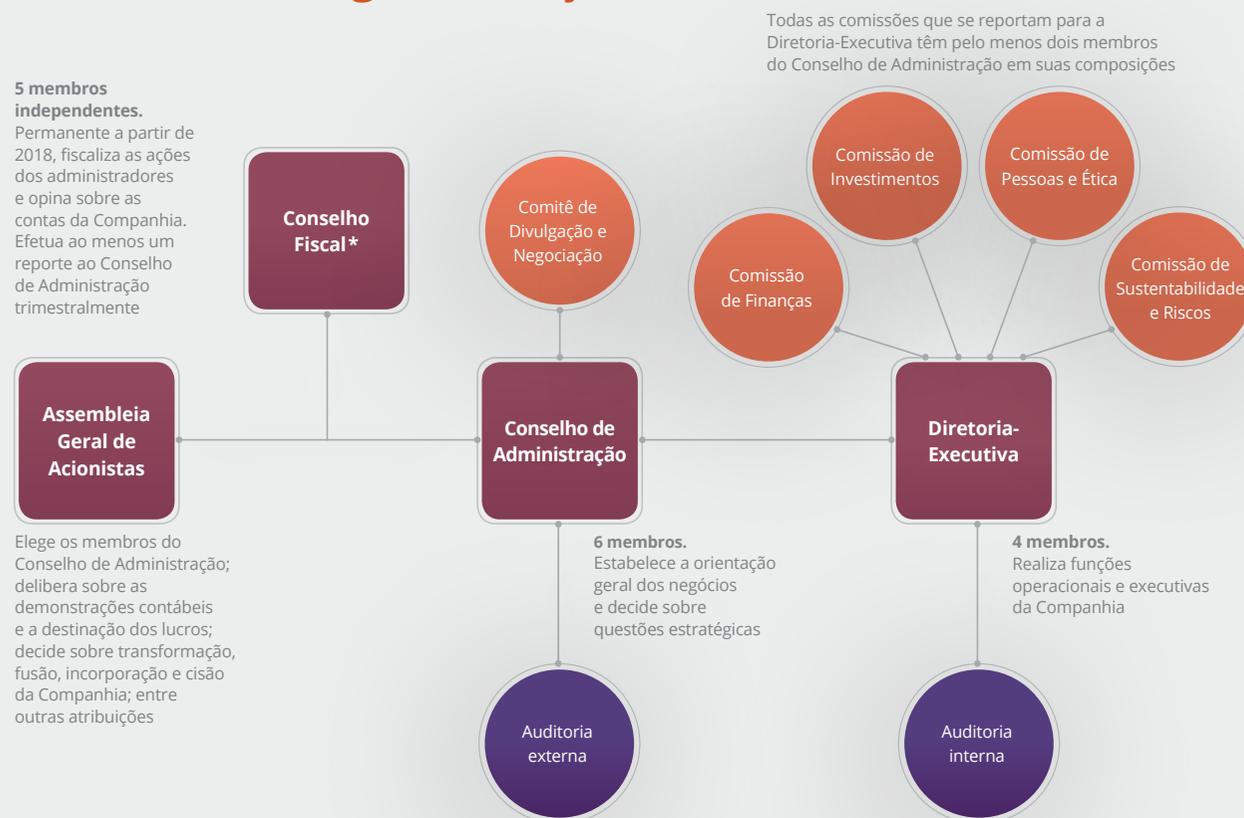


### Ações adotadas ou reforçadas em 2018

- Conselho Fiscal permanente
- Conclusão do primeiro ciclo dos trabalhos de auditoria interna em todas as áreas
- Comitê e comissões, que assessoram o Conselho de Administração e a Diretoria
- Revisão e criação de novas políticas, como a de Governança Corporativa e a de Transações com Partes Relacionadas
- Divulgação do novo Código de Conduta Itaúsa e implementação de canal de denúncias operado por prestador de serviços independente de renome internacional
- Divulgação do Formulário de Governança Corporativa ao mercado



## ... Estrutura de governança



\* A Itaúsa não possui Comitê de Auditoria por não ser empresa operacional. Em todas as empresas do seu portfólio, há Comitês de Auditoria instalados.

## ... Comitê e comissões



### Comitê de Divulgação e Negociação

Reporta-se ao Conselho de Administração e tem entre suas atribuições revisar e aprovar as informações divulgadas ao mercado e analisar as respostas referentes a questionamentos de órgãos reguladores. O Comitê reúne-se sempre que convocado pelo Diretor de Relações com Investidores (DRI).



### Comissão de Finanças

Examina e recomenda ao Conselho de Administração as demonstrações contábeis; propõe a destinação do lucro anual e a distribuição de remuneração aos acionistas; quando necessário, define a manutenção de adequado nível de liquidez; aprova os orçamentos anuais; analisa opções de captação de recursos financeiros; acompanha o nível de endividamento das investidas; e propõe as recompras de ações, distribuição do lucro e alocação para investimento.

 102-22



### Comissão de Investimentos

Define as principais diretrizes para prospecção de novas oportunidades de investimento; avalia o posicionamento da Itaúsa ante as oportunidades de negócio; analisa e discute os resultados de *due diligence*; define as condições financeiras, contratuais e de governança para a conclusão da aquisição; e discute questões estratégicas das empresas investidas.



### Comissão de Pessoas e Ética

Define as principais diretrizes referentes às políticas de pessoas; avalia o conteúdo do Código de Conduta Itaúsa, deliberando sobre o seu aprimoramento; e analisa os indicadores do Canal de Denúncias, os trabalhos executados e as ocorrências relevantes de desvios de conduta.



### Comissão de Sustentabilidade e Riscos

Define as principais diretrizes na gestão e no controle de riscos, em linha com o apetite a riscos estabelecido pelo Conselho de Administração; aprova a metodologia do processo de gerenciamento de riscos e, com base no resultado dos trabalhos desenvolvidos pela auditoria interna terceirizada, analisa os pontos levantados e os planos de ação a serem adotados para mitigação dos riscos identificados; estabelece diretrizes e orienta a área de *Compliance* e Riscos Corporativos na implementação do programa de integridade; e revisa os normativos da Companhia, submetendo-os, quando necessário, à avaliação e à aprovação do Conselho de Administração.

## ... Ética e medidas de combate à corrupção

A Itaúsa combate e não tolera nenhuma forma de ato ilícito ou criminoso, como corrupção, tráfico de influência, favorecimentos indevidos, fraudes e lavagem de dinheiro. Essa atuação é pautada e reforçada pelos seguintes normativos, entre outros:

- Política de Relacionamento com Entidades Privadas e Agentes Públicos e de Prevenção à Corrupção
- Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante
- Política de Negociação de Valores Mobiliários
- Política para Transações com Partes Relacionadas

Além disso, participa ativamente de Comitês de Auditoria e Riscos das empresas investidas, além de disseminar sua preocupação com gestão de riscos nos Conselhos de Administração delas. Adicionalmente, os relatórios de Transações com Partes Relacionadas são apresentados e discutidos com o Conselho Fiscal, que também é responsável por aprovar previamente transações de valor superior a R\$ 5,0 milhões.

Como aprimoramento desse compromisso, foi aprovada, em fevereiro de 2018, pelo Conselho de Administração, a Política de Relacionamento com Entidades Privadas e Agentes Públicos e de Prevenção à Corrupção, que tem como objetivo assegurar as boas práticas no relacionamento da Companhia com terceiros, sejam eles entidades privadas ou agentes públicos.

Ao implementar essa política, busca reforçar seu compromisso de desenvolver relacionamentos com elevados padrões de integridade, ética e transparência e de prevenir e combater a corrupção em todas as suas formas.

A estrutura de governança da *holding* contempla diversos **órgãos de assessoramento**, com destaque para a Comissão de Pessoas e Ética. Além disso, realiza monitoramento de seus riscos por meio da Comissão de Sustentabilidade e Riscos e da Auditoria Interna, conduzida por a empresa terceirizada (Big Four). Em 2018, foi concluído o primeiro ciclo de auditoria interna em todas as áreas. Não houve, até o momento, registro de qualquer ocorrência de envolvimento da Companhia ou de seus executivos em atos de corrupção.

 102-16 | 102-17 | 102-29 | 102-30 | 102-31 | 102-33 | 102-34



### Políticas aprovadas pelo Conselho de Administração em 2018 relacionadas à ética e combate à corrupção:

- Política de Relacionamento com Entidades Privadas e Agentes Públicos e de Prevenção à Corrupção
- Código de Conduta Itaúsa: relançado e amplamente divulgado
- Canal de denúncia independente vinculado ao código de conduta: [www.ethicsdeloitte.com.br/itausa](http://www.ethicsdeloitte.com.br/itausa)

## ... Compliance e controles internos

Em 2018, a Itaúsa reforçou sua estrutura de *compliance* que, em conjunto com a Auditoria Interna, revisou e implementou diversas normas e políticas, bem como adotou processos e revisou apontamentos de melhorias nas diversas áreas.

### ... Fluxo de atividades

• **Temas mais relevantes do gerenciamento de riscos**

• **Reporte pela área de Compliance e Riscos Corporativos à Comissão de Sustentabilidade e Riscos**

• **Acompanhamento dos planos de ação**  
• **Definição dos níveis de aceitação da Companhia à exposição a riscos, conforme o nível de apetite a riscos definido pelo Conselho de Administração**

• **Acompanhamento anual pelo Conselho de Administração dos resultados dos trabalhos da Auditoria Interna**

## ... Gestão de riscos

Pelo fato de seus resultados estarem diretamente atrelados às operações, às atividades e aos resultados de suas investidas, a Companhia está exposta essencialmente aos riscos das empresas de seu portfólio. A lista completa dos riscos aos quais está exposta consta no Formulário de Referência no site e na CVM.

Por meio da participação da alta administração da Itaúsa nos conselhos de administração e comitês de assessoramento das empresas investidas, além da presença de membros independentes com experiência nos respectivos mercados de atuação, são estimuladas boas práticas de gerenciamento de riscos e *compliance*, incluindo

integridade. Como exemplos dessa atuação estão a participação de membros da *holding* (a) no Comitê de Gestão de Riscos e Capital do Itaú Unibanco, (b) no Comitê de Auditoria e de Gerenciamento de Riscos da Duratex e (c) no Comitê de Auditoria Estatutário da Alpargatas. As diretrizes para boas práticas, assim como o Código de Conduta Itaúsa, ao qual compete sanar dúvidas de interpretação e supervisionar o cumprimento das normas, devem balizar os respectivos códigos de conduta das empresas investidas e suas práticas com relação a gerenciamento de riscos e *compliance*.

A Companhia segue as diretrizes constantes na Política de Gerenciamento de Riscos, aprovada pelo Conselho de Administração. As sociedades controladas que não tenham política própria devem seguir os termos dessa política, observadas as suas respectivas estruturas de gestão.

 102-15 | 102-19 | 102-20 | 102-29 | 102-30 | 102-31 | 103-2 | 103-3

### + Saiba mais:

Adicionalmente a esses riscos, há outros que podem influenciar a decisão de investimento nos valores mobiliários da Itaúsa, descritos no Formulário de Referência em [www.itausa.com.br](http://www.itausa.com.br) | Informações Financeiras | Formulários de Referência.

## ... Fluxo de gerenciamento de riscos

### Conselho de Administração

- Define o nível de apetite a riscos
- Avalia se a Administração está adotando os controles necessários

### Diretoria

- Aplica as estratégias e diretrizes aprovadas pelo Conselho de Administração
- Valida o relatório de consolidação de riscos

### Comissão de Sustentabilidade e Riscos

- Aprova a metodologia adotada no gerenciamento de riscos
- Acompanha as ações definidas para sua mitigação
- Aprova o relatório de consolidação de riscos

### Áreas de negócios

- Atuam no gerenciamento de riscos de suas áreas
- Aplicam os planos de ação para mitigá-los

### Auditoria Interna

- Revisa os procedimentos operacionais e de *compliance* executados pelas áreas de negócios

### Área de *Compliance* e Riscos Corporativos

- Prepara relatórios periódicos de consolidação dos riscos
- Apoia os gestores de processo na definição e na implementação dos planos de ação

acompanha anualmente

## ... Comunicação com o mercado

A Itaúsa privilegia a transparência em sua relação com os diversos públicos de relacionamento, dispondo de uma série de canais para interação e engajamento com eles. Sua Política de Governança Corporativa estabelece, entre outras diretrizes, a realização de reuniões públicas com a área de Relações com Investidores (RI), além da manutenção do Comitê de Divulgação e Negociação, que avalia previamente toda comunicação com o mercado prevista nos dispositivos internos, bem como as que são julgadas relevantes pelo órgão para disponibilização ao mercado.

 102-21 | 102-33 | 102-40 | 102-42 | 102-43 | 102-44

## ... Relacionamento com o mercado

Com objetivo de capturar e entender as principais tendências do mercado, bem como ouvir as necessidades dos acionistas para o aprimoramento de suas práticas, a Itaúsa realizou em 2018 encontros entre os profissionais de Relações com Investidores (RI) das empresas investidas, sendo os principais assuntos discutidos: boas práticas de governança, melhorias para as **práticas de sustentabilidade**, *disclosure* para a plataforma do CDP, *benchmark* de RI, levantamento de perguntas frequentes para RI, sistemas de suporte à área e conferências nacionais e internacionais.

Adicionalmente, realizou estudo com investidores, conduzido por empresa terceirizada, sobre temas relacionados à comunicação de RI. Como resultado desse trabalho, foi sugerido à Itaúsa maior exposição ao mercado, o que motivou ajustes no calendário de eventos, com a realização de teleconferência semestral e participação em **conferência internacional**, além da promoção de conferências nacionais e encontros com grupos de investidores para estreitar o relacionamento com o mercado.

A *holding* possui em sua base acionária de mais de 130 mil acionistas pessoas físicas e, para o bom relacionamento com esse público, disponibiliza canais de atendimento eletrônicos e via telefone, informativos periódicos enviados por e-mail (*newsletter* Ações em Foco, Boletim de Desconto mensal, comunicado de recompras para tesouraria, entre outros), bem como o Programa de Reinvestimento de Dividendos (PRD). Em 2018, foi formalizada a Política de Remuneração aos Acionistas, que trouxe maior detalhamento dos critérios de remuneração.

Interações	Principais atividades
<b>Reunião pública com investidores – em parceria com Apimec/SP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>18º ano consecutivo de reunião pública com investidores em parceria com a Apimec SP.</li> <li>Apresenta, com representante das empresas investidas, resultados, estratégias e direcionamento das companhias, e é transmitido ao vivo pela internet.</li> <li>Em 2018, participaram da reunião aproximadamente 450 convidados. O evento foi acompanhado também por cerca de 290 pessoas pela internet.</li> </ul>
<b>Teleconferência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de teleconferência de resultados semestralmente.</li> <li>Os executivos da Itaúsa e empresas investidas se disponibilizam para uma comunicação transparente e interação com o mercado.</li> </ul>
<b>Conferência internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em 2018, a Itaúsa participou de conferência internacional realizada em Nova York.</li> <li>Contou com a participação de importantes investidores.</li> <li>Reuniões individuais ou em pequenos grupos com o Presidente e Presidente do Conselho da Itaúsa.</li> </ul>
<b>Encontros com grupos de investidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de encontros com grupos de investidores no decorrer do ano.</li> <li>Discussão sobre estratégia da Companhia, cenário econômico, avanços em governança e inovação nas empresas investidas, entre outros.</li> </ul>
<b>Meios eletrônicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicação de informações prestadas ao mercado atualizadas no <i>website</i> da Itaúsa e disponibilização de informativos periódicos como Boletim de Desconto e Ações em Foco.</li> </ul>
<b>Canais de atendimento de solicitações</b>	<p>Todos os canais são constantemente verificados e as demandas recebidas são respondidas tempestivamente.</p> <p><a href="mailto:relacoes.investidores@itausa.com.br">relacoes.investidores@itausa.com.br</a>   <a href="mailto:drinvest@itausa.com.br">drinvest@itausa.com.br</a></p> <p>Fale com RI   <a href="http://www.itausa.com.br">www.itausa.com.br</a></p> <p>Fale com RI: 11 3543-4177</p> <p>Recebimento de 741 e-mails e 276 telefonemas.</p>



## Relacionamento com regulador

A fim de manter o bom relacionamento com reguladores e assegurar que demandas dos públicos de relacionamento não evoluam para reclamações formais perante esses órgãos, a Companhia monitora constantemente seus canais dedicados a esse tipo de solicitação. O tempo de atendimento da grande maioria das solicitações é inferior a dois dias, e são também monitoradas as solicitações feitas por canais externos.

Interações	Principais atividades
<b>Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC), mantido pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM)</b>	Nos últimos quatro anos, a Itaúsa recebeu três solicitações de informações, prontamente atendidas. No mesmo período, não houve nenhuma instauração de Processo Administrativo ou Processo Administrativo Sancionador (PAS) pela CVM no qual fosse objeto de investigação.

## Participação em entidades de classe

A Itaúsa possui representantes em diversas entidades de classe. Dessa forma, interage com o mercado e contribui com discussões que envolvam, entre outros assuntos, alterações de legislação e normativos que possam impactar a Companhia e suas empresas investidas.

Interações	Principais entidades
<b>Interage com o mercado e contribui com discussões que envolvam, entre outros assuntos, alterações de legislação e normativos que possam impactar a Companhia e suas empresas investidas.</b>	<p>Principais entidades nas quais a Itaúsa é representada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca)</li> <li>Confederação Nacional da Indústria (CNI)</li> <li>Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)</li> <li>Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI)</li> </ul>



## .. Monitoramento de mídia

A Companhia acompanha constantemente sua exposição na imprensa, com ênfase no monitoramento de possíveis riscos de imagem e reputação. Todos os profissionais recebem diariamente as principais notícias (*clipping*) veiculadas sobre a *holding*.

É realizado acompanhamento diário do fluxo de notícias da Itaúsa, das empresas investidas e dos concorrentes. Há ainda boletim diário, enviado por e-mail a todos os

profissionais, com notícias sobre negócios e aspectos jurídicos. São monitorados temas relacionados à economia, às mudanças no ambiente jurídico e às tramitações no executivo/legislativo, bem como alterações nas normatizações contábeis que possam impactar a Itaúsa e suas empresas investidas. No caso de alterações na legislação e nos temas governamentais relevantes, são enviados alertas por e-mail, a qualquer momento do dia, aos profissionais e executivos.

GRI

## .. Patrocínios e apoios

A Itaúsa tem como prática patrocinar eventos ou apoiar entidades relevantes no mercado. Em 2018, apoiou as seguintes entidades:



Realiza ainda o patrocínio de eventos que contribuem para o desenvolvimento do mercado de capitais.

Em 2018, foram patrocinados:

- Congresso anual do IBGC e Encontro de Conselheiros
- Rio Money Fórum
- Fórum Codemec – Comitê para o Desenvolvimento do Mercado de Capitais
- Prêmio Abrasca – Melhor Relatório Anual

GRI 102-13 | 102-21 | 102-40 | 102-42 | 102-43 | 102-44

## ... Gestão da sustentabilidade e relacionamento com a comunidade

A Itaúsa e suas empresas investidas estão atentas ao que está ocorrendo nas sociedades brasileira e mundial com relação a causas sociais e ambientais. A Companhia enxerga a importância dessa sintonia para sua estratégia de criação de valor a longo prazo para seus *stakeholders*.

Em 2018, constituiu grupo de trabalho para debater e amadurecer as discussões sobre sustentabilidade e fomentar a troca de experiências entre as empresas do portfólio. Sendo as mudanças climáticas uma das megatendências do World Economic Forum, o tema foi objeto de dois encontros entre as equipes das empresas.

 102-21 | 102-34 | 102-40 | 102-42 | 102-43 | 102-44

### ... Boas práticas

A busca pelo aprofundamento da gestão de carbono e pelo aperfeiçoamento dos reportes ao antigo Carbon Disclosure Program (CDP) envolveu ainda a contratação de estudo de consultoria especializada, e as oportunidades de melhorias foram compartilhadas com as empresas investidas. Por meio do estudo, a *holding* teve acesso aos principais pontos de aperfeiçoamento necessários (*gap analysis*), em comparação com empresas de todo o mundo que são referências na mitigação de impactos ambientais. O estudo foi revisto pelas empresas do portfólio e também pela alta administração da Itaúsa, com foco em aprimoramentos de práticas e, conseqüentemente, do nível de *disclosure*.

Adicionalmente, a Companhia sediou os encontros dos membros da CDP Supply Chain e do Benchmark Club para a discussão de melhores práticas sustentáveis e principais tendências para mitigação das emissões de carbono. O evento incluiu palestras e apresentações de *cases* de empresas referências em sustentabilidade, que compartilharam suas experiências com a Itaúsa e suas investidas.

Como fruto das boas práticas desenvolvidas e como forma de reconhecer o acerto das estratégias adotadas pela Itaúsa e suas empresas investidas está a participação da *holding* e do Itaú Unibanco na carteira do Dow Jones Sustainability World Index (DJSI) e dela, do Itaú Unibanco e da Duratex no Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 (ISE).

MEMBER OF  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM  **Desde 2003**

O Dow Jones Sustainability World Index (DJSI) é promovido pela RobecoSAM e o seu objetivo é que as métricas sejam aplicadas pela comunidade financeira como referência para o investimento socialmente responsável e indutor de boas práticas. O DJSI World seleciona empresas de reconhecida sustentabilidade, aptas a criar valor para os acionistas no longo prazo. Considera não apenas o desempenho financeiro, mas principalmente a qualidade da gestão, que deve integrar o valor econômico à atuação social e ambiental.

**ISEB3**  
2019 **Desde 2006**

Promovido pela B3 com metodologia de responsabilidade da FGVces e originalmente financiado pela International Finance Corporation (IFC), braço financeiro do Banco Mundial. O ISE visa estimular a responsabilidade ética e de sustentabilidade corporativa das corporações, adotado como ferramenta para análise comparativa de desempenho das empresas listadas na B3. Também amplia o entendimento sobre o compromisso com a sustentabilidade, diferenciando as companhias em qualidade, nível de comprometimento, equidade, natureza do produto, transparência e prestação de contas, além do desempenho nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e mudanças climáticas.

 **Desde 2011**  
DRIVING SUSTAINABLE ECONOMIES

O CDP engloba a consolidação de dados ambientais autodivulgados do mundo. Desde o primeiro reporte da Itaúsa, em 2011, há evolução do *disclosure* em decorrência da adoção de boas práticas e compromisso com metas de redução da emissão de CO<sub>2</sub>. As metodologias, as respostas e a avaliação da Itaúsa nas duas iniciativas – ISE e CDP – estão integralmente disponíveis para consulta da sociedade.

## ... Sustentabilidade no portfólio de empresas da Itaúsa

A Itaúsa, por meio de seus representantes nos Conselhos de Administração e nos comitês relacionados aos temas de sustentabilidade, busca promover discussões de modo a incorporar, nos modelos de negócios das companhias, o compromisso com a responsabilidade socioambiental, incentivando-as no desenvolvimento de práticas sustentáveis nos negócios, de projetos de impacto social com as comunidades em que atuam e na concepção de produtos ecoeficientes.

## ... Destaques em sustentabilidade do Itaú Unibanco

É referência nacional em gestão da sustentabilidade. Incorpora esse tema na avaliação de diversos negócios que realiza. Além disso, contribui também com a sociedade por meio de investimento social privado em diversas localidades, levando em conta os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estabelecidos pela ONU.

### Principais destaques:

- **Análises de crédito** orientadas **pela Política de Risco Socioambiental**, a qual pode restringir ou mesmo impedir a concessão de crédito a empresas que operam em determinados setores e/ou que possuam práticas em desacordo com a Política (por exemplo, trabalho escravo).
- Oferta de produtos como **crédito e fundos socioambientais** que promovem projetos com **benefícios de impacto positivo para a sociedade e o meio ambiente**.
- **R\$ 631 milhões** direcionados a **1.438 projetos**, no Brasil e na América Latina, sendo R\$ 518 milhões em projetos não incentivados destinados, principalmente, à **educação, à cultura e à mobilidade urbana**.

**90% de todos os ativos sob gestão da Itaú Asset Management** passam pela metodologia de integração de questões Ambientais, Sociais e de Governança Corporativa.

## ... Destaques em sustentabilidade da Duratex

A sustentabilidade é tema que permeia todas as esferas de negócios da Duratex. A companhia contempla análise dos impactos sociais, ambientais e econômicos em seu planejamento estratégico e, na esfera social, estabelece relação com as comunidades no entorno das unidades, permitindo conhecer suas reais necessidades para definir e direcionar recursos financeiros, humanos e materiais.

### Principais destaques:

- **Tecnologia Deca Comfort:** proporciona **economia de até 60% no consumo de água.**
- Empresa reconhecida pelo CDP como **“Líder em Transparência”** pela gestão eficiente de água.
- **Mais de 90% da matriz energética de painéis** das fábricas provém de **energia renovável.**
- **Referência em manejo florestal e conservação da biodiversidade** em suas unidades (registradas a **presença de 1.152 espécies de flora e 836 de fauna**).
- **R\$ 2 milhões** investidos em 17 projetos sociais direcionados ao esporte, cultura e educação, beneficiando **mais de 15 mil pessoas.**

## ... Destaques em sustentabilidade da Alpargatas

A Alpargatas busca atuar de forma responsável, fomentando o desenvolvimento de melhores práticas em sustentabilidade nos seus negócios e em sua cadeia de fornecedores. Faz gestão de 100% dos resíduos gerados durante a fabricação de seus produtos e possui linha de produtos destinada exclusivamente à preservação da fauna e flora brasileira, além de possuir braço social que atua nas cidades onde estão instaladas suas fábricas.

### Principais destaques:

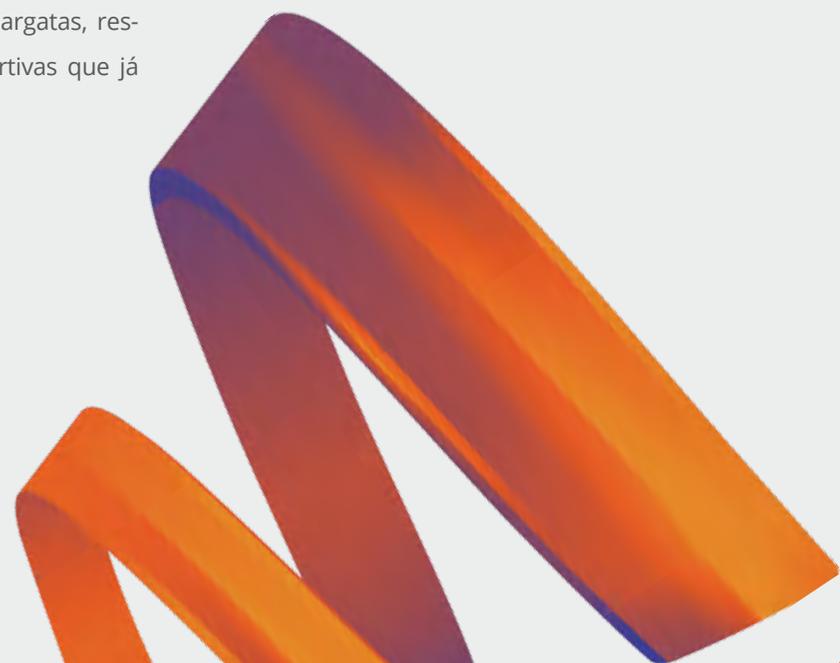
- **Gestão de 100% dos resíduos gerados na produção com reaproveitamento** para confecção de tapetes, grama sintética, piso de borracha, entre outros.
- Incentivo à preservação da fauna brasileira com repasse de 7% das vendas líquidas de produto exclusivo da marca Havaianas ao Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPÊ).
- **R\$ 3,5 milhões** investidos no Instituto Alpargatas, responsável por iniciativas educacionais e esportivas que já beneficiaram 152 mil crianças e adolescentes.

## ... Destaques em sustentabilidade da NTS

Com a missão de assegurar o transporte seguro e sustentável de gás natural, a NTS respeita rigorosos padrões de segurança, buscando mitigar externalidades ambientais e potencializar benefícios sociais inerentes às suas atividades.

A cada empreendimento, estudos e programas são desenvolvidos para identificar e avaliar impactos em comunidades, fauna e flora, solo, recursos hídricos e ar. Além disso, são propostas medidas para eliminar, minimizar ou compensar impactos negativos.

Por intermédio da Lei Rouanet, de incentivos fiscais, investiu-se em 2018 R\$ 8 milhões no Projeto Conexões Musicais da Orquestra Sinfônica Brasileira (OSB).

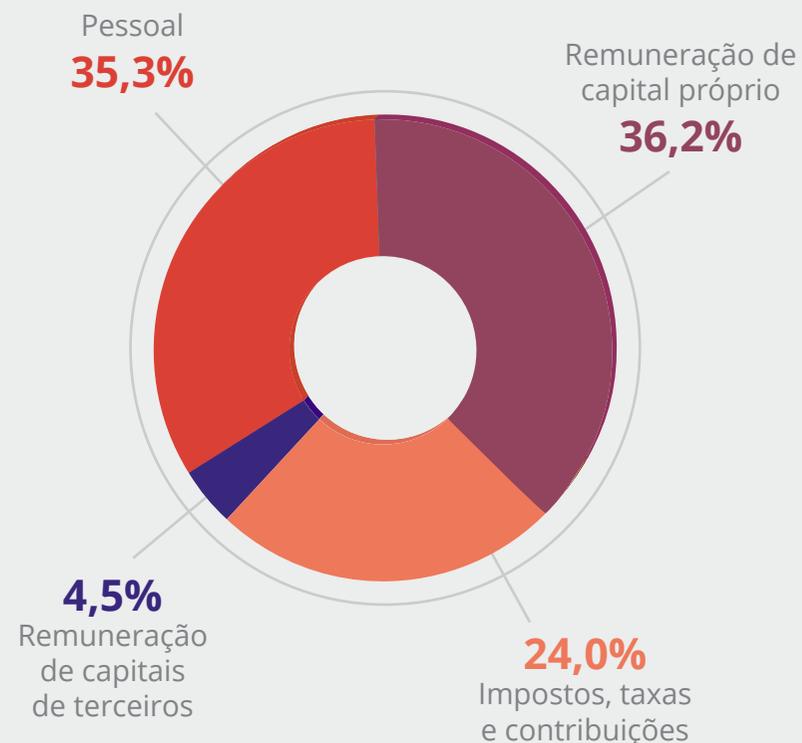


## ... Criação de valor para a sociedade

A Demonstração do Valor Adicionado mede a riqueza gerada por uma organização para a sociedade. Em 2018, a Itaúsa e a soma das suas participações geraram R\$ 26,8 bilhões de valor adicionado<sup>1</sup>, conforme a distribuição detalhada abaixo:

	01/01 a 31/12/18	01/01 a 31/12/17
<b>DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DO VALOR ADICIONADO (PRO FORMA)<sup>1</sup></b>	<b>R\$ milhões</b>	<b>R\$ milhões</b>
Receitas	70.869	71.582
Despesas	(29.835)	(33.297)
Insumos adquiridos de terceiros	(12.831)	(10.986)
<b>Valor adicionado bruto</b>	<b>28.203</b>	<b>27.298</b>
Depreciação, amortização e exaustão	(2.106)	(1.763)
<b>Valor adicionado líquido produzido</b>	<b>26.097</b>	<b>25.535</b>
<b>Valor adicionado recebido em transferência</b>	<b>751</b>	<b>253</b>
<b>Valor adicionado total a distribuir</b>	<b>26.848</b>	<b>25.788</b>

	01/01 a 31/12/18		01/01 a 31/12/17	
	R\$ milhões	%	R\$ milhões	%
<b>Distribuição do valor adicionado</b>	<b>26.848</b>	<b>100,0</b>	<b>25.788</b>	<b>100,0</b>
Pessoal	9.473	35,3	8.965	34,8
Impostos, taxas e contribuições	6.451	24,0	7.358	28,5
Remuneração de capitais de terceiros	1.214	4,5	1.203	4,7
Remuneração de capital próprio	9.710	36,2	8.263	32,0



<sup>1</sup> DVA Pro Forma: agrega também o DVA do Itaú Unibanco e da Alpargatas na proporção da participação da Itaúsa (obs: empresas não consolidadas nas Demonstrações Financeiras da Itaúsa e reconhecidas pelo Método de Equivalência Patrimonial).

A Itaúsa e suas empresas investidas empregam mais de **129 mil pessoas**, das quais **17 mil** estão no exterior



## 08 CAPITAL INTELLECTUAL

Conhecimento, capacidade de desenvolvimento das empresas investidas e marcas fortes e reconhecidas nos mercados nacional e internacional são características da Itaúsa.

## ... Conhecimentos do Conselho

Atualmente, o Conselho de Administração é composto por seis membros efetivos e três suplentes, um deles (16,7%) do sexo feminino. As experiências e os conhecimentos dos Conselheiros estão distribuídos da seguinte maneira:



Conforme seu Estatuto Social, a Itaúsa tem por objeto participar de outras sociedades, disseminando nas empresas investidas seus princípios de alocação eficiente de capital, valorização do capital humano, governança e ética nos negócios e geração de valor para os acionistas de forma sustentável. Para atingir esses objetivos, é administrada por um Conselho de Administração e por uma Diretoria com profissionais de vasta experiência de mercado, formação diversificada e atualização constante.

Além do corpo executivo qualificado, os anos de experiência da *holding* e a contínua busca pelo alinhamento às boas práticas de mercado lhe permitiram sistematizar uma série de códigos e políticas que direcionam a execução das atividades cotidianas para a criação de valor.

+ Saiba mais:

[www.itausa.com.br/pt/governanca-corporativa/destaques](http://www.itausa.com.br/pt/governanca-corporativa/destaques)

**Diversidade de experiências e conhecimentos dos Conselheiros**

\* Para a definição dos conhecimentos do Conselho, foram levadas em consideração as formações acadêmicas, a experiência como executivos e as atuações em Conselhos e Comitês.

## ... Membros do Conselho de Administração da Itaúsa e das empresas investidas

Em maio de 2018, a Companhia aprovou a Política de Indicação de Membros do Conselho de Administração, que estabelece as regras de indicação de seus Conselheiros e preza pelas boas práticas de governança corporativa. Assim, entre as diretrizes estabelecidas nessa política, estão:

- Alta qualificação
- Notável experiência técnica, operacional e acadêmica
- Alinhamento aos valores e à cultura Itaúsa
- Reputação ilibada
- Disponibilidade para o exercício da função
- Complementaridade de competências ao Conselho
- Diversidade, sempre que possível

Em linha com a premissa de participação no bloco de controle das empresas investidas, a Itaúsa aperfeiçoa constantemente suas práticas de gestão.

Em relação a membros independentes, procura, para os Conselhos de Administração das empresas investidas, pessoas com experiências e aptidões em seus mercados de atuação para que haja melhor contribuição em seus desempenhos. Essas diretrizes nortearam as indicações de membros independentes nos Conselhos de Administração e nos órgãos de assessoramento do Itaú Unibanco, da Duratex e da Alpargatas.

### Henri Penchas

Presidente do Conselho de Administração



É Presidente do Conselho de Administração da Itaúsa e membro do Conselho de Administração da Nova Transportadora do Sudeste S.A. – NTS, além de participar de diversos comitês nas companhias do portfólio e na Itaúsa. Foi Diretor-Presidente da Duratex e membro do Conselho de Administração do Itaú Unibanco, da Duratex e da Elekeiroz e Vice-Presidente executivo no Itaú Unibanco. Nos últimos 20 anos, participou dos mais importantes M&As realizados pela *holding* e suas empresas investidas. Em organizações do terceiro setor, é membro do Conselho de Administração da Fundação José Luiz Setubal, do Instituto Itaú Cultural e do Conselho Fiscal do Instituto Alana.

### Alfredo Egydio Setubal

Presidente, Diretor de Relações com Investidores e Vice-Presidente do Conselho de Administração



É Presidente, Diretor de Relações com Investidores e Vice-Presidente do Conselho de Administração. Também se envolve nas companhias investidas como membro do Conselho de Administração do Itaú Unibanco, Alpargatas e Duratex – da qual é Copresidente, além de integrar diversos comitês nas companhias do portfólio e na Itaúsa. Atua há mais de 20 anos como executivo nas áreas de Mercado de Capitais e Relações com Investidores, tendo sua experiência mais longa no Itaú Unibanco. Dedicou-se a organizações do terceiro setor, sendo membro de conselhos e comitês nas seguintes entidades: Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca), Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (Ibri), Museu de Arte de São Paulo (Masp), Fundação Bienal de São Paulo e Fundação Tide Setubal, além de ser Diretor-Financeiro do Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM).

**Rodolfo Villela Marino**

Membro do Conselho de Administração (Diretor Vice-Presidente da Itaúsa)



É Diretor Vice-Presidente e membro do Conselho de Administração. Acompanha as empresas do portfólio integrando o Conselho de Administração da Duratex e da Alpargatas e vários de seus comitês e da Itaúsa. Foi Presidente do Conselho de Administração da Elekeiroz, é Vice-Presidente do Conselho de Administração do Instituto para Estudos do Desenvolvimento Industrial (IEDI) e integra os conselhos da Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca) e do Movimento Empresarial pela Inovação da Confederação Nacional da Indústria (MEI/CNI). Integra os conselhos da Associação Comunitária Despertar e da São Paulo Companhia de Dança, o Conselho de Governança do Todos pela Educação e a Diretoria da Sociedade de Cultura Artística.

**Paulo Setubal Neto**

Membro do Conselho de Administração (Conselheiro não executivo)



É membro do Conselho de Administração. Nas empresas do portfólio, foi membro do Conselho de Administração e Diretor-Presidente da Duratex por 25 anos, além de ter atuado como Diretor-Presidente na Itautec e Elekeiroz. Em organizações do terceiro setor, destaca-se sua atuação como Conselheiro Fiscal na Fundação Tide Azevedo Setubal.

**Ana Lúcia de Mattos Barretto Villela**

Vice-Presidente do Conselho de Administração (Conselheira não executiva)



É Vice-Presidente do Conselho de Administração. Nas companhias investidas, é membro do Conselho de Administração do Itaú Unibanco e do Comitê de Responsabilidade Social do Itaú Unibanco. Em organizações do terceiro setor, destaca-se por seu envolvimento com o Instituto Alana e a Alana Foundation, os quais preside, e nos Conselhos de Administração da Campaign for a Commercial Free Childhood (CCFC), Instituto Akatu, Itaú Cultural e Instituto Brincante. É Fellow Ashoka desde 2010 e participa também do Conselho de Inovação da XPrize.

**Victorio Carlos De Marchi**

Membro do Conselho de Administração (Conselheiro não executivo)



É membro do Conselho de Administração. Na Ambev atua como Copresidente do Conselho de Administração e presidente dos Comitês de Operações, Finanças e Remuneração e de *Compliance* Concorrencial e de Partes Relacionadas. Em organizações do terceiro setor, destaca-se sua atuação como Vice-Presidente do Conselho de Administração da Fundação Antonio e Helena Zerrenner Instituição Nacional de Beneficência e membro do Conselho de Administração do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI) e do Conselho de Estudos Econômicos da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp).

Saiba mais sobre a experiência e formação dos Executivos e Conselheiros em:

[www.itausa.com.br/pt/governanca-corporativa/administracao](http://www.itausa.com.br/pt/governanca-corporativa/administracao)

## ... Propriedade intelectual

Marcas fortes e reconhecidas nacional e internacionalmente são atributos para a avaliação de investimentos pela Itaúsa. A Companhia incentiva a valorização das marcas das empresas investidas e o registro de patentes de invenções relevantes para os resultados almejados e para sua imagem.

### ... Itaú Unibanco

Considerada a marca brasileira mais valiosa do Brasil pela Interbrand, que a classificou no topo do *ranking*, em 2018, com valor de mercado estimado em **R\$ 29,8 bilhões**, e pela revista The Banker, que, em 2018, destacou o valor da marca do banco em US\$ 8,0 bilhões (US\$ 6,9 bilhões em 2017). A marca é relevante também para as atividades de suas empresas investidas: Itaú, Itaú Personalité; Uniclass; Itaú BBA; Itaucard; Hipercard; Unibanco; Itaú Unibanco, Garantec, Redecard, Rede e Credicard.

  
World's Most Valuable Banking Brands. O Itaú Unibanco é o banco mais valioso da América do Sul, segundo a Brand Finance

  
Itaú Unibanco venceu como melhor banco da América Latina o Euromoney for Excellence

  
World's Best Digital Bank Awards. Itaú Unibanco venceu na categoria Best Digital Mortgage Bank In Latin America, segundo a Global Finance



### ... Duratex

Por meio das marcas Deca, Hydra, Ceusa, Durafloor e Duratex, a empresa produz metais e louças sanitárias, chuveiros e torneiras elétricos, revestimentos cerâmicos, pisos laminados, painéis de partículas de média densidade (MDP), painéis de média e alta densidade (MDF e HDF). Na comercialização dos produtos, adota como prática, conforme determina a legislação em vigor, efetuar o pedido de registro prévio ao Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (INPI) de todas as marcas e patentes que utiliza. A Duratex possui **mais de 350 registros** e pedidos de registro de suas principais marcas nos países estrangeiros onde comercializa seus produtos.

  
Deca recebeu o Prêmio Top of Mind de Louças e Metais sanitários em 2018

  
Primeira colocada no Prêmio Valor Inovação Brasil 2017 no segmento de materiais de construção e de decoração

  
Deca ganha o Red Dot Award: Product Design, uma das mais importantes premiações de design do mundo

 Duratex *Soluções para melhor viver*

deca  | hydra  | ceusa  | durafloor  | duratex 

## ... Alpargatas

Atualmente, a Alpargatas possui mais de **3 mil pedidos/registros de marcas e 150 registros/pedidos de patentes e desenhos industriais no Brasil e no exterior**. Para mitigar e monitorar o risco relacionado à perda do valor de suas marcas, investe em estudos de hábitos e atitudes dos consumidores, em pesquisas que apontam a predisposição à escolha/compra e ao comportamento em relação às características da categoria e dos produtos. As principais marcas são: Havaianas, Mizuno, Dupé e Osklen. Havaianas é a marca mais valiosa do portfólio e a 18ª mais valiosa do Brasil, e é a **primeira do setor de calçados**, segundo a Interbrand 2018.

Havaianas é imediatamente lembrada por mais de 80% dos consumidores brasileiros quando se fala de sandálias. Em relação ao quesito de quanto a Havaianas atende às necessidades quando se trata de sandálias, a marca atinge 81% dos consumidores, que atribuíram notas entre 9 e 10. Na opinião de 74% dos entrevistados, a Havaianas é a marca que mais dita as tendências, e 63% declararam que a marca é muito diferente das demais.

Seguindo o conceito de inovação, a Alpargatas desenvolveu o modelo de franquias da marca Havaianas, e todo o *know-how* de implantação, operação e administração de lojas é detido pela franqueadora.

Havaianas é imediatamente lembrada por mais **80% dos consumidores brasileiros** quando se fala de sandálias



Marca mais valiosa do setor de calçados do **Brasil**



**18ª** marca mais valiosa do Brasil



**havaianas®**



**OSKLEN**



# 09 ANEXOS



# ... Materialidade

Em 2017, foi realizado o processo de revisão da materialidade, que considerou as normas da Global Reporting Initiative (GRI) e do International Integrated Reporting Council (IIRC). Buscou-se a concisão e a relevância de temas significativos capazes de influenciar as avaliações de investidores e as decisões da Itaúsa e que reflitam os impactos econômicos e socioambientais positivos e negativos tanto para a Companhia quanto para seus *stakeholders*.

Nesse ciclo de revisão, a ideia foi retratar a nova realidade de gestão da Itaúsa, de maior atenção à gestão de portfólio, e sua posição como *player* que voltou a buscar oportunidades no mercado.

Na análise inicial foram avaliados os temas presentes na materialidade do ciclo anterior, documentos internos, questionários de índices de bolsas de valores, notícias veiculadas na mídia, comunicação da empresa ao mercado, entrevistas com executivos e contexto setorial local e global de sustentabilidade para a predefinição de temas a serem consultados e validados com os públicos e a alta direção.

- O processo definiu e alinhou os temas relevantes à gestão e à estratégia da Itaúsa. Eles foram organizados sob três pilares para facilitar a compreensão pelos *stakeholders* e orientar a gestão da Companhia.

- Na etapa de priorização foram realizadas 14 entrevistas com representantes de investidores, organizações da sociedade civil e associações setoriais. Os selecionados conhecem profundamente os negócios da Itaúsa, o que permitiu mais qualidade nas entrevistas e assertividade dos resultados obtidos.
- O saldo dessa etapa, acrescido da correlação com os tópicos, limites e indicadores da GRI, foi apresentado ao Presidente da Companhia e ao Presidente do Conselho de Administração, que aprovaram os resultados.

No ciclo 2018, no âmbito do Comitê de Divulgação e Negociação, que conta com a participação do Presidente da Itaúsa e do Presidente do Conselho de Administração, alguns ajustes de nomenclatura foram feitos na materialidade, buscando aumentar a clareza na prestação de contas e o alinhamento à gestão. Esses ajustes foram:

- Ajuste da nomenclatura dos pilares, com a mudança do primeiro pilar de proteção e valorização de patrimônio para alocação eficiente de capital.
- Realocação de alguns temas entre os pilares:
  - “Gestão de riscos além do aspecto financeiro” saiu do pilar “Alocação eficiente de capital” e foi para o pilar “Melhoria contínua”.

- “Ética e avanços nas medidas de combate à corrupção” saiu do pilar “Alocação eficiente de capital” e foi para o pilar “Melhoria contínua”.
  - “Cenário macroeconômico e impactos na estratégia da Organização” saiu do pilar “Melhoria contínua” e foi para “Alocação eficiente de capital”.
  - “Desenvolvimento do capital humano na Companhia (retenção, desenvolvimento de talentos, gestão de saúde, segurança e bem-estar)” saiu do pilar “Melhoria contínua” e foi para “Cultura compartilhada”.
- Ajuste de nomenclatura do tema:
    - “Expectativa de ROI, estratégia de ampliação e gestão de portfólio” virou “Expectativa de retorno, estratégia de ampliação e gestão de portfólio”.
    - “Alinhar a governança corporativa às melhores práticas internacionais” virou “Alinhar a governança corporativa às boas práticas internacionais”.
    - “Desenvolvimento do capital humano na Companhia (gestão de saúde, segurança e bem-estar; e retenção e desenvolvimento de talentos)” virou “Desenvolvimento do capital humano na Companhia (retenção, desenvolvimento de talentos, gestão de saúde, segurança e bem-estar)”.
    - “Papel da sustentabilidade e longo prazo na tomada de decisão” virou dois temas para facilitar o entendimento do leitor: “Impacto socioambiental no portfólio de negócios” e “Visão de longo prazo na tomada de decisão”.



## .. Temas materiais x Standards GRI

Pilar	Tema	Avaliação da materialidade	Dentro	Fora	Tópico GRI	Indicadores
			Administrativo	Investida		
Alocação eficiente de capital	Expectativa de retorno, estratégia de ampliação e gestão de portfólio	Prioritário	X		Desempenho econômico	201-1 – Valor econômico direto gerado e distribuído
	Alinhar a governança corporativa às boas práticas internacionais	Muito importante	X	X	Informações gerais Diversidade e igualdade de oportunidades	102-18 a 102-39 – Ver abaixo 405-1 – Diversidade dos órgãos de governança e dos funcionários 405-2 – Razão do salário básico e da remuneração entre mulheres e homens
	Processo de <i>due diligence</i> nos novos investimentos	Muito importante	X		Forma de gestão	103-2 – Abordagem de gestão e seus componentes
	Cenário macroeconômico e impactos na estratégia da organização	Muito importante	X	X	Forma de gestão	103-2 – Abordagem de gestão e seus componentes
Melhoria contínua	Melhorias dos controles, <i>compliance</i> e processos internos	Muito importante	X	X	Forma de gestão	103-2 – Abordagem de gestão e seus componentes
	Impacto socioambiental no portfólio de negócios	Muito importante	X	X	Forma de gestão	103-2 – Abordagem de gestão e seus componentes
	Visão de longo prazo na tomada de decisão	Muito importante	X	X	Forma de gestão	103-2 – Abordagem de gestão e seus componentes
	Gestão de riscos além do aspecto financeiro	Muito importante	X	X	Desempenho econômico	201-2 – Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades devido às mudanças climáticas
	Ética e avanços nas medidas de combate à corrupção	Muito importante	X	X	Informações gerais	102-17 – Mecanismos de aconselhamento e preocupações sobre ética
Cultura compartilhada	Influência na estratégia e governança das empresas investidas	Muito importante	X	X	Forma de gestão	103-2 – Abordagem de gestão e seus componentes
	Capacidade de criação de valor nas empresas investidas	Muito importante	X	X	Forma de gestão	103-2 – Abordagem de gestão e seus componentes
	Desenvolvimento do capital humano na Companhia (retenção, desenvolvimento de talentos, gestão de saúde, segurança e bem-estar)	Muito importante	X		Forma de gestão Emprego Saúde e segurança Educação e treinamento	103-2 – Abordagem de gestão e seus componentes 401-1 – Novas contratações de colaboradores e <i>turnover</i> 401-2 – Benefícios concedidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período 401-3 – Licença-maternidade/paternidade 403-2 – Tipos e taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e número de óbitos relacionados ao trabalho 404-1 – Número médio de horas de treinamento por ano por empregado 404-2 – Programas de melhoria do conhecimento dos funcionários e programas para transição de carreira 404-3 – Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira

# ... Sumário de conteúdo da GRI Standards

O Serviço da GRI para Divulgação de Materialidade revisou que o sumário de conteúdo da GRI está apresentado claramente e que as referências para as Divulgações 102-40 a 102-49 estão alinhadas com as seções apropriadas no corpo do relatório.



## GRI 101: Fundamentos 2016

GRI 102: Divulgação geral 2016	Item	Página	Omissão	Verificação externa
<b>Perfil da organização</b>				
	102-1: Nome da organização	10		
	102-2: Principais atividades, marcas, produtos e serviços	10		
	102-3: Localização da sede da organização	79		
	102-4: Localização das operações	13, 15, 17, 19 e 79		
	102-5: Controle acionário e forma jurídica da organização	10		
	102-6: Mercados em que a organização atua	10, 13, 15, 17, 19		
	102-7: Porte da organização	11, 12 e 43		<input checked="" type="checkbox"/>
	102-8: Informações sobre empregados e outros trabalhadores	43 e 44		<input checked="" type="checkbox"/>
	102-9: Cadeia de fornecedores da organização	A Itaúsa não está exposta a riscos com fornecedores que possam influenciar a decisão de investimento em seus valores mobiliários, pois suas atividades estão restritas a participações em outras sociedades ( <i>holding</i> ). Fonte: Formulário de Referência item 4.1 – Descrição dos fatores de risco.		
	102-10: Mudanças significativas ocorridas na organização ou em sua cadeia de fornecedores	Não houve alterações significativas		
	102-11: Abordagem ou princípio da precaução	Veja no Formulário de Referência, item: 7.5 – Efeitos relevantes da regulação estatal nas atividades.		
	102-12: Iniciativas desenvolvidas externamente	Os principais compromissos assumidos pelas controladas abrangem: Pacto Global das Nações Unidas, Carbon Disclosure Project (CDP), Programa Na Mão Certa e Instituto Ethos de Responsabilidade Socioambiental. Para mais informações, consulte os relatórios anuais e de sustentabilidade das empresas investidas.		

GRI 102: Divulgação geral 2016	Item	Página	Omissão	Verificação externa
<b>Perfil da organização</b>				
	102-13: Participação em associações	51 e 52 As empresas participam ativamente de entidades setoriais, a exemplo de Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN), Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) e Forest Stewardship Council (FSC). Para mais informações, consulte os relatórios anuais e de sustentabilidade das empresas investidas.		
<b>Estratégia</b>				
	102-14: Declaração do presidente	4 e 5		
	102-15: Principais impactos, riscos e oportunidades	4, 5 e 49		✓
<b>Ética e integridade</b>				
	102-16: Valores, princípios, padrões e normas de comportamento	48		✓
	102-17: Mecanismos de aconselhamento e preocupações sobre ética	48		✓
<b>Governança</b>				
	102-18: Estrutura de governança	46		✓
	102-19: Delegação de autoridade	49		✓
	102-20: Nível executivo como responsável pelos tópicos econômicos, ambientais e sociais	49		✓
	102-21: Consulta aos stakeholders nos temas econômicos, ambientais e sociais	7, 50 a 53, 64		
	102-22: Composição do mais alto órgão de governança e seus comitês	46, 47 e 58 a 60		✓
	102-23: Presidente do mais alto órgão de governança	59		✓
	102-24: Nomeação e seleção do mais alto órgão de governança	46		✓

GRI 102: Divulgação geral 2016	Item	Página	Omissão	Verificação externa
<b>Governança</b>				
	102-25: Conflitos de interesse	<p>O Acordo de Acionistas da Itaúsa define regras e parâmetros para que não ocorram conflitos de interesse entre os controladores da Companhia. O regimento interno do Conselho de Administração, por sua vez, prevê a abstenção de Conselheiros em votações nas quais possa haver conflito de interesses. A Política para Transações com Partes Relacionadas prevê o impedimento de membro do Conselho Fiscal em virtude de potencial conflito de interesse.</p> <p>Processo similar é aplicado nas Assembleias Gerais, quando um acionista potencialmente tem interesse conflitante com a pauta de deliberação. Na participação dos Conselhos das empresas investidas, os representantes da Itaúsa também estão sujeitos às políticas específicas relacionadas ao tema. Veja mais no Formulário de Referência, item: 12.3 – Regras, políticas e práticas relativas ao Conselho de Administração.</p>		<input checked="" type="checkbox"/>
	102-26: Papel do mais alto órgão de governança na definição de propósito, valores e estratégia	46		<input checked="" type="checkbox"/>
	102-27: Conhecimento coletivo do mais alto órgão de governança	58 a 60		<input checked="" type="checkbox"/>
	102-28: Avaliação de desempenho dos membros do mais alto órgão de governança	<p>A Companhia não possui mecanismos de avaliação de desempenho do Conselho de Administração e do Comitê de Divulgação e Negociação, porém, em observância às melhores práticas de governança corporativa, o processo de recondução dos administradores leva em consideração o seu bom desempenho durante o período e a assiduidade e participação nas reuniões durante o mandato anterior, assim como sua experiência e nível de independência. Fonte: Formulário de Referência item 12.1 – Descrição da estrutura administrativa.</p>		
	102-29: Identificação e gerenciamento dos impactos econômicos, ambientais e sociais	48 e 49		<input checked="" type="checkbox"/>
	102-30: Eficácia dos processos de gerenciamento de riscos	48 e 49		<input checked="" type="checkbox"/>
	102-31: Revisão de temas econômicos, ambientais e sociais	48 e 49		<input checked="" type="checkbox"/>
	102-32: Papel do maior órgão de governança no relatório de sustentabilidade	7 O relatório anual é aprovado pelo Comitê de Divulgação e Negociação, que conta com a participação do Diretor-Presidente.		
	102-33: Comunicação de assuntos críticos	48 e 50		<input checked="" type="checkbox"/>
	102-34: Natureza e número total dos assuntos críticos	48, 51, 53 e 64		

GRI 102: Divulgação geral 2016	Item	Página	Omissão	Verificação externa
<b>Governança</b>				
	102-35: Políticas de remuneração	Veja no Formulário de Referência, item: 13.1 – Descrição da política ou prática de remuneração, inclusive da diretoria não estatutária; 13.2 – Remuneração total do conselho de administração, diretoria estatutária e conselho fiscal; 13.3 – Remuneração variável do conselho de administração, diretoria estatutária e conselho fiscal.		
	102-36: Processo adotado para determinar a remuneração	Veja no Formulário de Referência, item: 13.1 – Descrição da política ou prática de remuneração, inclusive da diretoria não estatutária; 13.2 – Remuneração total do conselho de administração, diretoria estatutária e conselho fiscal; 13.3 – Remuneração variável do conselho de administração, diretoria estatutária e conselho fiscal.		
	102-37: Envolvimento dos stakeholders na remuneração	As opiniões de stakeholders acerca de remunerações são consideradas e levadas ao Comitê de Divulgação e Negociação, por meio de um canal que garante o direito ao anonimato e proteção, para posterior encaminhamento ao Conselho de Administração.		
	102-38: Razão da remuneração total anual	Veja no Formulário de Referência, item 13.11 - Remuneração individual máxima, mínima e média do conselho de administração, da diretoria estatutária e do conselho fiscal	A razão da remuneração total anual não será divulgada pois é considerada informação confidencial.	
	102-39: Razão da remuneração total anual, em percentual	Veja no Formulário de Referência, item 13.11 - Remuneração individual máxima, mínima e média do conselho de administração, da diretoria estatutária e do conselho fiscal	A razão da remuneração total anual em percentual não será divulgada pois é considerada informação confidencial.	

GRI 102: Divulgação geral 2016	Item	Página	Omissão	Verificação externa
<b>Engajamento de partes interessadas</b>				
	102-40: Lista de grupos de stakeholders	7, 50 a 53 e 64		
	102-41: Acordos de negociação coletiva	Todos os empregados elegíveis da Itaúsa estão cobertos por acordos de negociação coletiva.		
	102-42: Identificação e seleção de stakeholders	7, 50 a 53 e 64		
	102-43: Abordagem adotada pela organização para envolver os stakeholders	7, 50 a 53 e 64		
	102-44: Principais tópicos e preocupações levantadas	7, 50 a 53 e 64 a 66		
<b>Práticas do relato</b>				
	102-45: Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas	Veja em: <a href="http://www.itausa.com.br/pt/informacoes-financeiras/demonstracoes-contabeis">www.itausa.com.br/pt/informacoes-financeiras/demonstracoes-contabeis</a> .		
	102-46: Definição do conteúdo do relatório e limites dos temas materiais	64 a 66		
	102-47: Lista dos temas materiais	8, 64 a 66		
	102-48: Reformulações de informações	7 A partir desta publicação passou a apresentar seu desempenho de acordo com o modelo de relato integrado da International Integrated Reporting Council (IIRC).		
	102-49: Alterações no relatório	7, 64 e 65 A partir desta publicação passou a apresentar seu desempenho de acordo com o modelo de relato integrado da International Integrated Reporting Council (IIRC).		
	102-50: Período do relatório	1º de janeiro a 31 de dezembro de 2018.		<input checked="" type="checkbox"/>
	102-51: Data do relatório anterior mais recente	Abril de 2018.		<input checked="" type="checkbox"/>
	102-52: Ciclo de relato do relatório	7		<input checked="" type="checkbox"/>
	102-53: Contato para perguntas sobre o relatório	Dúvidas e comentários sobre esta publicação podem ser encaminhados pelo canal: <a href="mailto:relacoes.investidores@itausa.com.br">relacoes.investidores@itausa.com.br</a> .		
	102-54: Abordagem do relato de acordo com os padrões GRI	7		
	102-55: Sumário de conteúdo GRI	67 a 73		
	102-56: Asseguração externa	7, 74 e 75		<input checked="" type="checkbox"/>

Tópicos materiais	Padrão	Página	Omissão	Verificação externa
<b>GRI 201: Desempenho econômico 2016</b>				
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1: Explicação da materialidade e seu limite	66		
	103-2: Abordagem de gestão e seus componentes	21 a 23, 25 e 26		
	103-3: Avaliação da abordagem de gestão	21 a 23, 25 e 26		
	201-1: Valor econômico direto gerado e distribuído	56		<input checked="" type="checkbox"/>
	201-2: Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades relacionados a mudanças climáticas	As mudanças climáticas e suas implicações financeiras são tratadas principalmente pelas empresas investidas em razão dos seus modelos de negócios. Veja mais no Formulário de Referência, item: 4.1 – Descrição dos fatores de risco item "j" Questões Socioambientais.		
<b>GRI 401: Emprego 2016</b>				
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1: Explicação da materialidade e seu limite	66		
	103-2: Abordagem de gestão e seus componentes	43 e 44		
	103-3: Avaliação da abordagem de gestão	43 e 44		
	401-1: Novas contratações de colaboradores e turnover	Em 2018, ocorreram dez contratações com base na CLT (cinco homens e cinco mulheres). Também foram contratadas duas estagiárias (mulheres) e um aprendiz (homem). No ano, oito pessoas foram desligadas (quatro homens e quatro mulheres).		<input checked="" type="checkbox"/>
	401-2: Benefícios concedidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período	44		
	401-3: Licença-maternidade/paternidade	Em 2018, tivemos apenas a continuação da licença-maternidade, iniciada em 2017, de uma mulher que continua na Companhia.		

Tópicos materiais	Item	Página	Omissão	Verificação externa
<b>GRI 403: Saúde e segurança ocupacional 2016</b>				
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1: Explicação da materialidade e seu limite	66		
	103-2: Abordagem de gestão e seus componentes	43 e 44		
	103-3: Avaliação da abordagem de gestão	43 e 44		
	403-1: Representatividade dos trabalhadores nos comitês formais de saúde e segurança	Não há.		
	403-2: Tipos e taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e número de óbitos relacionados ao trabalho	Não há taxa de absenteísmo implantada na Itaúsa.		
	403-3: Empregados com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas à sua ocupação	Não há.		
	403-4: Tópicos relativos a saúde e segurança cobertos por acordos formais com sindicatos	Não há.		
<b>GRI 404: Treinamento e educação 2016</b>				
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1: Explicação da materialidade e seu limite	66		
	103-2: Abordagem de gestão e seus componentes	44		
	103-3: Avaliação da abordagem de gestão	44		
	404-1: Número médio de horas de treinamento por ano por empregado	A média geral de Treinamento por colaborador CLT foi de 10,65 horas, sendo 13,80 horas em média para homens e 8,08 horas para mulheres. Por categoria funcional, os gestores tiveram 20,44 horas em média de treinamentos e 7,18 horas para a equipe.		
	404-2: Programas de melhoria do conhecimento dos funcionários e programas para transição de carreira	44 A Itaúsa não dispõe de programas para a transição de carreira por motivos de rescisão de contrato de trabalho ou de aposentadoria.		
	404-3: Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira	44		<input checked="" type="checkbox"/>

Tópicos materiais	Item	Página	Omissão	Verificação externa
<b>GRI 405: Diversidade e igualdade de oportunidades 2016</b>				
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1: Explicação da materialidade e seu limite	66		
	103-2: Abordagem de gestão e seus componentes	43		
	103-3: Avaliação da abordagem de gestão	43		
	405-1: Diversidade dos grupos responsáveis pela governança e entre os colaboradores	43, 58 a 60		<input checked="" type="checkbox"/>
	405-2: Razão matemática do salário-mínimo e remuneração entre mulheres e homens	No nível da gerência, homens ganham 8% a mais que as mulheres. No administrativo, as mulheres recebem uma remuneração 19% superior aos homens. No nível especialistas a remuneração feminina supera em 5% a masculina. Para os demais cargos, a amostra contempla menos que cinco colaboradores por gênero, e por isso não foram avaliados.		<input checked="" type="checkbox"/>

# ... Relatório de asseguração limitada dos auditores independentes relacionado com informações sobre sustentabilidade constantes do Relato Integrado 2018

Ao Conselho de Administração e Acionistas  
Itaúsa – Investimentos Itaú S.A.  
São Paulo- SP

## Introdução

Fomos contratados pela Itaúsa – Investimentos Itaú S.A. (“ITAÚSA” ou “Companhia”) para apresentar nosso relatório de asseguração limitada sobre a compilação das informações relacionadas com sustentabilidade constantes do Relato Integrado 2018 da ITAÚSA, relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2018.

## Responsabilidades da administração da Companhia

A administração da ITAÚSA é responsável pela elaboração e adequada apresentação das informações constantes do Relato Integrado 2018, de acordo com a *Global Reporting Initiative* (GRI Standards) 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 constantes do Relato Integrado 2018, com base no trabalho de asseguração limitada conduzido de acordo com o Comunicado Técnico CTO 01 – “Emissão de Relatório de Asseguração Relacionado com Sustentabilidade e Responsabilidade Social”, emitido pelo Conselho Federal de Contabilidade – CFC, com base na NBC TO 3000 - Trabalhos de Asseguração Diferente de Auditoria e Revisão, também emitida pelo 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, de independência e demais responsabilidades dessas normas, inclusive, quanto a aplicação da Norma Brasileira de Controle de Qualidade (NBC PA 01) e, portanto, a manutenção de sistema de controle de qualidade abrangente, incluindo políticas documentadas e procedimentos sobre o cumprimento de requerimentos

éticos, normas profissionais e requerimentos jurídicos e regulatórios aplicáveis.

Adicionalmente, as referidas normas requerem que o trabalho seja planejado e executado com o objetivo de obter segurança limitada de que as informações constantes do Relato Integrado 2018, 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 da Companhia que estão envolvidos na elaboração das informações de sustentabilidade, assim como na aplicação de procedimentos analíticos para 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 leve a acreditar

que as informações, tomadas em conjunto, podem apresentar distorções relevantes.

Os procedimentos selecionados basearam-se na nossa compreensão dos aspectos relativos à compilação e apresentação das informações de sustentabilidade constantes do Relato Integrado 2018, de outras circunstâncias do trabalho e da nossa consideração sobre áreas em que 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 constantes do Relato Integrado 2018 da ITAÚSA;
- (b) o entendimento da metodologia de cálculos e dos procedimentos para a compilação dos indicadores mediante entrevistas com os gestores responsáveis pela elaboração das informações;
- (c) aplicação de procedimentos analíticos sobre as informações quantitativas e indagações sobre as informações qualitativas e sua correlação com os indicadores divulgados nas informações constantes do Relato Integrado 2018;
- (d) confronto dos indicadores de natureza financeira com as demonstrações financeiras e/ou os registros contábeis.

Os trabalhos de asseguarção limitada compreenderam, também, a aplicação de procedimentos quanto à aderência à *Global Reporting Initiative* (GRI Standards) aplicáveis na compilação das informações de sustentabilidade constantes do Relato Integrado 2018.

Acreditamos que a evidência obtida em nosso trabalho é suficiente e apropriada 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 de sustentabilidade constantes do Relato Integrado 2018. Conseqüentemente, não nos possibilitam obter segurança razoável de que tomamos conhecimento de todos os assuntos que seriam identificados em um trabalho de asseguarção 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 de sustentabilidade constantes do Relato Integrado 2018. 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 nenhum trabalho em dados informados para os períodos anteriores, nem em relação a projeções futuras e metas.

#### **Conclusão**

Com base nos procedimentos realizados, descritos neste relatório, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a acreditar que as informações constantes do Relato Integrado 2018 da Itaúsa – Investimentos Itaú S.A. não foram compiladas, em todos os aspectos relevantes, de acordo com a *Global Reporting Initiative* (GRI Standards).

São Paulo, 18 de março de 2019

PricewaterhouseCoopers  
Auditores Independentes  
CRC 2SP000160/O-5

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

## ... Glossário

**Asset Management:** termo geralmente empregado para a área de Gestão de Ativos, sendo um serviço oferecido por bancos para a administração de recursos financeiros de terceiros e onde se concentram, principalmente, os fundos de investimentos disponíveis ao público em geral.

**Bloco de Controle:** configura-se quando um grupo de acionistas, representando a maior parcela de ações com direito a voto de uma empresa, se une por meio de um Acordo de Acionistas, a fim de ter maior poder de decisão sobre ela. O Acordo favorece o maior entendimento sobre decisões dos sócios e dispõe de instrumentos para melhor governança, resolução de conflitos, entre outros.

**Business plan:** o plano de negócios é o ponto de partida de um novo empreendimento, uma ferramenta de gestão para o planejamento de iniciativas empresariais. Contribui para o planejamento e viabilidade de um projeto ou empresa.

**CDI:** Certificado de Depósito Interfinanceiro, ou Interbancário, como também é conhecido, é um título negociado na Cetip e guarda estreita relação com a taxa Selic, mais conhecida do público em geral, e costuma ser usado como referência quando se trata de investimentos.

**Compliance:** vem do verbo em inglês *to comply*, que significa cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto. Ou seja, *compliance* é estar em conformidade, é o dever de cumprir e fazer cumprir regulamentos internos e externos e possibilita que diversas formas de boas práticas sejam implementadas internamente, auxiliando a empresa a mitigar riscos e construir uma boa imagem no mercado.

**Balanço Individual ou da Controladora:** refere-se ao balanço patrimonial da Controladora sem que ocorra a consolidação das contas das empresas controladas, ou seja, sem somar linha a linha os saldos das contas dos balanços patrimoniais da controladora e das controladas, eliminando os saldos das contas que representem transações entre elas. No caso da Itaúsa, as demonstrações contábeis individuais incluem seus resultados próprios e aqueles advindos dos seus investimentos avaliados pelo método de equivalência patrimonial.

**Dividend yield:** importante indicador utilizado na avaliação de investimentos que aponta, de forma relativa, o montante pago em proventos frente ao valor da companhia. Ele é dado pela proporção dos dividendos e juros sobre capital próprio pagos por ação, geralmente num período de 12 meses, dividido pela cotação atual da ação. Uma empresa que paga mais dividendos aos seus acionistas tende a apresentar um *dividend yield* mais alto. O indicador é geralmente usado comparativamente ao de outras empresas.

**Due diligence:** processo integrante de um projeto de M&A que envolve o acesso e a análise de informações de uma empresa com o objetivo de confirmar os dados disponibilizados aos seus potenciais compradores ou investidores. Esse processo tem variações conforme a natureza do negócio e o tamanho da empresa-alvo, mas, basicamente, envolve a avaliação de questões de ordem financeira, contábil, fiscal e previdenciária, além de aspectos jurídicos, comerciais, trabalhistas, ambientais, imobiliários, tecnológicos, de propriedade intelectual e de pessoas. Trata-se de um trabalho que permite maior segurança na negociação de uma transação de M&A para os compradores, acionistas ou investidores.

**Equivalência Patrimonial:** método contábil de avaliação de investimento que consiste em atualizar o valor contábil do investimento ao valor equivalente à participação societária de uma empresa (“sociedade investidora”), no patrimônio líquido de outra (“sociedade investida”) e no reconhecimento dos seus efeitos na demonstração do resultado do exercício

**Fintech:** empresa que une tecnologia com serviços financeiros. O termo *fintech* surgiu da combinação das palavras em inglês *financial* (finanças) e *technology* (tecnologia). *Fintechs* se configuram como empresas que oferecem serviços financeiros que se diferenciam pelas facilidades proporcionadas pela tecnologia e pela internet.

**Joint venture:** associação de empresas para desenvolvimento e execução de um projeto específico que compromete as empresas envolvidas a partilharem a gestão, os lucros e os riscos.

**Lucro líquido recorrente:** Lucro líquido da empresa composto apenas pelas receitas, despesas, impostos e outros lançamentos que advêm das operações normais da companhia. Elimina-se, para fins de análise, eventos não recorrentes que possam dificultar a leitura do desempenho. Esses eventos podem ser a venda de ativos, ganhos ou perdas extraordinárias em processos judiciais, efeitos decorrentes de aquisições/integrações de novas empresas, entre outros.

**M&A:** *Merger and Aquisition*, ou fusões e aquisições, são operações de aquisição ou união entre empresas, que podem acontecer de forma integral ou parcial (apenas uma parcela do capital). Envolve um processo cuidadoso de análise e de avaliação de riscos e oportunidades.

**Management:** Termo utilizado para definir a liderança sênior da companhia, formada pelos membros do Conselho de Administração e Diretoria Executiva.

**PAEs:** Pontos de Atendimento Eletrônico.

**Payout:** é a divisão do valor de dividendos/juros sobre capital próprio distribuído pela empresa em um ano pelo valor do lucro da empresa naquele ano. O valor do *payout* pode ser utilizado como um critério para avaliar se a empresa tem uma política de pagar dividendos ou de reinvestir lucros e buscar crescimento.

**Price/book value:** relação entre o preço da ação e o valor patrimonial. Indica o quanto a cotação está acima do valor patrimonial da empresa. No geral, valores acima de 1,0 indicam maior existência de ativos intangíveis ou expectativas de crescimento futuro.

**Price/earnings:** índice preço/lucro da ação, que mede a relação do valor de uma companhia e o lucro gerado em determinado período. É bastante utilizado como indicador em avaliações de investimentos e facilita a comparação de diversas empresas e setores.

**Private equity:** é uma modalidade de investimento em que um fundo, de posse de capital, adquire participações em empresas já desenvolvidas, geralmente assumindo seu controle, a fim de melhorar a operação e de obter lucro a médio ou longo prazo com a venda dessa participação.

**Project finance:** estrutura de financiamento baseada na atratividade de um projeto específico e não na análise de crédito de uma corporação em seu todo. Geralmente utilizado em Sociedade de Propósito Específico (SPE).

**Rating:** resultado de análise efetuada sobre os títulos emitidos por uma empresa/governo que avalia a qualidade de crédito do emissor. Geralmente a opinião é expressa em forma de nota e é acompanhada de comentários acerca da capacidade de pagamento da empresa/governo avaliada/avaliado. As mais conhecidas empresas internacionais que efetuam essas análises são Standard & Poor's, Moody's e Fitch Investors Services.

**Return on Equity (ROE):** retorno sobre o patrimônio líquido, uma das mais importantes métricas de retorno ao avaliar uma empresa. É extraído pela relação entre o lucro líquido de um determinado período e o patrimônio líquido.

**Total Shareholder Return (TSR):** é o retorno total de uma ação, ou seja, o ganho da valorização da ação acrescido dos ganhos de proventos (dividendos e juros sobre capital próprio).

Veja mais definições em:

[www.itausa.com.br/pt/glossario](http://www.itausa.com.br/pt/glossario)

# ... Informações corporativas

## **Itaúsa – Investimentos Itaú S.A.**

Avenida Paulista, 1.938 – 18º andar

CEP: 01310-200

São Paulo – SP

[www.itausa.com.br](http://www.itausa.com.br)

## **Itaú Unibanco Holding S.A.**

Praça Alfredo Egydio de Souza Aranha, 100

CEP: 04344-902

São Paulo – SP

[www.itaun.com.br](http://www.itaun.com.br)

## **Duratex S.A.**

Avenida Paulista, 1.938 – Terraço

CEP: 01310-200

São Paulo – SP

[www.duratex.com.br](http://www.duratex.com.br)

## **Alpargatas S.A.**

Avenida Dr. Cardoso de Melo, 1.336

CEP: 04548-005

São Paulo – SP

[www.alpargatas.com.br](http://www.alpargatas.com.br)

## **Nova Transportadora do Sudeste S.A. (NTS)**

Praia do Flamengo, 200 – 23º andar

CEP: 22210-901

Rio de Janeiro – RJ

[www.ntsbrasil.com](http://www.ntsbrasil.com)

## **Diretoria de Relações com Investidores |**

### **Itaúsa – Investimentos Itaú S.A.**

#### **Diretor de Relações com Investidores:**

Alfredo Egydio Setubal

Avenida Paulista, 1.938 – 5º andar

CEP: 01310-200

São Paulo – SP

Fone: +55 (11) 3543-4177

Fax: +55 (11) 3543-4101

E-mail: [relacoes.investidores@itausa.com.br](mailto:relacoes.investidores@itausa.com.br)

#### **Atendimento aos Acionistas**

Capitais e regiões metropolitanas: 3003-9285

Demais localidades: 0800 720 9285

Horário de funcionamento: de 2ª a 6ª, das 9h às 18h

#### **Agência Rio de Janeiro (RJ)**

Avenida Almirante Barroso, 52 – 2º andar

CEP: 20031-000

#### **Agência São Paulo (SP)**

Rua Boa Vista, 176 – 1º subsolo

CEP: 01092-900

## **Expediente**

### **Coordenação geral**

**Consultoria GRI, coordenação editorial,  
design e revisão de texto**

TheMediaGroup

### **Redação**

KMZ Conteúdo (coordenação: TheMediaGroup)