



SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA NO SETOR FINANCEIRO BRASILEIRO

Clarissa Lins
Daniel Wajnberg

Agosto 2007

Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável
Rua Engenheiro Álvaro Niemeyer, 76
CEP 22610-180
Rio de Janeiro - RJ - Brasil
Tel. +55 (21) 3322-4520

fbds@fbds.org.br

ÍNDICE

Sumário Executivo.....	3
Introdução	5
Sustentabilidade Corporativa: Definição do Conceito	7
O Setor Bancário Brasileiro	9
Características Gerais do Setor	9
Sustentabilidade Corporativa no Setor Bancário Brasileiro	11
Práticas para a Sustentabilidade no Setor Financeiro Brasileiro.....	14
Finanças Sustentáveis	15
Avaliação de Riscos Socioambientais em Financiamentos	15
Princípios do Equador	17
Crédito Responsável	18
Microcrédito.....	20
Fundos Socialmente Responsáveis	24
Financiamentos Socioambientais	26
Mercado de Carbono.....	27
Seguros Ambientais	28
Gestão	29
Ecoeficiência	29
Critérios Socioambientais na Seleção de Fornecedores.....	31
Diversidade	32
Mudanças Climáticas	35
Segurança da Informação	37
Lavagem de Dinheiro	38
Conclusão Sobre as Práticas de Sustentabilidade no Setor Financeiro	39
A Visão dos Executivos Sobre os Desafios da Sustentabilidade nos Bancos.....	41
Motivação.....	41
Capacidade de Implementação.....	44
Alinhamento das diversas áreas da organização	46
Utilização de ferramentas gerenciais.....	48
Peculiaridades nacionais e setoriais.....	51
Conclusões e Agenda Futura para a Sustentabilidade no Setor.....	53
Anexos.....	55
I - Metodologia da Pesquisa	55
Amostra da Pesquisa	55
Fonte e Coleta de Dados.....	56
Tratamento dos dados	58
Limitações do Método	59
Referências Bibliográficas	60

Sumário Executivo

Este trabalho buscou analisar o entendimento e a incorporação do conceito da sustentabilidade corporativa nas principais instituições do setor bancário brasileiro. Para tanto, foram realizadas 67 entrevistas com altos executivos dos 10 maiores bancos, juntamente com a aplicação de 126 questionários direcionados aos entrevistados e ao nível gerencial médio. Foram também analisados os relatórios e *sites* das instituições pesquisadas, de forma a entender como as práticas de sustentabilidade estão sendo implementadas e reportadas.

Embora não possua um forte impacto socioambiental direto, o setor financeiro possui alto impacto indireto, que se dá principalmente por meio de suas atividades de financiamento para seus clientes e no seu relacionamento com seus fornecedores. O principal papel dos bancos no desenvolvimento sustentável, portanto, não é um papel de executor de mudanças, mas sim de indutor de mudanças nas partes com as quais se relaciona. Exercendo este papel, os bancos brasileiros, considerando seu considerável porte, capilaridade e potencial de geração de empregos, podem contribuir enormemente para a mudança de postura de grande parte da sociedade brasileira.

Esta pesquisa revela que o setor já está inserindo os aspectos sociais e ambientais em suas tomadas de decisões. No entanto, existe enorme discrepância entre as práticas e o reporte das mesmas nas instituições analisadas: enquanto algumas instituições mostram clara liderança na incorporação da sustentabilidade nos negócios e na sua correspondente divulgação, fica também evidente que outras instituições estão apenas começando a considerar aspectos socioambientais no dia-a-dia dos negócios. Além disso, a pesquisa identificou também a falta de utilização de ferramentas para mensurar o desempenho das instituições nas dimensões sociais e ambientais.

Adicionalmente, percebe-se que alguns produtos de natureza socioambiental poderiam ser mais bem explorados pelos bancos, como o microcrédito, linhas de financiamento socioambientais, seguros ambientais e atividades ligadas aos mercados de carbono. A análise sugere ainda que, embora não tenham sido objeto de quantificação neste trabalho, as questões de sustentabilidade do setor afetam claramente a criação de valor destas instituições, configurando assim a existência de um *business case* para a sustentabilidade no setor bancário brasileiro.

A realização de entrevistas com os altos executivos do setor bancário brasileiro permite concluir que os responsáveis pelo pensamento estratégico já reconhecem a importância da questão e já estão promovendo mudanças em suas estratégias, modificando suas visões de longo prazo, estruturas organizacionais e práticas de negócios, com o objetivo de melhor incorporar o tema da sustentabilidade corporativa. No entanto, para que o setor possa efetivamente exercer seu papel de catalisador de mudanças, ainda deverá superar alguns desafios.

O principal desafio é a maior conscientização de seus próprios colaboradores quanto ao tema da sustentabilidade. O setor ainda encontra-se bastante ancorado na perspectiva da responsabilidade social e, para que estas instituições avancem de forma efetiva nesta agenda, é necessário mostrar àqueles que são responsáveis pelo dia-a-dia dos negócios que sustentabilidade repousa na inserção da responsabilidade corporativa nas atividades empresariais, e não em departamentos ou instituições desconectados com as atividades fins das empresas.

Além da conscientização, é fundamental aprimorar o ferramental atualmente utilizado pelas instituições. Processos de gestão como avaliações de desempenho, avaliações de crédito ou decisões de investimento precisam incorporar melhor critérios socioambientais, considerando não apenas aspectos qualitativos, mas também quantitativos, reconhecendo ações sustentáveis e punindo comportamentos que não agregam valor no longo prazo.

Em último lugar, coloca-se o desafio de dar mais transparência ao desempenho socioambiental das instituições bancárias. Muitas das iniciativas de sustentabilidade dos bancos brasileiros não ganham correspondente divulgação e, por conseqüência, devido reconhecimento pelas partes interessadas. Além disso, a grande carência de indicadores nos documentos públicos das empresas inviabiliza qualquer avaliação mais completa de desempenho socioambiental. É preciso que o setor financeiro se abra ao diálogo e preste contas à sociedade sobre a totalidade de ações de suas instituições na agenda da sustentabilidade, inclusive estabelecendo metas de atuação. Este maior nível de transparência mostrará seu real comprometimento com o tema e estimulará o engajamento da própria sociedade com a instituição, contribuindo, inclusive para um melhor entendimento acerca do papel dos bancos na sociedade.

Introdução

Este relatório é o resultado da pesquisa realizada durante o período de dezembro de 2006 a agosto de 2007 pela Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável – FBDS, conduzida em parceria com o Forum for Corporate Sustainability Management – CSM do International Institute for Management Development – IMD, e com o Instituto COPPEAD de Administração da UFRJ. A FBDS foi responsável pela aplicação da metodologia, cuja concepção foi do CSM/IMD, enquanto o COPPEAD/UFRJ apoiou tecnicamente a aplicação desta metodologia no setor bancário brasileiro. Este trabalho foi patrocinado pelos bancos Itaú, Itaú BBA e Bradesco.

O objetivo da pesquisa foi mapear os principais desafios para a incorporação da sustentabilidade na estratégia de negócios no setor bancário brasileiro. Participaram desta pesquisa os 10 maiores (em ativo total) bancos com carteira comercial do Brasil¹, além do BNDES e do BNB, em função de seu papel no financiamento do desenvolvimento do país. De acordo com a metodologia, foram realizadas entrevistas com executivos chave das instituições acima mencionadas e enviados questionários de forma a atingir, também, o nível gerencial médio. Assim, foram entrevistados no total 67 executivos de diversas áreas de atribuição, com o preenchimento de 126 questionários. Adicionalmente, a FBDS analisou documentos e informações

Figura 1 - Amostra da Pesquisa



Figura 2 - Níveis Hierárquicos



¹ Os bancos Santander, HSBC e Votorantim não participaram das etapas de realização de entrevistas e preenchimento de questionários.

divulgadas ao público geral pelas instituições financeiras alvo desta pesquisa, além de outros relatórios setoriais. A metodologia completa da pesquisa está descrita em maiores detalhes na seção “Metodologia da Pesquisa”, na página 55.

Este relatório está dividido em quatro partes. Primeiramente, o conceito da sustentabilidade corporativa, por ter diversas interpretações, será definido de forma a contextualizar o leitor no tema deste trabalho. Em seguida, será feita uma breve apresentação das principais características do setor financeiro brasileiro atual. Após isto, o relatório abordará as principais práticas de sustentabilidade no setor, e a sua presença nas instituições pesquisadas, utilizando-se de informações de domínio público. Finalmente, este relatório apresentará as percepções dos executivos do setor quantos aos principais desafios para a incorporação da sustentabilidade na estratégia de negócios do setor de serviços financeiros brasileiro.

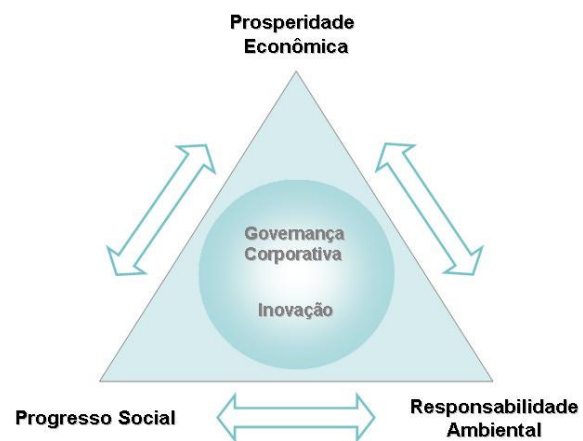
Sustentabilidade Corporativa: Definição do Conceito

Embora exista uma definição amplamente aceita para o conceito de desenvolvimento sustentável, que é “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”², existe um grande debate quanto à definição correta do termo sustentabilidade corporativa, por sua associação com termos já anteriormente conhecidos no meio empresarial como responsabilidade social, responsabilidade social corporativa ou cidadania corporativa.

Este trabalho trata a sustentabilidade corporativa como a incorporação de aspectos sociais e ambientais na definição da estratégia, na operação do negócio e nas interações com *stakeholders*. Fica evidente, portanto, que atividades de cunho social e ambiental que não estejam ligadas à estratégia e à operação do negócio, como o trabalho realizado pelas diversas fundações associadas às instituições financeiras, não estão no escopo deste trabalho. A ênfase aqui é na palavra incorporação: busca-se neste trabalho investigar como aspectos sociais e ambientais relacionados ao dia-a-dia dos negócios estão sendo tratados pelas organizações.

Frequentemente associado ao termo sustentabilidade corporativa, e de fundamental importância para a compreensão do tema, é o conceito do *triple bottom line* - TBL, proposto por John Elkington em 1998 em seu livro “Canibais com Garfo e Faca”. O conceito do TBL refere-se basicamente à prosperidade econômica, qualidade ambiental e progresso social, e à construção de métricas que permitam mensurar a atuação de uma empresa não só na esfera econômica, mas também nas esferas social e ambiental.

Figura 3 - *Triple Bottom Line*



² Relatório Brundtland, WCED, 1987

Sustentabilidade corporativa não significa necessariamente maiores custos, processos mais burocráticos e menores retornos financeiros. Sustentabilidade repousa em uma visão de negócios onde desempenho socioambiental caminha lado a lado ao desempenho econômico - uma mudança de paradigma que prioriza a perenidade e a perpetuidade da organização. Em algumas situações, a melhoria no desempenho socioambiental pode gerar ganhos financeiros de curto prazo para as organizações – vide, por exemplo, oportunidades oriundas da comercialização de créditos de carbono. Em outras, esta melhoria pode não gerar benefícios imediatos, porém traz à empresa ganhos de longo prazo, que contribuem justamente para o sucesso contínuo e perene da organização. Assim, uma situação onde melhorias socioambientais estão ligadas primariamente a perdas econômicas viola um dos tripés do TBL, e não é sustentável.

Dois princípios têm fundamental importância na promoção da sustentabilidade empresarial: governança corporativa e inovação. Somente apoiada em boas práticas de governança corporativa uma empresa pode assegurar que os interesses das diversas partes interessadas sejam preservados, e uma empresa sustentável é justamente aquela que reconhece e valoriza a sua interdependência não só com agentes internos, como os seus colaboradores, mas também com atores externos à empresa, como fornecedores e clientes. Já a inovação é o elemento catalisador da mudança de paradigma acima mencionada, criando novos produtos, redesenhando processos existentes e repensando o modelo de negócios da organização.

O Setor Bancário Brasileiro

Características Gerais do Setor

O setor financeiro brasileiro é composto por órgãos normativos (como o Conselho Monetário Nacional), entidades supervisoras (Banco Central, Comissão de Valores Mobiliários) além dos operadores. Dentre os operadores, destacam-se os

diversos tipos de conglomerados e instituições bancárias independentes, pelo seu porte, capilaridade e geração de empregos³. Percebe-se também que, apesar do elevado número de instituições e conglomerados bancários, existe uma grande concentração do setor. Assim, as 10 maiores instituições deste setor⁴, participantes desta pesquisa, respondem por 72,77% do ativo total, 87,10% do número de agências e 84,41% do número de funcionários do total do setor bancário.

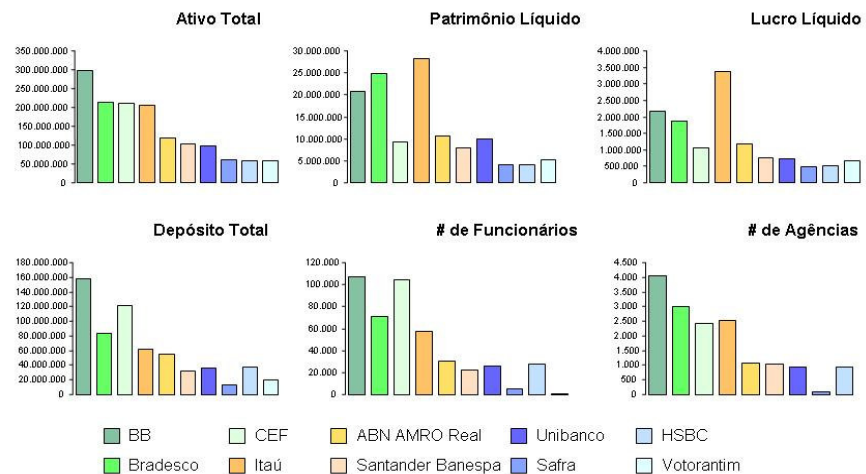
O ranking utilizado nesta pesquisa foi o

Figura 4 - Dados do setor e amostra da pesquisa - Valores em R\$ mil

	Setor Bancário	Amostra da Pesquisa	(%) Amostra da Pesquisa / Setor
Ativo Total:	1.951.693.528	1.420.213.286	72,77 %
Patrimônio Líquido:	186.239.570	124.853.081	67,04 %
Lucro Líquido:	19.187.656	12.734.356	66,37 %
Depósito Total:	767.409.290	620.168.560	80,81 %
Número de Agências:	18.562	16.168	87,10 %
Número de Funcionários:	538.946	454.904	84,41%

Fonte: Febraban / Dezembro 2006

Figura 5 - Informações sobre os bancos da pesquisa



Fonte: Febraban / Dezembro 2006

³ Os dados são referentes somente ao setor bancário, conforme definido pela Febraban.

⁴ Neste contexto, o setor bancário referido é composto pelos bancos comerciais, múltiplos, de investimento de desenvolvimento, e a Caixa Econômica Federal.

divulgado pelo Banco Central em dezembro de 2006, onde o Banco do Brasil aparece em primeiro lugar em ativo total, depósito total, número de funcionários e número de agências. Já o Banco Itaú é o líder no setor em termos de patrimônio e lucro líquido.

As agências do setor estão espalhadas por cerca de 1500 municípios, por todos os estados brasileiros. Isto confere ao setor uma capilaridade invejável; poucos setores da economia possuem penetração equivalente no território nacional. Além das agências, os bancos contam também com os postos avançados de atendimento, postos de atendimento bancário, postos bancários de atendimento eletrônico, postos de atendimento cooperativos e correspondentes, ampliando a sua presença ainda mais no país. Alguns, como é o caso do Bradesco e da Caixa, têm convênio com outras instituições (Correios, Loterias), permitindo que ofereçam serviços bancários em pontos adicionais.

Adicionalmente, o setor emprega diretamente cerca de 539 mil pessoas, além de contar com funcionários terceirizados e fornecedores. De acordo com pesquisa realizada pela Febraban no ano de 2006, 78,5 % dos bancos que participaram da pesquisa possuíam em torno de 120 mil fornecedores em sua carteira, incluindo grandes, médias, pequenas e micro empresas, além de indivíduos de comunidades locais. Estes dados contribuem para reforçar o impacto indireto do setor na atividade econômica regional e nacional.

Apesar de o Brasil não ser considerado uma economia muito alavancada, a participação do crédito no PIB atingiu 34,3% em 2006, com um incremento de 3,1% em relação ao ano anterior, e atingindo o maior patamar desde abril de 1996.

Sustentabilidade Corporativa no Setor Bancário Brasileiro

Sem possuir qualquer tipo de atividade extrativista ou manufatureira, e sem fornecer serviços e produtos de impacto significativo direto no meio ambiente, o setor financeiro não é considerado de alto impacto socioambiental. Na verdade, o índice FTSE4Good da Bolsa de Valores de Londres classifica o setor na categoria de médio impacto, e na literatura acadêmica o mesmo setor é visto como de baixo impacto ambiental⁵. No entanto, embora o setor não possua um alto impacto direto, seu impacto indireto, por meio de suas atividades de financiamento, é considerável (este aspecto será mais bem explorado na próxima seção), e seu papel como agente estimulador do desenvolvimento sustentável vem ganhando crescente reconhecimento mundialmente.

Ao exercer o papel de agente catalisador do desenvolvimento sustentável, os bancos podem ao mesmo tempo criar valor para seus acionistas. A criação de valor pela incorporação de variáveis sociais e ambientais pode acontecer por meio de uma série de mecanismos: aumento no valor de seus ativos intangíveis, como reputação e marca, que representam uma proporção cada vez maior do valor total da empresa; melhoria na atração e retenção de talentos; redução de custos graças a medidas de ecoeficiência; melhor gerenciamento de riscos, que por consequência gera maior facilidade no acesso ao capital; e oferta de produtos e serviços inovadores contribuindo para maior geração de receitas. O reconhecimento destas fontes de valor pelo setor financeiro, anteriormente visto como tendo maior resistência ao tema, está cada vez mais visível nas ações dos grandes *players* deste mercado, tanto internacional quanto nacionalmente.

Figura 6 - Presença dos bancos em índices de sustentabilidade e governança

	ISE	DJSI	IGC
			
			
			
			
			
			
			

⁵ Ver Seroa da Motta, “Regulação, mercado ou pressão social? Os determinantes do investimento ambiental na indústria”.

O reconhecimento das instituições financeiras brasileiras da importância das questões socioambientais pode ser percebido, por exemplo, pela adesão aos Princípios do Equador por parte de seis dos dez maiores bancos, sendo quatro nacionais (BB, Bradesco, Itaú, Unibanco) e dois internacionais com forte presença no mercado brasileiro (ABN AMRO Real e HSBC), tornando o Brasil o país líder, entre os emergentes, em número de signatários. Os Princípios do Equador são baseados nas políticas e diretrizes de financiamento de projetos (*project finance*) adotadas pelo *International Finance Corporation* (IFC). O principal propósito destas políticas é a incorporação da avaliação de riscos ambientais e sociais na avaliação de um financiamento de projeto (mais informações na página 17), e a sua criação em junho de 2003 é considerada um marco no reconhecimento do setor da importância de suas atividades de financiamento em outras atividades produtivas, e por consequência no meio ambiente e na sociedade.

Quatro bancos nacionais que aderiram aos Princípios do Equador também estão presentes no Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE da Bovespa e no Índice de Governança Corporativa, sendo que o Itaú e o Bradesco também fazem parte do *Dow Jones Sustainability Index*⁶, da Bolsa de Valores de Nova York⁷. Ambos os índices são somente compostos por ações de empresas com boas práticas sociais, ambientais e de governança, embora baseados em critérios diferentes⁸.

Alguns bancos brasileiros também já foram reconhecidos internacionalmente em premiações e relatórios importantes e específicos do tema. O Banco ABN AMRO Real ganhou o prêmio do *Financial Times* no ano de 2006, como banco sustentável de países emergentes, pela aplicação de critérios de nível internacional na integração de aspectos sociais e ambientais por toda a instituição, além de ter sido um estudo de caso recente da Harvard Business School⁹. O Banco do Brasil também ganhou o mesmo prêmio no ano de 2007, porém na categoria de países latino-americanos (ao invés de países emergentes). Adicionalmente, os

⁶ Site DJSI: <http://www.sustainability-index.com>. Data de acesso: 18/7/2007.

⁷ É importante mencionar que o Bradesco entrou para este índice somente em 2006, enquanto que o Itaú entrou em 1999.

⁸ Na figura 6 acima, as logomarcas dos bancos ABN AMRO, Santander e HSBC se referem às *holdings* internacionais, e não suas subsidiárias brasileiras.

⁹ ABN AMRO REAL: *Banking on Sustainability*, Harvard Business School, 2005.

bancos Itaú BBA e Unibanco foram citados como exemplos de atuação responsável em relatório do IFC sobre sustentabilidade bancária em países emergentes¹⁰.

No entanto, apesar destes reconhecimentos, nenhum trabalho tratou de avaliar a inserção da sustentabilidade na estratégia das instituições financeiras brasileiras, analisando seus desdobramentos, suas atividades operacionais, e até que ponto os aspectos sociais e ambientais estão efetivamente permeando os diversos processos e produtos destas empresas. Assim, a próxima seção deste relatório busca averiguar este aspecto, por meio da análise de informações públicas divulgadas nos relatórios anuais, de sustentabilidade, e *websites* das empresas.

¹⁰ IFC: Banking On Sustainability: Financing Environmental and Social Opportunities in Emerging Markets, 2007

Práticas para a Sustentabilidade no Setor Financeiro Brasileiro

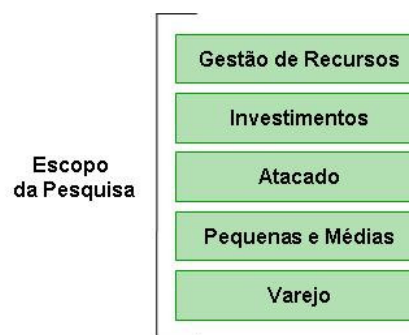
A sustentabilidade corporativa pode estar presente em empresas do setor financeiro de diversas formas. Em alguns casos, ela se faz mais presente na criação de novos produtos com características específicas ligadas à inclusão social ou à preservação ambiental, por exemplo. Em outros, há maior esforço na mudança de processos existentes, como a inserção de análise de riscos socioambientais no processo de avaliação de risco de crédito ou, ainda, na utilização de critérios de sustentabilidade na seleção de fornecedores. Um terceiro grupo de empresas preocupa-se com ambas as dimensões.

Nesta etapa da pesquisa, busca-se verificar até que ponto o setor está adotando práticas e desenvolvendo produtos que incorporem aspectos sociais e ambientais, de forma a melhorar não somente o desempenho socioambiental, mas também o desempenho econômico das empresas. As práticas aqui descritas não pretendem constituir uma lista exaustiva. No entanto, acredita-se que os pontos analisados são os de maior relevância neste contexto.

Por outro lado, o conjunto de práticas e produtos mapeados poderá mudar ao longo do tempo, à medida que novas necessidades e oportunidades surjam, ou possivelmente se tornam parte do quadro regulatório, ou até mesmo requisitos mínimos de competição. Um exemplo disso está relacionado à segurança da informação: há alguns anos, o tratamento desta questão pelas instituições financeiras possuía grande visibilidade e importância para os clientes, ao passo que hoje, a maior parte dos bancos já divulga em seu site suas políticas relacionadas, e o tratamento desta questão não constitui um diferencial competitivo, mas sim uma exigência do cliente.

Por último, é possível também afirmar que cada um dos tópicos analisados nesta seção mereceria uma pesquisa dedicada exclusivamente a eles pela imensidão de detalhes e perspectivas que poderiam ser exploradas. Por esta pesquisa focar no diagnóstico setorial, no entanto, buscou-se uma visão mais abrangente, analisando a presença das boas práticas de sustentabilidade nos bancos e no setor como um todo.

Figura 7 - Escopo da Pesquisa



As práticas acima mencionadas foram divididas em dois segmentos: (i) finanças sustentáveis, que engloba práticas relacionadas a novos produtos e às atividades fins do negócio, e (ii) gestão, que é composta por práticas de gestão que não estão diretamente relacionadas às atividades geradoras de receitas das empresas financeiras.

Figura 8 - Práticas para a Sustentabilidade no Setor Bancário

Finanças Sustentáveis	Gestão
<ul style="list-style-type: none"> ● Avaliação de Riscos Socioambientais em Financiamentos ● Crédito Responsável ● Microcrédito ● Fundos Socialmente Responsáveis ● Financiamentos Socioambientais ● Mercado de Carbono ● Seguros ambientais 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ecoeficiência ● Critérios Socioambientais nas Seleções de Fornecedores / Prestadores de Serviço ● Divulgação de Performance Socioambiental ● Diversidade na Força de Trabalho ● Mudanças Climáticas ● Segurança da Informação ● Lavagem de dinheiro

Finanças Sustentáveis

Avaliação de Riscos Socioambientais em Financiamentos

Embora a gestão ambiental interna das empresas do setor financeiro faça sentido sob o ponto de vista econômico, o impacto direto de suas atividades é consideravelmente limitado se comparado àquele de seus clientes corporativos. Assim, as atividades de financiamento dos bancos são o principal canal de geração de impacto no meio ambiente e nas comunidades da atuação do setor financeiro.


Ao embutirem a avaliação de riscos socioambientais na decisão de concessão do crédito, as instituições financeiras diminuem o risco de crédito e a inadimplência de sua carteira de clientes, além de assegurar que o valor das garantias dadas pelos mesmos não se altere consideravelmente. Por exemplo, na concessão de crédito para empresas do setor de petróleo, uma firma que possui alto risco de derramamento de óleo possivelmente terá que lidar com passivos ambientais, que influem na sua capacidade de honrar o compromisso de crédito. Ao identificar este risco, a instituição financeira pode atuar de forma a garantir que a empresa cliente tenha um plano para gerenciar este risco, e caso ela não tenha, o financiamento poderia em última análise ser negado. Da mesma forma, uma empresa do setor sucroalcooleiro que

utiliza mão de obra escrava possivelmente será alvo de processos trabalhistas que poderão em algum momento influenciar consideravelmente na sua geração de caixa.

Assim, ao incorporar riscos como estes em sua análise de crédito, o banco está fazendo uma gestão mais eficiente de sua carteira de crédito, e contribuindo para um melhor desempenho de suas atividades de financiamento. Além disso, o banco está também atuando de forma a somente permitir a implantação e operação de projetos e empresas que contribuam para o desenvolvimento sustentável, preservando o meio ambiente e as melhorando as condições de vida das comunidades.

Entre os bancos de fomento, o BNDES divulga em seu site a sua Política de “desenvolvimento e permanente aperfeiçoamento de instrumentos de avaliação do risco ambiental de crédito e de análise ambiental de projetos, observando o conceito de desenvolvimento ambientalmente sustentável”. De acordo com as informações disponibilizadas no seu site, a avaliação de riscos ambientais já faz parte dos procedimentos de financiamento desta instituição. Da mesma forma, o relatório social do Banco do Nordeste do ano de 2005 também sugere que existem critérios bem definidos para a avaliação de riscos ambientais de projetos.

Figura 9 - Avaliação de Riscos Socioambientais

	Analisa Riscos Socioambientais?	Divulga Indicadores?
	✓	✓
	✓	✓
	✓	✓
	✗	✗
	✓	✗
	✓	✓
	✗	✗
	✓	✗
	✗	✗
	✗	✗

No Brasil, alguns *players* do setor já incorporaram a avaliação de riscos ambientais e sociais nas suas práticas normais de financiamento. No entanto, a pesquisa das informações públicas revela que quatro dos dez maiores bancos do Brasil não possuem qualquer tipo de análise de riscos socioambientais em qualquer modalidade de financiamento. Além disso, entre os seis bancos que conduzem este tipo de análise, somente quatro divulgam indicadores relacionados, por exemplo, ao valor total dos financiamentos que tiveram esta análise, número de análises, número de aprovações, aprovações com ressalvas ou até mesmo reprovações.

Princípios do Equador

O Brasil, como mencionado anteriormente, ocupa posição de destaque nos Princípios do Equador, já que seis dos dez maiores bancos do Brasil são signatários, colocando o país em posição de liderança entre os países emergentes em número de bancos participantes. Sabe-se, no entanto, que a participação dos financiamentos da modalidade de *project finance* na carteira de crédito destes bancos é pequena; no caso do Bradesco, os projetos onde os Princípios do Equador foram aplicados correspondem a aproximadamente 3% da carteira de crédito do banco¹¹.

Além disso, o Brasil ainda está amadurecendo no que diz respeito às práticas de reporte de informações relacionadas à aplicação destes Princípios. Dos seis bancos signatários, apenas três divulgaram informações sobre valor e número dos projetos enquadrados em seus últimos relatórios. Por consequência, a falta de informações a respeito do tema abre espaço para um posicionamento mais efetivo e transparente das instituições a respeito do assunto.

¹¹ O Banco Bradesco é um dos três bancos que informou o valor total da carteira de projetos avaliados seguindo os princípios de equador

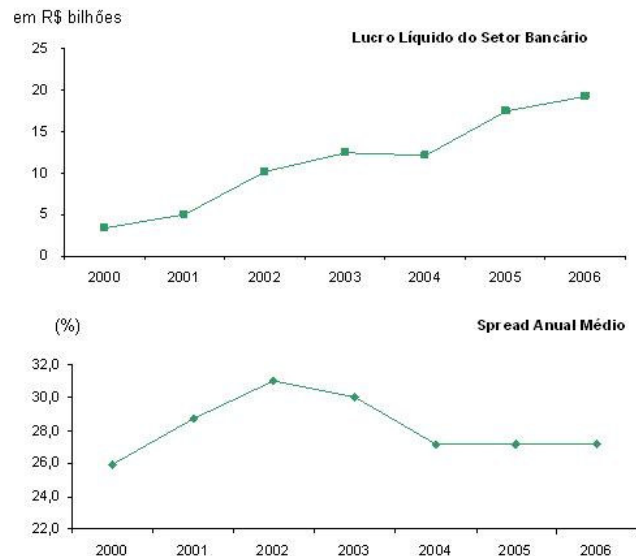
Crédito Responsável

O termo crédito responsável (do inglês *“responsible lending”*)¹² se refere às práticas das atividades de empréstimo e financiamento que atuam de forma a melhorar a situação financeira do cliente, ao invés de prejudicá-la. Assim, o crédito responsável envolve, em primeira análise, o empréstimo de quantias apropriadas em condições razoáveis (taxas de juros e prazos), garantindo que seus clientes não comprometam grande parcela de sua renda com um financiamento que em determinado momento possa não ser honrado. Além disso, esta prática envolve o aconselhamento financeiro do tomador, orientando-no a não se expor a riscos financeiros desnecessários e inapropriados, considerando seus objetivos de curto e longo prazos.

O crédito responsável traz dois principais benefícios para os bancos. Primeiramente, um cliente muito endividado hoje pode deixar de ser cliente amanhã, enquanto um cliente tomador de empréstimos menores e mais alinhados com seu nível de renda tenderá a continuar gerando negócios para os bancos. Além disso, o crédito responsável também traz ganhos intangíveis para a empresa, à medida que fortalece a confiança do cliente na instituição, melhorando por consequência a sua marca e reputação. No entanto, apesar destes potenciais benefícios, sabe-se que a questão do crédito responsável é um pouco mais complexa.

No cerne desta questão reside o problema do conflito de interesses entre as diversas partes interessadas envolvidas no

Figura 10 - Lucro Líquido e Spread Anual Médio



Fonte: Febraban 2007

¹² O termo também é utilizado de forma conjugada com responsabilidade bancária (do inglês *responsible banking*), incluindo neste escopo atividades de investimento e de seguros. A discussão desta seção certamente se aplica a estas questões também.

contexto. De um lado, gerentes comerciais têm que atingir metas muitas vezes arrojadas, calcadas em sistemas de avaliação de desempenho focados em resultados trimestrais, semestrais e anuais. Do outro estão os clientes, com limitado entendimento dos produtos financeiros disponíveis e, possivelmente, baixa educação financeira. A equação se torna ainda mais complicada com a atuação predatória de competidores, pressionando a instituição a atingir melhores resultados. Assim, como atuar de forma responsável, garantindo a saúde financeira de longo prazo dos clientes, sem efetivamente prejudicar os resultados da instituição?

Claramente, lidar com a questão do crédito responsável não é um desafio simples. Não somente devem ser feitos investimentos em sistemas que possibilitem o entendimento completo da situação financeira dos clientes, mas também sistemas de avaliação de performance dos bancos devem ser revistos de forma a estimular o comportamento responsável de gerentes, ao mesmo tempo que não prejudiquem a criação de valor do banco. Além disso, é importante conscientizar de forma permanente aqueles agentes com maior relacionamento com o público, de forma a orientá-los quanto ao valor de uma ação sustentável no momento do aconselhamento do cliente menos informado.

No Brasil, as altas taxas de juros e a má situação financeira de grande parte da população configuram um cenário onde este tópico ganha especial relevância. O setor financeiro brasileiro possui uma imagem bastante negativa diante dos consumidores, muito associada aos vultosos lucros, aos níveis de *spreads* bancários praticados muito acima de padrões internacionais, além do fato de continuamente constar no topo das listas de reclamações de clientes por atendimento pouco satisfatório ou cobrança de taxas desconhecidas.

A análise dos documentos públicos das instituições financeiras permite concluir que esta questão não parece estar ganhando a devida atenção pelos maiores bancos brasileiros. Por outro lado, o banco australiano Westpac, líder no setor bancário do *Dow Jones Sustainability Index*, dedica uma seção inteira de seu relatório de sustentabilidade exclusivamente para tratar desta questão, indo além da discussão de índices de satisfação do cliente para mencionar ações específicas tomadas pelo banco e incluindo, por exemplo, fatos como o lançamento de equipe com 50 funcionários encarregada de dar auxílio aos clientes em atividades de investimento, a realização de *workshops* de educação financeira com pequenas empresas, e o

contato pró-ativo com clientes de serviços que tiveram alterações nas taxas de juros para discutir opções de refinanciamento. O banco também divulga claramente suas metas para o próximo ano e os indicadores utilizados para a avaliação de sua atuação neste âmbito.

Microcrédito

A atividade de microcrédito é definida como “aquela que, no contexto das microfinanças, está voltada à concessão de crédito para o financiamento de pequenos empreendimentos e diferencia-se dos demais tipos de empréstimo em função, principalmente, da metodologia adotada, que pode ser resumida na utilização de agentes de crédito, de garantia solidária e de prazos curtos de financiamento.”¹³ Esta modalidade de crédito ganhou popularidade com o êxito do Grameen Bank, em Bangladesh. Seu dono, Muhammad Yunus, ganhou o Prêmio Nobel da Paz em 2006, e o modelo de microcrédito implantado por seu banco foi copiado por várias outras instituições ao redor do mundo. Até dezembro de 2006, o Grameen Bank já tinha aproximadamente sete milhões de clientes, 97% deles mulheres. Por meio de 2.319 agências, o banco oferece serviços para 74.462 vilarejos, cobrindo a maior parte do território nacional de Bangladesh. Em 2005, o banco registrou um lucro de 20 milhões de dólares e um índice de inadimplência inferior a 5%, além de ter contribuído para retirar muitos de seus clientes da pobreza.

O conceito do microcrédito baseia-se na concessão de financiamentos para classes de baixa renda que não têm acesso às linhas tradicionais de crédito dos bancos. Estas pessoas não têm, normalmente, bens materiais ou vínculos empregatícios que sirvam de garantia para pedidos de financiamento. Nesta modalidade, no entanto, a verba é concedida a um grupo de indivíduos e tem como principal objetivo a criação de atividades geradoras de renda. A garantia de pagamento do empréstimo é dada pelo próprio grupo, fazendo com que cada um se autofiscalize e ajude no desenvolvimento de suas atividades, aumentando, por consequência, a probabilidade de pagamento da dívida. Neste sentido, o microcrédito promove a sustentabilidade, por diversos motivos, a saber: (i) utiliza um modelo de negócios diferenciado e potencialmente lucrativo para os credores; (ii) atende às necessidades de crédito de um

¹³ Fonte: Relatório Social BNDES 2005

segmento da população que normalmente teria dificuldades de acesso a este tipo de serviço; e (iii) estimula o desenvolvimento social e econômico da região.

Em 2003, com a promulgação da Lei nº 10.735, o governo brasileiro estabeleceu uma série de medidas para estimular a concessão de microcrédito por parte dos bancos públicos e privados. Dentre outras, os bancos devem direcionar 2% dos depósitos à vista para esta modalidade de crédito. Além disso, o valor máximo do microcrédito deve variar de acordo com a natureza específica da operação de microcrédito, conforme dispõe a Resolução CMN nº 3.422, podendo chegar até a quantia de R\$ 10.000,00 (dez mil reais). Caso não queiram aplicar estes recursos no microcrédito, os bancos poderiam repassar o montante a outros bancos que visem aplicá-lo nesta modalidade. Os recursos que não forem aplicados deverão ser retidos pelo Banco Central sem remuneração.¹⁴

No Brasil, entre as instituições pesquisadas, cinco bancos possuem programas de microcrédito produtivo orientado, sendo que em um dos casos, ainda trata-se de um projeto piloto. Em outros dois casos, há divulgação de dados referentes ao valor da carteira e ao número de contratos, no entanto, informações sobre a rentabilidade do serviço

Figura 11 - Microcrédito Produtivo Orientado

	Possui programa de microcrédito produtivo orientado?
	✓
	✗
	✓
	✗
	✓
	✓
	✗
	✗
	✗

Figura 12 - Microcrédito Produtivo Orientado

Fatos Importantes sobre o Microcrédito no Brasil

- Em 2003, o Governo Federal aprovou a Lei Nº 10.735 que obriga os bancos a direcionarem **2%** de seus depósitos a vista para atividades de microcrédito
- O valor total dos depósitos a vista em 2006 das 10 maiores instituições financeiras é superior à **110 bilhões**
- Somente **5** das **10** maiores instituições possuem programas de microcrédito produtivo orientado
- Existem **124,5** milhões de pessoas vivendo na base da pirâmide no Brasil

¹⁴ Resolução CMN 3.422 – Para maiores informações, consultar: <http://www5.bcb.gov.br/normativos/detalhamentocorreio.asp?N=106386647&C=MICROCRÉDITO&ASS=RESOLUCAO+3.422>

não estão disponíveis. Na verdade, a análise dos relatórios dos bancos objeto desta pesquisa revela que esta atividade ainda não se mostrou lucrativa no país.

No Relatório de Sustentabilidade do ABN AMRO Real de 2005/2006, por exemplo, afirma-se que este produto deverá atingir o ponto de equilíbrio no final do ano de publicação do relatório (2007), embora tal meta já tenha sido declarada no relatório anterior (2005). Ao mesmo tempo, o Valor Econômico divulgou uma notícia em novembro de 2006 dizendo que o Bradesco abandonou o microcrédito obrigatório, devido às altas taxas de inadimplência (18%) e à limitação dos juros (2%), recolhendo os recursos compulsoriamente ao Banco Central¹⁵.

Considerando estes fatos, deve-se perguntar: com uma base da pirâmide composta por 124,5 milhões de pessoas¹⁶, por que o microcrédito ainda não tornou-se viável no Brasil? A análise dos relatórios e de outras publicações (principalmente, *websites* relacionados) identificou uma série de possíveis causas:

- Regulamentação excessiva do governo, sobretudo a limitação quanto às taxas de juros para esta modalidade de empréstimo
- Concorrência de fontes alternativas de recursos (lojas, empréstimos familiares, fornecedores)
- Falta de sistemas cadastrais com informações sobre bons pagadores
- Problemas de gestão nas poucas OSCIP's (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) cadastradas para repasse de recursos
- Prática ainda em estágios iniciais da curva de aprendizado¹⁷.

Apesar destas dificuldades, deve-se destacar a atuação de uma instituição, dentre as pesquisadas, nesta atividade: a do Banco do Nordeste. Atuando no segmento de microcrédito produtivo orientado desde 1998 com o programa Crediamigo, o BNB reportou lucro superior a

¹⁵ Valor Econômico, edição de 14/11/2006 - <http://www.valoreconomico.com.br/valoreconomico/285/primeirocaderno/Bradesco+fora+do+microcredito...62,4000494.html?highlight=&newsid=4000494&areaid=62&editionid=1628>

¹⁶ Fonte: Relatório "The Next Four Billion", World Resources Institute

¹⁷ Vale lembrar que somente após 18 anos de operação a lucratividade do Grameen Bank se tornou estável.

R\$ 26 milhões nesta atividade em 2006. O programa conta com o apoio de 170 agências e 26 postos de atendimento, cobrindo 1.420 municípios nas regiões Nordeste, norte de Minas Gerais e Espírito Santo, e atendendo a 235.729 clientes. O ótimo desempenho do BNB nesta atividade é um exemplo para o setor e mostra que é possível alavancar este mercado, mesmo diante dos desafios presentes no nosso país.

Fundos Socialmente Responsáveis

Fundos socialmente responsáveis são carteiras de ações compostas somente por títulos de empresas geridas de acordo com as melhores práticas de governança e sustentabilidade corporativa. Tais aplicações consideram que empresas sustentáveis geram valor para o acionista no longo prazo, pois estão mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais¹⁸, bom como mapear oportunidades. Nos Estados Unidos, o volume de investimentos socialmente responsáveis cresceu 258% de 1995 a 2005, 9% a mais do que o total de investimentos em ativos neste mesmo período, atingindo um valor total de US\$ 2,29 trilhões em 2005¹⁹.

No tocante aos índices de sustentabilidade, o *Dow Jones Sustainability Index World*, composto somente por ações com boas práticas socioambientais, teve em 2006 desempenho consideravelmente superior ao seu índice *benchmark* (24,08% e 20,07%, respectivamente). A bolsa de valores de São Paulo também criou, em dezembro de 2005, o Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE Bovespa, cuja rentabilidade em 2006 (37,82%) também foi superior ao índice *benchmark* (Ibovespa, com rentabilidade de 32,93%). O ISE Bovespa, também composto por ações de empresas com boas práticas de sustentabilidade, utiliza como método de avaliação uma metodologia desenvolvida pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV-EAESP (Fundação Getúlio Vargas-Escola de Administração do Estado de São Paulo). Em linhas gerais, a metodologia visa avaliar políticas, práticas de gestão e avaliação de desempenho nas dimensões econômico-financeira, social e ambiental das empresas, juntamente com aspectos de governança corporativa, por meio de um questionário estruturado, baseado nas metodologias de índices semelhantes já disponíveis nas bolsas de Nova York (DJSI, 99) e Londres (FTSE4Good, 2001). A carteira de 2006 é

Figura 13 - Fundos SRI

	Possui Fundos SRI?
	✓
	✓
	✓
	✗
	✗
	✓
	✗
	✓
	✓
	✗

¹⁸ Fonte: Site da Bovespa (www.bovespa.com.br)

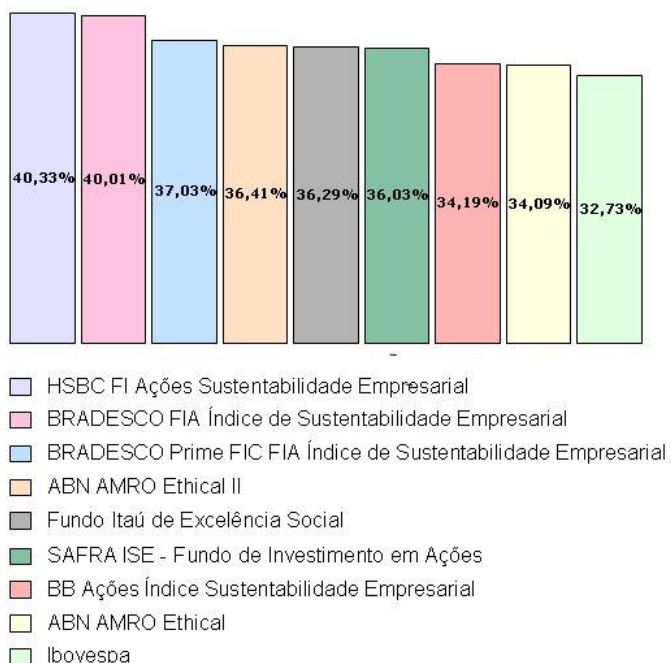
¹⁹ Fonte: <http://www.socialinvest.org/areas/news/2005Trends.htm>

composta por quarenta e duas empresas, sendo quatro do setor financeiro (Banco do Brasil, Bradesco, Itaú e Unibanco), respondendo por 38,92% da carteira do ISE²⁰.

No Brasil, seis dos dez maiores bancos perceberam a crescente demanda por investimentos socialmente responsáveis, e responderam com a criação de fundos com estas características. Os bancos Santander, Votorantim, Unibanco e a Caixa Econômica Federal até o momento não possuem fundo desta natureza em seu portfólio. Por outro lado, o banco ABN AMRO Real já ganhou destaque internacional nesta área quando, em 2004, o fundo ABN AMRO Ethical foi selecionado como o de melhor desempenho dentre os 210 fundos de investimento socialmente responsáveis do mundo, com rentabilidade de 44%, no momento em que os fundos SRI representavam aproximadamente 5% da carteira de renda variável do banco.

O gráfico ao lado mostra a rentabilidade de fundos SRI administrados pelos maiores bancos brasileiros (ou gestores de recursos relacionados) para o ano de 2006, de acordo com dados disponibilizados pela CVM. Pode-se perceber que todos os fundos deste tipo tiveram rentabilidade superior ao Ibovespa²¹.

Figura 14 - Rentabilidade de Fundos SRI em 2006



Fonte: CVM

²⁰ Dados retirados do site da bovespa (www.bovespa.com.br), em 23/07/2007

²¹ Dois comentários devem ser feitos sobre este gráfico: (1) Primeiramente, análise de somente um ano desempenho destes fundos não é representativa; para melhor entender os desempenhos destes fundos seria necessário analisá-los em um período de tempo maior; (2) O Fundo SAFRA ISE de investimento em ações iniciou suas atividades no dia 23 de janeiro de 2006; assim, a comparação de sua rentabilidade com a dos outros fundos SRI possui limitações.

Financiamentos Socioambientais

Outra iniciativa do setor relativa à sustentabilidade diz respeito ao lançamento de linhas de financiamento com características específicas para projetos de natureza socioambiental, oferecendo, por exemplo, taxas de juros mais atraentes, prazos mais longos ou até mesmo descontos no valor do principal. A oferta destes produtos diferenciados possibilita não somente a melhoria do desempenho econômico-financeiro destas instituições (através do aumento de receitas), mas também melhorias no meio ambiente e nas comunidades. Além disso, com a crescente conscientização da sociedade com relação aos problemas socioambientais atuais, como o aquecimento global, é provável que a demanda por produtos deste tipo cresça nos próximos anos.

Exemplos de produtos desta natureza já oferecidos pelos grandes bancos brasileiros incluem financiamentos para projetos de redução de resíduos sólidos ou emissão de efluentes, troca de combustível líquido por gás natural, financiamentos para aquisição de veículos para pessoas com deficiências e financiamentos para o plantio de eucalipto para pequenos produtores rurais (e a conseqüente proteção de reservas nativas). Cinco dos dez maiores bancos oferecem linhas de financiamento com essas características, embora não tenham sido encontrados dados sobre a rentabilidade destes produtos.

Figura 15 - Financiamento Socioambiental

	Possui linhas de financiamento socioambientais?
	✓
	✓
	✓
	✓
	✗
	✓
	✗
	✗
	✗
	✗

Mercado de Carbono

Em 1997 foi firmado o Protocolo de Kyoto, no âmbito da Convenção-Quadro do Clima nas Nações Unidas, com o objetivo de colocar metas de redução das emissões de gases efeito estufa (GEE) por parte dos países considerados mais poluidores, os chamados países do Anexo I. O Protocolo previu mecanismos de mercado pelos quais poderia haver compensação eventual de metas de redução não cumpridas, dentre os quais destaca-se o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL). O MDL incentiva o desenvolvimento sustentável em países em desenvolvimento a partir da implantação de projetos que permitem a redução da emissão de GEE, tais como substituição de combustíveis fósseis por energias renováveis (como biomassa, etanol, etc), captação de metano em aterros sanitários, florestamento e reflorestamento de áreas degradadas, entre outros. Os créditos de carbono gerados por projetos deste tipo podem ser comercializados no âmbito do Protocolo de Kyoto e, em 2006, o valor total do mercado de carbono foi de aproximadamente US\$ 30 bilhões²².

De acordo com o último relatório divulgado pelo Ministério da Ciência e da Tecnologia, um total de 2.220 projetos encontrava-se em alguma fase do ciclo de projetos do MDL, sendo 710 já registrados pelo Conselho Executivo do MDL e 1.510 em outras fases do ciclo. O Brasil ocupa o 3º lugar em número de atividades de projeto, com 230 projetos (10%), sendo que em primeiro lugar encontra-se a Índia (692 projetos) e, em segundo, a China (594 projetos). Em relação ao volume de reduções de emissões, o Brasil ocupa também o 3º lugar, correspondendo a 6% do total mundial, atrás da China (48%) e da Índia (24%).

Assim, fica claro o potencial do Brasil no mercado de carbono que as empresas financeiras poderiam explorar. Destacam-se três principais frentes de atuação para o setor nesta atividade: (1) no financiamento do projeto (2) no assessoramento sobre o enquadramento do projeto nos

Figura 16 - Mercado de Carbono

	Comercializa títulos de créditos de carbono?
	(X)
	(X)
	(X)
	(X)
	(X)
	✓
	(X)
	(X)
	(X)
	(X)

²² É importante ressaltar também que a venda de créditos de carbono derivada de projetos MDL na bolsa européia (EU ETS), no entanto, não é a única; o mercado de carbono também inclui a bolsa de Chicago (CCX), e a bolsa da Austrália (NSW), embora de volume substancialmente menor.

padrões MDL, e (3) na comercialização dos títulos. No que diz respeito à comercialização de títulos de crédito de carbono, a análise dos documentos públicos das empresas revelou que somente o banco ABN AMRO Real já atua nesta atividade, conforme ilustra a Figura 16.

Seguros Ambientais

O seguro ambiental é uma prática razoavelmente nova no setor financeiro mundial, se mostrando mais presente em bancos europeus. O produto consiste basicamente na cobertura de gastos gerados por atividades poluidoras relacionados, por exemplo, a danos e perdas causados a terceiros, danos corporais e materiais, custo com limpeza e até mesmo custos judiciais, que teriam portanto um papel compensatório no evento de um acidente ambiental. No entanto, no próprio ato de contratação, a atuação de consultores da instituição seguradora já apontaria áreas problemáticas na empresa segurada, fazendo uma avaliação precisa de seu risco ambiental e levantando possíveis ações que poderiam já ser tomadas para mitigar este risco. Além disso, a seguradora também pode monitorar o comportamento da segurada de forma a impedir que esta, em algum momento, se engaje em atividades possivelmente causadoras de dano ambiental.

Figura 17 - Seguros Ambientais

	Oferece seguros ambientais?
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

No Brasil, foi identificado apenas um banco (Unibanco) dentre os participantes da pesquisa, que oferece este tipo de produto, constituindo assim um mercado que poderá ser mais bem explorado no futuro pelas grandes instituições financeiras brasileiras, dependendo, obviamente, de um crescimento de demanda equivalente.

Gestão

Ecoeficiência

A ecoeficiência é um fator importante em qualquer empresa que esteja buscando a utilização sustentável de recursos naturais, já que concilia o uso sustentável de recursos finitos com eficiência produtiva e redução de custos. No caso dos bancos, a questão ganha relevância principalmente no que diz respeito ao consumo de papel, por ser uma atividade que possui um alto consumo deste produto, considerando as necessidades de envio constante de correspondências bancárias (tais como extratos, contas de cartão de crédito, saldos de investimento e materiais promocionais), preenchimentos de formulários, impressão de relatórios e outras atividades.

É importante mencionar que o consumo excessivo de papel não tem conseqüências negativas para o desmatamento de matas nativas, visto que a totalidade do papel produzido e consumido no Brasil vem de florestas plantadas, e não de florestas nativas²³. Por outro lado, a grande vantagem socioambiental da utilização do papel reciclado vem da redução dos resíduos sólidos e, por consequência, da redução da poluição. Além disso, o aumento no consumo de papel reciclado estimula a atividade dos catadores de papel, possibilitando a inclusão social de classes de baixa renda.

No entanto, aumentar a utilização de papel reciclado não é um processo trivial. Desconsiderando a aceitação dos clientes quanto a este tipo de papel, a utilização de papel reciclado requer a adaptação dos processos de impressão, tendo em vista que o papel reciclado é mais escuro e requer um tratamento especial para a manutenção da qualidade da impressão, necessitando maiores quantidades de tinta. Além disso, o papel reciclado não apresenta vantagens significativas de preço; na verdade, ele pode até custar mais caro que o papel normal.

Um alto consumo de papel leva a um elevado consumo de tinta. Adicionalmente, o consumo de papel reciclado, como já foi ressaltado, aumenta a utilização deste produto, que

²³ Tal afirmativa baseia-se no conhecimento das práticas das principais empresas brasileiras do setor, já que estas utilizam o manejo sustentável de suas florestas e possuem certificações internacionais (ex: FSC)

pode ou não ter produção com práticas sustentáveis. Assim, o consumo de tinta também se torna relevante dentro do contexto de ecoeficiência no setor financeiro. Além disso, tendo em vista que uma parte da impressão realizada pelos bancos é feita por gráficas, cabe o questionamento quanto aos bancos estimularem estas empresas a selecionar fornecedores de tinta com práticas de produção sustentáveis.

Outra questão relativa à ecoeficiência neste setor diz respeito à energia utilizada pelas instituições financeiras. Embora a geração de energia no Brasil seja em sua maior parte limpa e renovável, o elevado consumo de energia por instituições de grande porte (como os bancos) torna-se uma questão relevante devido à situação de escassez de recursos energéticos que o país enfrenta atualmente. Assim, a conduta destas empresas no tocante às medidas de economia de energia é também um aspecto importante de sustentabilidade das empresas do setor financeiro. Uma iniciativa de grande reconhecimento no setor foi a construção, em 2003, da Usina Termoelétrica Bandeirantes, a maior usina de biogás do mundo e a primeira do Brasil, através da parceria entre o Unibanco, Biogás Energia Ambiental e Eletropaulo. A usina produz biogás a partir do gás metano liberado pelo Aterro Bandeirantes, gerando mais de 170.000MWh por ano, abastecendo prédios administrativos do Unibanco e comunidades do entorno, e possibilitando reduções de custos (provenientes da utilização desta nova fonte de energia alternativa) e receitas adicionais relativas à venda de 1.200.000 toneladas de créditos de carbono²⁴.

Outros pontos relativos à ecoeficiência, como a utilização de água e emissão de poluentes sólidos e líquidos, não são muito relevantes neste setor por terem volumes consideravelmente baixos, comparado a outros setores de transformação manufatureira. Mesmo assim, o setor financeiro brasileiro implementou uma série de programas relativos ao uso e consumo consciente de recursos e ao tratamento dos resíduos sólidos provenientes das operações bancárias. A análise dos documentos públicos dos bancos não permite fazer uma comparação da ecoeficiência - de novo, pela falta de indicadores, ou pela falta de padronização de indicadores - de forma a entender quem são os maiores consumidores de recursos e geradores de poluição. No entanto, o Relatório de Responsabilidade Social de 2006 da Febraban faz um levantamento de todos os programas de ecoeficiência, mostrando uma atuação marcante dos

²⁴ Fonte: Prefeitura de São Paulo, Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente.

bancos desta pesquisa. De acordo com este relatório, nas instituições que responderam o questionário da Febraban, em 2006, a geração de resíduos sólidos teve redução em 42%, o consumo de energia elétrica caiu em 75%, e o volume de água utilizado teve retração em 63%.

Critérios Socioambientais na Seleção de Fornecedores

Considerando o grande número de fornecedores que atendem às instituições do setor financeiro, a incorporação de aspectos sociais e ambientais na seleção de fornecedores torna-se uma questão especialmente relevante. Um prestador de serviço que esteja incumbindo aos seus colaboradores uma carga de trabalho excessiva, por exemplo, pode em última análise influir na produtividade de seus trabalhadores, na qualidade do serviço prestado e nas operações da própria instituição financeira. Um serviço de *motoboy* que não oferece material nem treinamento de segurança adequado aos seus motoristas pode igualmente colocar em risco a entrega de documentos financeiros importantes. A compra de papel proveniente de florestas nativas, da mesma forma, pode gerar uma situação de rompimento de fornecimento do material em um eventual auto de infração ambiental. De várias maneiras, o comportamento socioambiental dos fornecedores pode influir diretamente no resultado financeiro dos bancos brasileiros, bem como em sua imagem.

O engajamento destes fornecedores pode se dar de diferentes formas, desde a inclusão de cláusulas contratuais que tratem destes aspectos, até a realização de reuniões e *workshops* que busquem a educação e conscientização de fornecedores quanto a importância destas questões. Além disso, esta questão não se limita simplesmente à revisão das práticas de gestão dos terceiros. O relacionamento, na realidade, deve ser recíproco; ou seja, é importante também verificar se os próprios bancos estão atuando de forma sustentável para com estas companhias. Até que ponto um banco está disposto a pagar um preço maior por um fornecedor responsável? Simplesmente assumir que a responsabilidade socioambiental não deve gerar qualquer custo extra pode não ser totalmente apropriado em algumas situações.

Figura 18 - Seleção de fornecedores

	Utiliza critérios de RSA na seleção de fornecedores?
	✓
 Bradesco	✓
 Itaú	✓
 CAIXA	✓
 UNIBANCO	✗
	✓
 HSBC	✓
 Safra	✗
 Banco Votorantim	✗

No Brasil, seis das instituições analisadas afirmam em seus relatórios e *sites* possuírem exigências quanto aos critérios socioambientais que visam reduzir riscos trabalhistas, operacionais e legais na seleção de fornecedores. Algumas destas instituições possuem *sites* exclusivamente dedicados ao diálogo com fornecedores, deixando claro suas políticas de seleção e cláusulas contratuais. No entanto, ainda existe um enorme falta de divulgação de indicadores relacionados aos fornecedores qualificados, desqualificados e razões para desqualificação nestes processos de seleção.

Diversidade

A questão da diversidade na força de trabalho é uma questão extremamente sensível, pois diz respeito não somente ao cumprimento de metas legais, mas também à conscientização de empresas inseridas em um contexto de discriminação social. Esta discriminação pode existir com diferentes intensidades, sob os aspectos idade, sexo, religião, preferência sexual e etnia.

Embora de difícil quantificação, a questão da diversidade no trabalho é vista como um desafio da sustentabilidade, basicamente por dois motivos:

- Caso metas legais não sejam cumpridas, empresas podem ser multadas de acordo com legislação pertinente. Um dos bancos da pesquisa, por exemplo, foi multado em 2001 em R\$ 500 mil por não atingir os patamares mínimos para pessoas portadoras de deficiência, conforme prevê a Lei 8.213/91.
- Além das metas legais, acredita-se que as organizações podem ter benefícios adicionais por terem um quadro diverso, na medida em que a diversidade da força de trabalho pode representar uma forma de mitigar riscos e até de antecipar oportunidades, específicas ou não para as minorias.

A Figura 19 ilustra a divulgação, nos bancos analisados, das informações sobre algumas das variáveis relativas à diversidade. Percebe-se que a maior parte dos bancos divulga

Figura 19 - Divulgação de informações relacionadas à diversidade



informações referentes à diversidade. No entanto, o detalhamento destas informações varia consideravelmente de banco a banco, o que dificulta qualquer trabalho de comparação. O relatório de sustentabilidade do Banco ABN AMRO Real 2007, por exemplo, fornece quadros mostrando a participação de mulheres de determinadas etnias nos diferentes níveis hierárquicos da empresa, enquanto que o relatório do Unibanco limita-se à divulgação do balanço social de acordo com o modelo Ibase.

Assim, embora a divulgação destas informações seja um indicador da transparência do banco quanto à questão da diversidade e, por conseqüência, de seu comprometimento em relação a ela, a simples constatação da realidade não é um indicador completo da gestão da diversidade. Para saber até que ponto a diversidade realmente está sendo valorizada na organização, é necessário fazer uma análise pormenorizada.

Divulgação de Informações Relativas ao Desempenho Socioambiental

Um aspecto importante no comportamento socioambiental da instituição é sua prática quanto à divulgação da sua performance socioambiental. Acredita-se que a transparência da empresa quanto à sua conduta nestas duas dimensões é um indicador do seu comprometimento para com o desenvolvimento sustentável. Uma evidência da importância dada pelo mercado a este aspecto é a presença do critério de divulgação de informações socioambientais entre os quesitos necessários para ingresso tanto no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa quanto no *Dow Jones Sustainability Index* da Bolsa de Nova York. Ou seja, empresas que não divulguem informações pertinentes a estas duas dimensões teriam mais dificuldades para entrar no índice de referência de sustentabilidade corporativa.

Especificamente no setor financeiro brasileiro, a divulgação destas informações se dá de diferentes maneiras, e em diferentes graus de detalhamento. Embora a maior parte dos bancos já possua um *site* exclusivamente dedicado para o relato de informações socioambientais e utilize um relatório exclusivo ou parte do relatório anual, existe uma grande variação na utilização de indicadores e métricas para o relato de seus desempenhos nestas duas esferas. Enquanto alguns bancos reportam uma série de indicadores relativos ao seu desempenho socioambiental, outros limitam-se muitas vezes a uma explicação qualitativa sobre programas e ações de responsabilidade socioambiental. Destaca-se neste âmbito a atuação do Banco ABN

AMRO Real com o seu relatório de sustentabilidade para o biênio de 2005/2006, com uma seção ao final do documento dedicada somente para a divulgação de indicadores sociais e ambientais. O relatório deste banco ganhou em 2007 o selo A+ da *Global Reporting Initiative* (GRI), somente concedido para 47 empresas de todo o mundo até o momento²⁵.

Figura 20 - Divulgação de informações socioambientais

	Possui site de RSA?	Possui relatório para informações socioambientais?	Tipo de Relatório	Utiliza Diretrizes GRI?	Utiliza Balanço Social IBase?
	✓	✓	Anual e Socioambiental juntos	✓	✓
	✓	✓	Relatório de Sustentabilidade	✓	✓
	✓	✓	Balanço Social	✓	✓
	✗	✓	Balanço Social	✗	✓
	✗	✓	Anual e Socioambiental juntos	✗	✓
	✓	✓	Relatório de Sustentabilidade	✓	✗
	✓	✓	Relatório de Sustentabilidade	✓	✓
	✓	✓	Relatório de Sustentabilidade	✓	✗
	✗	✗	✗	✗	✗
	✗	✗	✗	✗	✗

A GRI, iniciativa não-governamental sem fins lucrativos, foi criada em 1997 com a finalidade de tornar o conteúdo dos relatórios de sustentabilidade mais relevantes, robustos e comparáveis. Em 2007, 342 empresas publicaram seus relatórios utilizando as diretrizes GRI, sendo 18 delas brasileiras²⁵. A GRI possui, inclusive, um suplemento relacionando indicadores ambientais e sociais específicos para o setor financeiro. Entre as empresas analisadas nesta pesquisa, seis delas utilizam as diretrizes GRI para a elaboração dos seus relatórios, e o mesmo número de empresas utiliza o conjunto de indicadores do Balanço Social Ibase na sua divulgação de informações socioambientais. De qualquer forma, pode-se dizer que tal prática vem evoluindo positivamente em um curto período de tempo.











²⁵ Fonte: Site GRI. <http://www.globalreporting.org/Home>. Data de acesso: 17/08/2007

Mudanças Climáticas

A questão do aquecimento global traz para o setor financeiro ameaças e oportunidades. As principais oportunidades oriundas desta questão, já citadas anteriormente neste relatório, estão relacionadas com novos produtos e nichos de atuação, como por exemplo, financiamentos para projetos de energia limpa ou atividades relacionadas ao mercado de carbono. Além destas oportunidades, as mudanças climáticas têm também levado as empresas financeiras a reverem seus processos internos, de forma a reduzirem seus impactos no meio ambiente, assim como se protegerem de eventuais desastres naturais oriundos do aumento da temperatura global. Esta questão já ganha hoje especial atenção no questionário do *Dow Jones Sustainability Index*, e em relatórios de bancos de países que fazem parte do Anexo I do protocolo de Kyoto, possuindo por conseqüência metas para a redução de emissão gases GEE. Exemplos de bancos que dão mais atenção a este aspecto em seus relatórios são o HSBC (mundo) e o ABN AMRO (mundo).

Apesar do Brasil não fazer parte deste grupo de países, existe uma forte expectativa que isto acontecerá na próxima versão do tratado. Atualmente, os bancos brasileiros já estão começando a tomar algumas iniciativas relacionadas a esta questão: as emissões de GEE destas instituições já começam a aparecer nos relatórios, metas de neutralidade já começam a ser assumidas, e muitos dos bancos já participam do *Carbon Disclosure Project*²⁶, conforme ilustra a Figura 21.

Figura 21 - Mudanças Climáticas

	Divulga emissões de GEE?	Tem meta de neutralidade em carbono?	Aderiu ao <i>Carbon Disclosure Project</i> ?
	✗	✗	✓
	✓	✓	✓
	✓	✗	✓
	✗	✗	✓
	✗	✗	✓
	✓	✗	✓
	✓	✗	✗
	✓	✓	✓
	✗	✗	✗
	✗	✗	✗

²⁶ O Carbon Disclosure Project é uma iniciativa sem fins lucrativos, financiada pelo Carbon Trust do governo britânico e por um grupo de fundações liderado pela Rockefeller Foundation, cujo objetivo é informar os investidores sobre os riscos e oportunidades relevantes gerados pelas mudanças climáticas.

Adicionalmente, um outro aspecto que ganha crescente atenção por instituições de países do Anexo I é a quantificação dos riscos financeiros oriundos das mudanças climáticas. De acordo com o relatório do *Carbon Disclosure Project* 2006, os principais riscos financeiros das mudanças climáticas identificados pelas empresas do Global FT 500, estão relacionados a:

- Riscos físicos como danos aos ativos ou atrasos em projetos devido ao aumento no número de dias com condições climáticas adversas;
- Riscos regulatórios, resultantes de legislação mais exigente quanto às emissões de gases de efeito estufa pelas empresas;
- Riscos competitivos, gerados por possíveis reduções na demanda dos consumidores por produtos intensivos em energia, ou por possíveis aumentos nos custos de processos que utilizam muita energia;
- Riscos reputacionais, derivados de uma percepção de inércia de instituições que não tomem iniciativas relacionadas a este problema.

No questionário DJSI, este aspecto também já é solicitado na seção que trata especificamente das práticas de governança nas questões relativas às mudanças climáticas. No entanto, não foram encontradas indicações a respeito de tais atividades nos bancos analisados desta pesquisa, o que certamente configura um desafio futuro para as instituições brasileiras ,

Segurança da Informação

A crescente virtualização do dinheiro está possibilitando o aumento cada vez maior da quantidade de informações que os bancos possuem acerca dos hábitos de consumo dos seus clientes. Tecnologias como cartões magnéticos, *online-banking*, *mobile-banking*, e *e-wallet*²⁷ são alguns exemplos de elementos catalizadores da convergência das indústrias de TI e serviços financeiros.

Embora este movimento traga substanciais benefícios para as instituições e clientes do setor financeiro, ele também representa uma grande ameaça para a privacidade dos clientes. A transferência inapropriada destas informações para terceiros pode ter conseqüências indesejadas, desde o seu uso para a oferta de outros produtos, até o uso malicioso das informações para objetivos diversos, como clonagem de cartões ou até mesmo roubos e seqüestros.

O setor financeiro brasileiro, de forma geral, já percebeu a importância desta questão. A maior parte dos bancos desta pesquisa divulga em seus *sites* políticas relacionadas à segurança e privacidade da informação, sendo este também um quesito importante nos questionários de índices de sustentabilidade.

Figura 22 - Segurança da Informação

	Divulga políticas relacionadas à segurança da informação?
	✓
	✓
	✓
	✓
	✓
	✓
	✓
	✓
	✗
	✓

²⁷ *e-wallet* é uma tecnologia que permite a realização de transações financeiras através de comunicações sem fio criptografadas, juntamente com a manutenção de dados pessoais em um chip ou cartão magnético.

Lavagem de Dinheiro

A questão de lavagem de dinheiro está relacionada com a privacidade de informações e padrões éticos de atuação. Esta questão ganha especial atenção em relatórios de responsabilidade socioambiental estrangeiros, notadamente suíços, por estes terem sido alvos de críticas internacionais ao facilitarem o trânsito de recursos de origem ilícita. No Brasil, devido às freqüentes denúncias de corrupção nas diversas esferas da sociedade, esta questão ganha considerável relevância. A prevenção contra a lavagem de dinheiro é uma obrigação legal prevista na Lei 9.613/98.

Assim como na questão anterior, a maior parte das instituições analisadas divulga, em diferentes níveis de informação, suas políticas relacionadas à lavagem de dinheiro.

Figura 23 - Lavagem de Dinheiro

	Divulga políticas relacionadas à lavagem de dinheiro?
	✓
 Bradesco	✓
 Itaú	✓
 CAIXA	✓
 UNIBANCO	✓
	✓
 Santander	✓
 HSBC	✓
 Safra	✗
 Banco Votorantim	✗

Conclusão Sobre as Práticas de Sustentabilidade no Setor Financeiro

A Figura 24 resume o levantamento das práticas de sustentabilidade abordadas nesta seção. A análise das informações públicas dos maiores bancos brasileiros revela que o setor já está incorporando aspectos sociais e ambientais em suas atividades operacionais. Todavia, existe enorme discrepância entre práticas e divulgação das mesmas nas instituições analisadas: enquanto algumas instituições mostram clara liderança na incorporação da sustentabilidade nos negócios e na sua correspondente divulgação, fica também evidente que outras instituições estão apenas começando a considerar aspectos socioambientais no dia-a-dia dos negócios.

Na análise das informações socioambientais, percebe-se também uma grande carência de indicadores adequados para mensurar o desempenho das instituições nas dimensões sociais e ambientais. Isto pode ter algumas explicações:

- O setor não mantém registro dos indicadores de desempenho nas esferas social e ambiental, por não atribuir relevância suficiente para o tema;
- O setor mantém o registro dos indicadores internamente, mas acredita que sua divulgação não é relevante por não ter qualquer tipo de associação, direta ou indireta, com o desempenho financeiro;
- O setor mantém o registro dos indicadores internamente, mas prefere não divulgá-los, possivelmente por ter desempenho abaixo de um nível mínimo esperado.

Figura 24 - Resumo das práticas de sustentabilidade

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✓
	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓
	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✓
	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓
	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓
	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓
	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗

1. Avalia riscos socioambientais em financiamentos?
2. Possui programa de microcrédito produtivo orientado?
3. Possui fundos SRI?
4. Possui linhas de financiamento socioambientais?
5. Comercializa títulos de crédito de carbono?
6. Oferece seguros ambientais?
7. Utiliza critérios socioambientais na seleção de fornecedores?
8. Possui relatório para informações socioambientais?
9. Divulga emissões de GEE?
10. Divulga políticas de relacionadas à segurança da informação?
11. Divulga políticas relacionadas à lavagem de dinheiro?

Fonte: Relatórios dos Bancos - Análise FBDS

Acredita-se também que a demanda por estas informações seja crescente e que, embora a maior parte das instituições ainda esteja em estágios iniciais na divulgação do desempenho socioambiental, elas definitivamente já atentaram à maior preocupação da sociedade quanto aos desafios socioambientais atuais. Na medida em que os indicadores de desempenho sociais e ambientais atinjam padronização comparável aos do desempenho econômico-financeiro e que os processos de coletas destes indicadores se consolidem, espera-se que as instituições financeiras passem a divulgá-los ao público geral, de forma consistente e permanente.

Adicionalmente, embora esta pesquisa não tenha tido como foco o estudo da demanda atual pelos produtos de natureza socioambiental, percebe-se que alguns deles poderiam ser mais bem explorados pelos bancos, tais como o microcrédito, linhas de financiamento socioambientais, seguros ambientais e atividades ligadas aos mercados de carbono. Entretanto, por estes serem produtos relativamente recentes, acredita-se que sua presença no mercado financeiro se fará cada vez mais marcante.

A análise sugere que as questões de sustentabilidade afetam claramente a criação de valor das instituições do setor financeiro, revelando, portanto, a existência de um *business case* para a sustentabilidade. No entanto, muitas destas questões têm conseqüências indiretas sobre o *bottom line* das empresas, seja pela influência sobre marca e reputação, seja pela capacidade de atrair e reter talentos, seja, de uma forma mais direta, pela maior atração de clientes e capacidade de captar recursos. Isto pode tornar a mensuração dos ganhos ou perdas referentes à sustentabilidade mais difícil, e, por conseguinte, dificultar a construção de uma justificativa de negócios robusta para a sustentabilidade no setor financeiro.

A Visão dos Executivos Sobre os Desafios da Sustentabilidade nos Bancos

Nesta seção, serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os altos executivos dos maiores bancos brasileiros, juntamente com a análise de questionários submetidos a eles a um contingente maior, atingindo o nível gerencial médio. Esta seção foi dividida em cinco temas, seguindo a metodologia do CSM/IMD, quais sejam: (i) motivação para a incorporação da sustentabilidade nos negócios; (ii) capacidade de implementação do conceito dentro das empresas; (iii) alinhamento das diversas áreas da organização; (iv) utilização de ferramentas ligadas ao tema; e (v) peculiaridades nacionais e setoriais que interferem na sustentabilidade.

Motivação

No decorrer da pesquisa e durante a realização das entrevistas, percebeu-se que o conceito da sustentabilidade corporativa está razoavelmente compreendido pelos executivos representativos do setor financeiro brasileiro. Percebe-se que ainda existe certa associação com o conceito de responsabilidade social, que possui uma abordagem bastante diferente do conceito da sustentabilidade corporativa, pois é ancorado em ações de caráter compensatório, não necessariamente ligadas ao dia-a-dia dos negócios. Esta associação vem possivelmente da forte atuação histórica do setor em iniciativas de cunho social, realizadas pelas fundações e institutos associados às grandes instituições financeiras. De fato, algumas vezes, ao abordarem práticas de sustentabilidade das instituições, os executivos referiam-se às iniciativas destas entidades, ao invés daquelas do próprio banco.

Figura 25 - Fundações e Institutos

Fundações e Institutos Associados	
	Fundação Banco do Brasil
	Fundação Bradesco
	Fundação Itaú Social Instituto Itaú Cultural Instituto ItaúBank
	-
	Instituto Unibanco Instituto Moreira Salles
	-
	Instituto HSBC Solidariedade
	Instituto Cultural Safra
	-

Investimento social do setor em 2006 : R\$ 1.151,0 milhões

Além disso, no que diz respeito ao entendimento do conceito, percebe-se que este é claramente desigual entre as dez maiores instituições financeiras. Enquanto algumas mostravam conhecimento consideravelmente avançado no assunto, outras mostravam que ainda estão em etapas iniciais de aprendizado e assimilação do conceito. Dentro de cada instituição, os executivos mostraram-se bastante alinhados, com poucas exceções. Ou seja, o entendimento do tema embora tenha sido desigual entre as instituições, mostrou-se bastante similar entre os entrevistados dentro de cada instituição.

De acordo com os executivos entrevistados, a incorporação da sustentabilidade na estratégia dos bancos possui uma série de desafios, os quais estão listados na Figura 26. Alguns deles estão relacionados à inserção da sustentabilidade na organização como um todo, como os desafios de permear o conceito pela corporação e engajar seus colaboradores, enquanto outros focam

Figura 26 - Principais Desafios

Os 10 principais desafios para a sustentabilidade no setor bancário:

1. Permear o conceito da sustentabilidade por toda a organização
2. Conscientizar e engajar os colaboradores no tema
3. Avaliar riscos socioambientais em atividades de financiamento
4. Mensurar o valor da sustentabilidade no *bottom line*
5. Assegurar uso responsável do crédito por parte dos tomadores de empréstimo
6. Aumentar o valor dos negócios socioambientais
7. Inovar constantemente, como novos produtos e processos
8. Equilibrar benefícios de curto prazo com necessidades de longo prazo em setor extremamente orientado para resultados
9. Incentivar a inclusão bancária
10. Mudar a imagem negativa do setor diante dos clientes

em áreas específicas, como avaliação de riscos socioambientais ou inclusão bancária das classes menos favorecidas. Outros desafios também foram citados, porém em menor expressão, como o relacionamento com o grande número de fornecedores e prestadores de serviço e o desenvolvimento de indicadores que ajudem a mensurar de forma mais eficiente a satisfação dos clientes.

Dentre os fatores motivadores ou detentores do avanço da agenda da sustentabilidade no setor financeiro, percebe-se que a pressão exercida por atores externos à empresa é diluída pelos diversos membros da sociedade civil, incluindo não somente os consumidores, mas também a mídia e organizações não-governamentais. Alguns entrevistados mencionaram também a influencia das ações dos concorrentes, forçando as instituições financeiras não só a adotarem práticas de negócios sustentáveis, mas também a divulgá-las apropriadamente, de forma que estas iniciativas sejam visíveis e reconhecidas pelos diversos agentes externos à empresa. Os reguladores, por sua vez, têm atuação fraca nesta arena, na visão dos

executivos. Na realidade, de acordo com os entrevistados, o movimento de incorporação de aspectos sociais e ambientais nos bancos se dá principalmente de dentro para fora, ao invés de fora para dentro, sendo proveniente, por exemplo, de valores dos acionistas controladores e de diretrizes traçadas por líderes. Ou seja, apesar de reconhecerem que existe influência dos atores externos, executivos reconheceram que este não é o fator fundamental para a promoção da sustentabilidade nestas instituições.

Quando abordados sobre os vetores de valor para a sustentabilidade, ficou bastante evidente que o principal motivador deste movimento são valores internos de ética e respeito perante a sociedade. Ou seja, embora itens como o fortalecimento da marca, diferenciação dos concorrentes e redução de custos tenham sido mencionados durante as entrevistas, os executivos enfatizaram a importância dos valores internos dos bancos como motivadores da sustentabilidade. Isto não significa que os benefícios relacionados aos ativos intangíveis não sejam considerados relevantes; na verdade, 92% dos respondentes²⁸ acusaram que marca e reputação são fatores bastante importantes para suas instituições.

Da mesma forma, na visão dos executivos de áreas ligadas à sustentabilidade, o resultado dos questionários aponta o fortalecimento da marca e reputação como os principais vetores de valor, seguido da inovação de produtos e serviços e por fim da mitigação dos riscos. No entanto, alguns destes executivos ressaltaram que, apesar do setor ser tradicionalmente conhecido como orientado para resultados, a quantificação dos benefícios da sustentabilidade talvez não seja o

Figura 27 - Importância da Marca

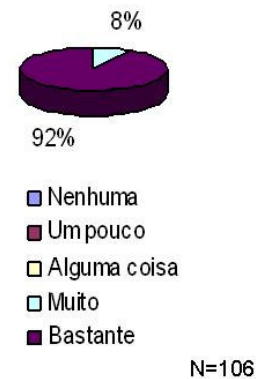
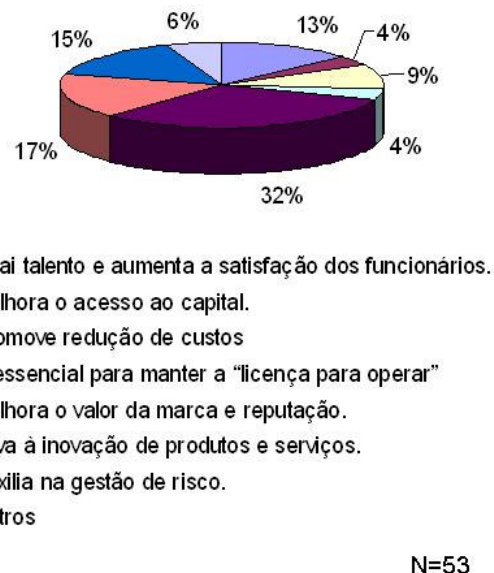


Figura 28 - Vetores de valor para os sustainability officers



²⁸ Refere-se aqui aos respondentes do questionário gerente geral, enviado para todos os executivos que não fazem parte de área diretamente ligada à sustentabilidade.

fator fundamental para a promoção da gestão sustentável dentro das instituições, sendo fator mais importante a conscientização dos líderes e colaboradores. O depoimento de um dos entrevistados sintetiza esta visão: “Quem quiser me mostrar uma conta, quero conhecer, mas também quero deixar claro que não acho que essa seja a solução para engajarmos as lideranças nesse sentido.” O depoimento ilustra a visão de alguns executivos segundo a qual embora seja importante quantificar o valor de iniciativas de sustentabilidade - e é necessário que a sustentabilidade avance nesta área - boas práticas socioambientais podem ser levadas adiante simplesmente por serem “a coisa certa a ser feita”.

Capacidade de Implementação

Um fator de extrema importância na promoção da sustentabilidade corporativa é a presença de líderes, preferencialmente executivos do alto escalão da empresa, que apoiem de forma efetiva esta agenda. Em algumas instituições mapeadas, percebeu-se um forte reconhecimento de líderes dos mais altos níveis hierárquicos que ajudaram a promover a incorporação de aspectos sociais e ambientais na estratégia das empresas. Um destes líderes merece especial destaque: Fabio Barbosa, presidente do banco ABN AMRO Real, foi identificado em todas as entrevistas (na sua instituição) como o principal executivo por trás deste movimento nesta empresa. Em outras instituições, no entanto, foram identificados diferentes líderes no tema da sustentabilidade, sugerindo, portanto, a inexistência de um líder nato nestas organizações.

Como mostra a Figura 29, os bancos entrevistados já dão mostras de estarem adaptando suas estruturas organizacionais para melhor lidar com o tema, o que é considerado importante no atual estágio de maturação das instituições em relação ao tema. Em vários bancos, foram criadas áreas de responsabilidade social ou socioambiental, comitês e comissões de responsabilidade socioambiental ou de ética, formados por executivos de diversas áreas da instituição, e sub-áreas específicas para lidar com temas como risco socioambiental e produtos socioambientais. Na percepção dos entrevistados, as estruturas dos bancos favorecem a promoção do conceito da sustentabilidade. Em alguns bancos, foi mencionado que a predominância de decisões em colegiado e de comitês multidisciplinares têm um papel decisivo no encaminhamento da sustentabilidade, permeando os processos mais importantes das instituições.

Quanto à cultura organizacional destas instituições, a maior parte dos executivos entrevistados acusou que esta favorece o desenvolvimento da sustentabilidade dentro de suas empresas, embora o setor seja mais conhecido por seu foco nos resultados de curto prazo. Como já anteriormente mencionado, muitos dos bancos possuem grande histórico de ações de responsabilidade social, com muitas iniciativas de voluntariado dos colaboradores, o que certamente influencia a cultura destas instituições e seu conseqüente favorecimento a implementação do conceito.

Figura 29 - Estruturas organizacionais ligadas à sustentabilidade

Comitês, Comissões e Áreas Organizacionais ligadas à Sustentabilidade	
	Área de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental
	Comitê Executivo de Responsabilidade Socioambiental, Área de Responsabilidade Socioambiental
	Comissão de Responsabilidade Socioambiental, Comitê Executivo de Responsabilidade Socioambiental
	Não possui
	Não possui
	Diretoria Executiva de Desenvolvimento Sustentável
	Área de Responsabilidade Social
	Comitê de Responsabilidade Corporativa
	Não possui
	Não possui

Fonte: Relatórios anuais e de sustentabilidade dos bancos

Três forças e fraquezas foram identificadas como os principais fatores internos na promoção e impedimento do avanço da sustentabilidade dentro das instituições financeiras, conforme listados na Figura 30. Percebe-se que a grande capilaridade do setor é vista tanto como força, na medida que permite o alcance de grande parte da extensão do território brasileiro, e como fraqueza, pois torna mais difícil o processo de assimilação do conceito por toda a organização e para as mudanças de processos para melhor incorporar os aspectos sociais e ambientais. A capacidade de implementação do setor financeiro, com sua atuação competente e dinâmica, e o seu histórico de ações sociais inserindo este fator na cultura das instituições foram as duas outras

Figura 30 - Forças e Fraquezas

Forças
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capilaridade: capacidade de atingir grande massa da população 2. Capacidade de Implementação 3. Histórico de atuação em ações de responsabilidade social
Fraquezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capilaridade: dificuldade de permear as ações por toda a instituição 2. Entendimento e conscientização dos coladoradores 3. Divulgação externa de práticas sustentáveis

principais forças mencionadas.

No que diz respeito às fraquezas, além do aspecto da capilaridade já mencionado, percebe-se que os bancos ainda sentem necessidade de maior conscientização dos colaboradores, principalmente nos níveis hierárquicos médios e baixos. Finalmente, muitos executivos acreditam que as instituições do setor têm tido atuação muito fraca na divulgação das iniciativas de sustentabilidade já presentes no dia-a-dia dos bancos, deixando assim de aproveitar possíveis benefícios na marca e reputação da empresa.

Alinhamento das diversas áreas da organização

Um dos fatores fundamentais para a promoção da sustentabilidade nas empresas é o alinhamento das diversas áreas da empresa no entendimento do conceito. Como já mencionado anteriormente, percebe-se um razoável alinhamento (com poucas exceções) entre a visão de executivos da mesma empresa no que diz respeito à compreensão do conceito da sustentabilidade corporativa.

É natural que no processo de implementação do conceito da sustentabilidade, surjam resistências de diferentes áreas organizacionais dificultando a incorporação destes aspectos em todas as atividades empresariais. No entanto, a pesquisa realizada identificou que não existe, na percepção dos executivos entrevistados, qualquer área organizacional que ofereça maior resistência ao tema. É importante mencionar, no entanto, que é possível que isto aconteça porque a inserção de aspectos sociais e ambientais simplesmente talvez ainda não tenha chegado a todas as áreas organizacionais e, portanto não tenha sido possível ainda identificar maiores resistências.

A Figura 31 abaixo mostra a composição das respostas dos questionários no tocante às barreiras para implementação de iniciativas de sustentabilidade nas instituições. De acordo com a percepção dos executivos, as duas principais barreiras identificadas são a cultura organizacional e a falta de conhecimento gerencial sobre o tema. O resultado do questionário se opõe à percepção, revelada nas entrevistas, de que a cultura organizacional dos bancos brasileiros favorece a implementação do conceito (fato anteriormente mencionado neste relatório). Esta oposição pode ser explicada pela diferença na composição dos entrevistados e dos respondentes aos questionários; enquanto as entrevistas se concentraram nos níveis

executivos, os questionários foram respondidos não só por executivos, mas também por colaboradores de nível gerencial médio, indicando uma possível diferença na percepção destes dois grupos.

Figura 31 - Principais barreiras para iniciativas de sustentabilidade











No tocante à incorporação da sustentabilidade na estratégia da empresa e na sua correspondente divulgação, no entanto, percebe-se que nem todos os bancos encontram-se no mesmo estágio de implementação. Enquanto para alguns executivos, a temática da sustentabilidade está claramente inserida na estratégia da empresa – ou em suas peças estratégicas como visão, missão e valores, para outros, ainda há espaço para melhorias. No que diz respeito à divulgação da estratégia, a maior parte dos executivos entrevistados ressaltou ser necessário disseminar a abordagem da organização quanto à inserção da sustentabilidade de forma mais efetiva não somente para públicos internos, mas também para públicos externos.

A Figura 32 abaixo mostra as missões e visões das instituições participantes desta pesquisa. Percebe-se que algumas das maiores instituições financeiras já incorporam, de diferentes maneiras, o conceito da sustentabilidade em suas visões ou missões, ao fazerem menção a questões como perenidade, desenvolvimento do país ou qualidade de vida da

sociedade. No entanto, existem ainda algumas instituições que não colocaram o conceito em suas ferramentas estratégicas, o que certamente representa um espaço para melhoria na promoção da sustentabilidade no setor.

Figura 32 - Missões e Visões

	Missão / Visão	Palavras-Chave relacionadas à sustentabilidade
	<i>Missão:</i> Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.	Desenvolvimento nacional
	<i>Missão:</i> Nosso principal objetivo é consolidar nossa posição como a principal instituição financeira privada no mercado brasileiro, que presta uma gama completa de serviços, aumentando nossa rentabilidade, maximizando valor para nossos acionistas e gerando um retorno acima da média em comparação com outras instituições do setor financeiro brasileiro.	Nenhuma palavra-chave encontrada
	<i>Visão:</i> Ser o Banco líder em performance e perene, reconhecidamente sólido e ético, destacando-se por equipes motivadas, comprometidas com a satisfação dos clientes, com a comunidade e com a criação de diferenciais competitivos.	Perene Ético Comunidade
	<i>Missão:</i> Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social.	Qualidade de Vida da Sociedade Fomento ao Desenvolvimento Caráter Social
	<i>Missão:</i> Contribuir ativamente, como instituição financeira, para o desenvolvimento econômico do país, atendendo de forma equilibrada às expectativas, necessidades e interesses de clientes, funcionários e acionistas.	Desenvolvimento econômico do país Expectativas, Necessidades e Interesses dos Funcionários
	<i>Missão:</i> Ser uma organização reconhecida por prestar serviços financeiros de qualidade exemplar aos nossos clientes, gerando resultados sustentáveis e buscando a satisfação de pessoas e organizações, que junto conosco contribuam para a evolução da sociedade.	Resultadores Sustentáveis Satisfação de Pessoas e Organizações Evolução da Sociedade
	<i>Missão:</i> O Santander tem como missão desenvolver e consolidar uma franquia financeira líder nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, com a criação de valor para os acionistas, clientes, funcionários e comunidades onde opera.	Criação de Valor para Comunidades
	<i>Missão:</i> Garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para clientes e acionistas.	Nenhuma palavra-chave encontrada
	<i>Missão:</i> A missão do Banco J. Safra é proteger e expandir as riquezas de seus clientes de forma conservadora. Essa é a regra de ouro para manter relacionamentos duradouros e transparentes com todos os seus clientes, visando desenvolver estratégias financeiras bem-sucedidas de acordo com cada perfil e necessidade.	Nenhuma palavra-chave encontrada
	Não divulgada	

Utilização de ferramentas gerenciais

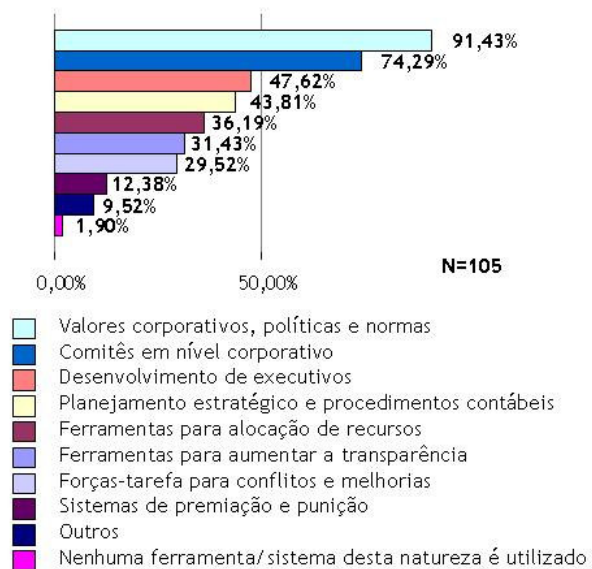
Tendo identificado os aspectos de motivação, capacidade de implementação e alinhamento organizacional para o tema, buscou-se averiguar a utilização de ferramentas gerenciais que suportem a efetiva implementação da sustentabilidade corporativa na organização.

O gráfico abaixo mostra a opinião de ambos os grupos de respondentes quanto à presença de ferramentas gerenciais no dia-a-dia dos negócios. Percebe-se que as principais ferramentas utilizadas pelas empresas ainda são de caráter normativo, como valores, políticas e normas, enquanto as ferramentas de aferição, como sistemas de gestão ambiental e de avaliação de riscos socioambientais têm menor participação. No entanto, apesar da menor participação

destas ferramentas de caráter mais quantitativo, quando indagados se as principais decisões já levam em consideração aspectos sociais e ambientais, os executivos afirmaram que isto já ocorria em suas instituições. Acredita-se, portanto, que os aspectos sociais e ambientais estão muitas vezes sendo considerados de forma qualitativa, pela falta de conhecimento e aplicação de ferramentas adequadas. Outras ferramentas também citadas durante as entrevistas incluem: questionários de índices de sustentabilidade (ex: ISE e DJSI), opiniões de especialistas, cartilhas de uso consciente de crédito para clientes, pesquisas de satisfação de clientes, treinamento de colaboradores, sites (internos e externos) dedicados ao tema, entre outras.

Além disso, o depoimento dos entrevistados revelou também que sistemas de avaliação de desempenho ainda não incorporam, de forma geral, aspectos sociais e ambientais no setor financeiro brasileiro. A falta de ligação destas ferramentas com os aspectos socioambientais pode ser vista como uma grande barreira para um movimento mais efetivo destas instituições, já que o setor é extremamente caracterizado pelo seu foco em resultados, com seus colaboradores sendo avaliados pelos seus resultados do período (trimestre, semestre ou ano). Acredita-se que, uma vez que estes aspectos comecem a fazer parte das avaliações de desempenho das instituições financeiras e, conseqüentemente, das remunerações variáveis dos executivos, o setor talvez dê um grande passo na gestão sustentável.

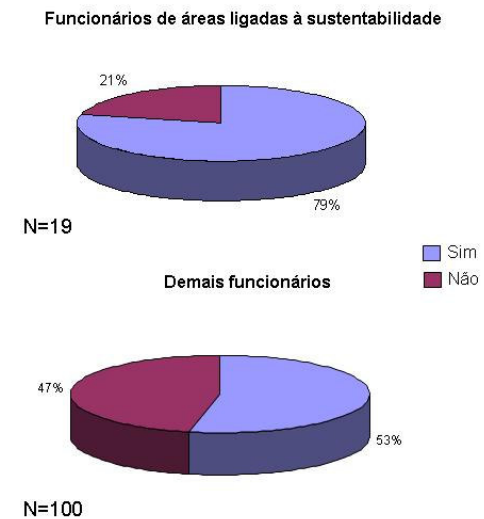
Figura 33 - Ferramentas gerenciais utilizadas



Algumas das instituições cujos executivos foram entrevistados fizeram menção à inserção de elementos de sustentabilidade em seus sistemas de avaliação de desempenho corporativo, como o *Balanced Score Card* (BSC) e outros semelhantes, embora não tenham sido identificadas maiores informações sobre este aspecto da gestão nos documentos públicos analisados. Já quando indagados sobre a utilização de metas para o desempenho socioambiental, percebeu-se certa disparidade entre a percepção de executivos ligados à área de sustentabilidade e a dos demais colaboradores, conforme mostra a Figura 34 ao lado. Praticamente a metade dos funcionários que não estão ligados diretamente a departamentos de responsabilidade socioambiental (ou similares) não reconhece a presença de metas para desempenho nestas duas esferas, enquanto 79% dos funcionários destas áreas afirmam o contrário. Aparentemente, as metas traçadas não estão envolvendo toda a organização, ou possivelmente a comunicação e divulgação destas metas não está alcançando toda a empresa²⁹.

Figura 34 - Metas

Possui metas para desempenho socioambiental?



Assim, tanto a análise dos questionários quanto a realização das entrevistas sugerem que existe bastante espaço para o aprimoramento das ferramentas de gestão no intuito de estimular a inserção de critérios de sustentabilidade na gestão e avaliação dos negócios.

²⁹ Esta comparação é limitada, obviamente, devido aos diferentes tamanhos e composições dos grupos de funcionários de áreas ligadas à sustentabilidade e dos demais funcionários.

Peculiaridades nacionais e setoriais

A última parte da pesquisa buscou entender até que ponto as características nacionais e setoriais influenciam o desenho da sustentabilidade dentro das instituições financeiras, criando oportunidades ou barreiras.

As principais características nacionais que influenciam a promoção da sustentabilidade, na visão dos executivos, estão listadas na Figura 35 ao lado. Tais características podem exercer influência positiva ao criarem, por exemplo, novas oportunidades de negócio – vide o potencial de inclusão

Figura 35 - Principais influências setoriais e nacionais

- Crescente conscientização da população brasileira quanto aos problemas socioambientais
- Desigualdades sociais
- Baixo nível de educação (geral e financeira) da população
- Fraca eficiência da máquina do governo

bancária, ou negativa ao não permitirem a aprovação de determinado projeto benéfico para o meio ambiente³⁰. Assim, do lado das influências positivas, destacam-se a crescente conscientização da população local quanto ao tema da sustentabilidade e as oportunidades geradas pelo grande contingente de pessoas ainda alijadas do sistema financeiro. Por outro lado, a falta de conhecimento gerada pelo baixo nível educacional da população, bem como a baixa eficiência administrativa do governo, introduzem barreiras ao avanço mais efetivo da agenda da sustentabilidade.

Quanto às características setoriais, um aspecto muito enfatizado pelos executivos está relacionado à má imagem do setor diante da sociedade. Esta imagem negativa está provavelmente associada aos lucros expressivos, aos altos índices de reclamações de clientes e ao claro entendimento quanto às margens (*spreads* bancários) praticadas por estas instituições, e requer que o setor faça um maior esforço na divulgação de suas iniciativas de sustentabilidade. Além disso, outro ponto constantemente abordado durante a realização das entrevistas diz respeito à fraca atuação dos órgãos reguladores do sistema financeiro (ex: BACEN e CVM) na promoção da sustentabilidade no setor, limitando-se a monitorar poucos

³⁰ Um exemplo mencionado por um dos entrevistados diz respeito à demora na concessão de licenciamento ambiental para projetos de geração hidroelétrica.

aspectos da gestão destas instituições onde critérios socioambientais devem ser inseridos, tais como índice de satisfação de clientes. Segundo os executivos, existe bastante espaço ainda para ser explorado pelas agências regulatórias para promover ainda mais esta agenda nos bancos brasileiros.

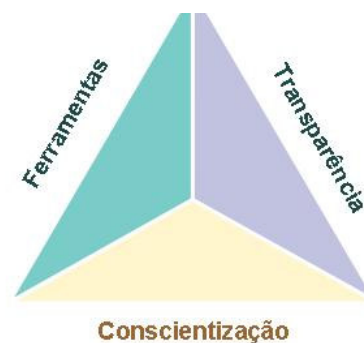
Segundo a visão de alguns executivos, o movimento dos concorrentes é acompanhado de perto e, como já mencionado anteriormente, pressiona a instituição na adoção de melhores práticas e na sua correspondente divulgação. No entanto, embora o setor seja marcado por uma forte competição entre as maiores instituições, e algumas delas já vêm tratando publicamente do tema da sustentabilidade há mais tempo, o ambiente competitivo aparentemente não exerce forte promoção do conceito da sustentabilidade dentro destas instituições. De acordo com o depoimento dos entrevistados, este não é, no momento, um fator decisivo que esteja fazendo com que as instituições se reestruturem para melhor tratar o tema.

Conclusões e Agenda Futura para a Sustentabilidade no Setor

A realização de entrevistas com altos executivos do setor financeiro brasileiro, aliada à aplicação de questionários junto a um grande número de colaboradores destas instituições, permitiu ter uma visão privilegiada sobre o estágio de implementação da sustentabilidade no setor, possibilitando mapear diversos avanços. Claramente, o setor já reconheceu a importância da questão e já reagiu, modificando visões, estruturas organizacionais e práticas de negócios, de forma a melhor incorporar o tema da sustentabilidade corporativa.

Todavia, apesar dos diversos avanços obtidos pelo setor, também foi possível identificar alguns pontos de melhoria, que poderão ser tratados por estas instituições no curto e médio prazos. Dentre estes, destacam-se como principais, conforme pode ser visualizado na Figura 36: (i) educação e conscientização dos colaboradores, (ii) aprimoramento de ferramentas e (iii) maior transparência na divulgação de informações sobre a sustentabilidade.

Figura 36 - Agenda futura



Primeiramente, é fundamental que seja reforçada, nestas instituições, a conscientização dos seus colaboradores quanto ao tema da sustentabilidade, bem como dos demais *stakeholders*. O setor ainda encontra-se consideravelmente ancorado na visão de responsabilidade social, não percebendo que iniciativas de sustentabilidade não necessariamente significam maiores custos e menores retornos para as instituições. Para que o setor possa dar passos mais largos e velozes em direção a sustentabilidade, a primeira tarefa, sem dúvida alguma, é educar e conscientizar aqueles que são responsáveis pelo dia-a-dia dos negócios, já que sustentabilidade corporativa corresponde à inserção da responsabilidade corporativa nas atividades empresariais, e não em departamentos ou instituições desconectados com as atividades fins das empresas.

Além de fazer com que os colaboradores estejam mais conscientes sobre a necessidade de equilibrar ganhos de curto e longo prazo por meio de práticas responsáveis, é também necessário aprimorar o ferramental atualmente utilizado pelas instituições. A inserção de critérios socioambientais nos diversos processos de gestão, como avaliações de desempenho, construção de agências bancárias e avaliação de crédito para empresas, somente será

eficiente com o aprimoramento das ferramentas, não apenas baseando-se em aspectos qualitativos da sustentabilidade, mas também quantitativos. Comportamentos sustentáveis devem ser reconhecidos e ações que prejudicam a sustentabilidade da instituição devem ser apropriadamente punidas. Tratando-se de um setor extremamente orientado para resultados, acredita-se que a dificuldade de quantificação dos benefícios da sustentabilidade poderá ser um desafio inicial, porém não será um empecilho considerável para que estas instituições avancem nesta agenda.

Em terceiro lugar, tem-se a transparência na divulgação de informações de caráter socioambiental. Como já mencionado anteriormente, os relatórios de sustentabilidade e *websites* das empresas do setor bancário possuem grande carência de indicadores capazes de avaliar o desempenho das empresas nas esferas social e ambiental de forma semelhante a que se avalia hoje o desempenho econômico. Além disso, percebe-se que diversas iniciativas de sustentabilidade das grandes instituições financeiras não ganham correspondente divulgação e, por conseqüência, devido reconhecimento pelos consumidores e demais partes interessadas para as quais o comportamento social e ambiental dos bancos possui relevância. Não basta simplesmente divulgar relatórios, realizar eventos pontuais ou fazer campanhas de *marketing*. É preciso que o setor financeiro faça um real esforço de se abrir ao diálogo e prestar contas à sociedade sobre tudo aquilo que suas instituições hoje fazem para promover a sustentabilidade, assim como tudo aquilo que desejam fazer. Este maior nível de transparência mostrará seu real comprometimento com o tema e estimulará o engajamento da própria sociedade com a instituição.

Tendo vencido estas três barreiras, o setor financeiro poderá efetivamente exercer o seu principal papel na promoção do desenvolvimento sustentável e atuar como indutor de mudanças. Embora não tenha um elevado impacto socioambiental direto, o setor financeiro pode, pela sua influência sobre os diversos atores da sociedade, plantar a semente da sustentabilidade em sua base de clientes, fornecedores e prestadores de serviço, alavancando, em última análise, uma mudança de postura de parte significativa da sociedade brasileira.

Anexos

I - Metodologia da Pesquisa

A metodologia desta pesquisa foi concebida em 2002 pelo *Forum for Corporate Sustainability Management – CSM* do *International Institute for Management Development – IMD*. A descrição da metodologia está dividida em quatro partes: amostra da pesquisa, fonte e coleta de dados, tratamento de dados e limitações do método.

Amostra da Pesquisa

A amostra da pesquisa inclui os 10 maiores bancos com carteira comercial atuando no Brasil, representando mais de 70% do ativo total do setor bancário brasileiro. As instituições que compuseram a amostra desta pesquisa foram: Banco do Brasil, Bradesco, Itaú, Caixa Econômica Federal, Unibanco, ABN AMRO Real, Santander Banespa, HSBC, Safra e Banco Votorantim.

Além dos 10 maiores bancos com carteira comercial, fizeram parte desta pesquisa também duas outras instituições de fundamental importância no financiamento do desenvolvimento nacional: Banco do Nordeste (BNB) e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

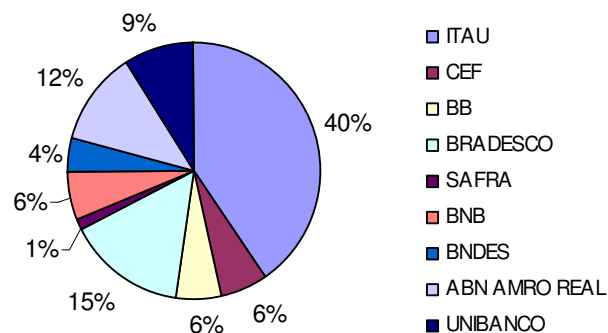
Para a seleção das 10 maiores instituições, foi utilizado o *ranking* divulgado pelo Banco Central, com data base de dezembro de 2006.

Fonte e Coleta de Dados

Esta pesquisa utilizou fontes de dados primárias, provenientes da realização de entrevistas e aplicação de questionários.

As entrevistas foram realizadas com executivos de diversas áreas organizacionais dos bancos selecionados, durante o período de fevereiro a agosto de 2007. A Figura 37 ao lado mostra a composição das 67 entrevistas realizadas. Os bancos Itaú e Bradesco tiveram o maior número de entrevistas por serem patrocinadores da pesquisa e, por

Figura 37 - Entrevistas Realizadas



conseqüência, terem sua instituição analisada também separadamente. Entretanto, tal fato não representa um viés na análise uma vez que a metodologia aplicada é caráter qualitativo, não sendo influenciada pela quantidade de entrevistas em cada instituições, e sim pelas percepções extraídas das entrevistas.

As entrevistas realizadas buscaram abordar os seguintes temas:

- **Motivação:** conhecimento do conceito, susceptibilidade a pressões externas (ONGs, clientes, reguladores, mercados de capitais), forças e fraquezas internas e sistema de informações;
- **Capacidade de implementação:** liderança, alinhamento cultural e organizacional, áreas de maior ou menor resistência e grau de preponderância de aspectos financeiros em decisões;
- **Alinhamento das diversas áreas da organização:** visão, impacto e esforço das diversas áreas da organização em relação à sustentabilidade e identificação de eventual foco de resistência;
- **Utilização de ferramentas gerenciais:** inclusão da sustentabilidade em ferramentas que conduzam as estratégias e as avaliações de desempenho da empresa;

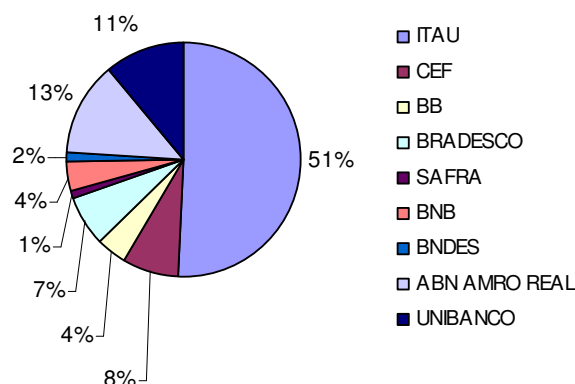
- Identificação de peculiaridades no setor de negócios: influência de características setoriais e nacionais no desenho da sustentabilidade.

As entrevistas duraram em torno de 45 minutos, sendo algumas realizadas por telefone e outras pessoalmente. As entrevistas foram gravadas com o auxílio de um gravador digital e depois transcritas, de forma a facilitar o processo de elaboração do relatório final.

Os questionários foram enviados para todos os entrevistados, pedindo que cada um repassasse o mesmo para 5 pessoas de sua equipe. A Figura 38 mostra a composição dos 126 questionários recebidos. Uma vez mais, percebe-se que a grande maioria dos questionários recebidos foi preenchida pelo Banco Itaú, pelo mesmo motivo supracitado. Neste caso, foi realizado um procedimento estatístico adicional para verificar a existência de um possível viés. Este procedimento está descrito na seção seguinte.

Os questionários preenchidos são de dois tipos: *sustainability officers* e gerente geral. Os questionários de *sustainability officers* foram enviados para aqueles funcionários integrantes de áreas operacionais diretamente ligadas à sustentabilidade, como responsabilidade socioambiental, responsabilidade social ou desenvolvimento sustentável. O questionário gerente geral foi enviado a todos os demais funcionários.

Figura 38 - Questionários



Conforme já mencionado anteriormente neste documento, a pesquisa aqui descrita também foi utilizada como base para dissertação de mestrado elaborada pelo Instituto COPPEAD de Administração, e algumas perguntas foram adicionadas ao questionário do CSM/IMD de forma a atender também aos objetivos deste trabalho.

Adicionalmente aos questionários e às entrevistas, foram coletadas informações a respeito das práticas de sustentabilidade das instituições da pesquisa. Buscou-se analisar os relatórios

e *websites* das empresas, procurando entender até que ponto as práticas estão efetivamente disseminadas no setor bancário brasileiro. Os relatórios analisados foram:

Websites	Relatórios
http://www.bb.com.br	Relatório Anual Banco do Brasil 2006
http://www.bancoreal.com.br	Relatório de Sustentabilidade ABN AMRO Real 2005 / 2006
http://www.bradesco.com.br	Relatório de Sustentabilidade Bradesco 2006
http://www.cef.gov.br	Balanco Social Caixa Econômica Federal 2005
http://www.hsbc.com.br	Relatório de Sustentabilidade HSBC Bank Brasil 2006
http://www.itau.com.br	Balanco Social Itaú 2006
http://www.bancosafra.com.br	Banco Safra Relatório Anual 2005
http://www.bancovotorantim.com.br	Banco Votorantim Relatório Anual 2005
http://www.santander.com.br	Relatório de Sustentabilidade Santander 2005
http://www.unibanco.com.br	Relatório Anual Unibanco 2006

Tratamento dos dados

A análise das entrevistas recebeu tratamento estritamente qualitativo, analisando os depoimentos dos executivos de forma a entender suas visões sobre os principais desafios para a sustentabilidade nos bancos. Esta análise foi apresentada na seção do relatório intitulada “A Visão dos Executivos sobre os Desafios para a Sustentabilidade nos Bancos”.

Já os questionários receberam tratamento estatístico descritivo, buscando verificar a participação de certa percepção no conjunto de respostas recebidas. Tendo em vista a grande participação do Banco Itaú entre os respondentes, foi realizado procedimento estatístico de teste de diferença de proporções no intuito de avaliar a eventual influência deste banco nas respostas. Neste procedimento, foram comparados dois conjuntos de respostas: o primeiro contendo os questionários do Banco Itaú e o segundo sem as respostas do mesmo. Não foram encontradas diferenças significativas, em nenhuma pergunta, entre os dois conjuntos de respostas ao nível de significância de 5%, comprovando que a quantidade de questionários do Banco Itaú não introduziu um viés na amostra³¹.

Os relatórios e *websites* foram analisados de forma quantitativa, no entanto nenhuma análise estatística foi realizada devido ao pequeno tamanho da amostra.

³¹ Os autores deste *paper* agradecem as sugestões do professor Celso Lemme, bem como o trabalho estatístico realizado por Fabiana Campos.

Limitações do Método

A metodologia da pesquisa possui duas principais limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados.

Primeiramente, é importante mencionar que, como toda pesquisa qualitativa, este trabalho está sujeito a vieses nas respostas dos entrevistados. Estes vieses podem estar relacionados aos valores individuais e corporativos, à forma como as questões foram compreendidas pelos executivos, ao momento específico em que a entrevista foi realizada, entre outros. Por serem meramente percepções, é possível, portanto que as respostas dos entrevistados tenham sido influenciadas por uma série de variáveis.

Quanto à análise dos relatórios e *websites*, deve-se ressaltar que a divulgação ou não-divulgação de certo aspecto não necessariamente significa que este existe ou não; ele pode perfeitamente existir e não ser divulgado publicamente. Assim, é possível, por exemplo, que existam mais bancos atuando na atividade de microcrédito produtivo orientado do que aqueles que divulgam isto publicamente. Além disso, a simples análise da “presença da prática de sustentabilidade” é por si própria limitada, por não distinguir a profundidade, qualidade e seriedade com que esta prática está efetivamente sendo implementada dentro das instituições. A falta de divulgação de indicadores, como já mencionado anteriormente, impede que análises mais detalhadas sejam realizadas.

Referências Bibliográficas

AICC. **Sustainability Banking in Africa**. Johannesburg: 2004. Disponível em:

<http://www.aiccafrica.org/>

ABN AMRO Real. **Relatório de Sustentabilidade 2005 | 2006**. São Paulo: 2007. Disponível em: <http://www.bancoreal.com.br/>

ABN AMRO. **Sustainability Report 2005**. Amsterdam: 2006. Disponível em:

<http://www.abnamro.com/com/about/reports.jsp>

ABN AMRO Real. **Valores Humanos e Econômicos, Juntos 2004**. São Paulo: 2005.

Disponível em: <http://www.bancoreal.com.br/>

BNDES. **Relatório Social 2005**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em:

<http://www.bndes.gov.br/empresa/desempenho/relatorio/default.asp>

Bradesco. **Relatório de Responsabilidade Social 2006**. Osasco: 2007. Disponível em:

<http://www.bradescom.com.br/site/default.asp?menuid=31®id=462>

Bradesco. **Relatório de Responsabilidade Social 2005**. Osasco: 2006. Disponível em:

<http://www.bradescom.com.br/site/default.asp?menuid=31®id=462>

Caixa Econômica Federal. **Balço Social 2005**. Disponível em:

<http://www.caixa.gov.br/acaixa/relatorios/index.asp>

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century Business**. Gabriola Island: New Society Publishers, 1998.

FERRAZ, C.; SERÔA DA MOTTA, R. **Regulação, mercado ou pressão social? Os determinantes do investimento ambiental na indústria**. Rio de Janeiro: IPEA, 2002. 17p. (Texto para discussão, 863).

Febraban. **Relatório Social 2006**. Disponível em: <http://www.febraban.org.br>

HANS-JOERG, Hess. **The Business Case for Sustainability: Financial Services Sector Report**. Working Paper. Lausanne: CSM/IMD, 2003. Disponível em: <http://www.imd.ch>

- HANKS, J. **The Reference Compendium on Business and Sustainability**. University of Cambridge. Cambridge, 2005.
- HOLIDAY, Charles O.; SCHMIDEHEINY, Stephen; WATTS, Philip. **Cumprindo o prometido: casos de sucesso de desenvolvimento sustentável**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- HSBC. **Relatório de Sustentabilidade HSBC Bank Brasil 2006**. Curitiba: 2007. Disponível em: <http://www.hsbc.com.br/sobre-hsbc/responsabilidade-social/relatorios-noticias.shtml>
- HSBC. **Balanco Social 2005**. Curitiba: 2006. Disponível em: <http://www.hsbc.com.br/sobre-hsbc/responsabilidade-social/relatorios-noticias.shtml>
- HSBC. **Corporate Social Responsibility Report 2005**. Londres: 2006. Disponível em: <http://www.hsbc.com/hsbc/csr/csr-reports-and-updates>
- IFC. **2004 Sustainability Report**. Washington: 2005. Disponível em: http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications_SustReports
- IFC. **Banking on Sustainability**. Washington: 2007. Disponível em: <http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications>
- Innovest. **Carbon Disclosure Project Report**. London: 2006. Disponível em: <http://www.cdproject.net/cdp4reports.asp>
- Itaú. **Balanco Social 2007**. São Paulo: 2007. Disponível em: <http://ww13.itau.com.br/portali/index.aspx?idioma=port>
- Itaú. **Balanco Social 2006**. São Paulo: 2006. Disponível em: <http://ww13.itau.com.br/portali/index.aspx?idioma=port>
- JEUCKEN, M. **Banking and sustainability: Slow starters are gaining pace**. 2001. Disponível em: <http://www.sustainability-in-finance.com/>
- LANKOWSKI, Lecna. **Determinants of environmental profit: An analysis of the firm-level relationship between environmental performance and economic performance**. Helsinki: Helsinki University of Technology, 2000.

Questionário ISE 2007. Disponível em:

http://www.bovespa.com.br/pdf/indices/ISE_Questionario07.pdf

Questionário DJSI Setor Financeiro 2007.

Santander Banespa. **Relatório de Sustentabilidade 2005.** São Paulo: 2006. Disponível em:

<http://www.santanderbanespa.com.br/portal/rs/script/ResponsabilidadeSocial.do>

STEGGER, Ulrich (Editor). **The Business of Sustainability: building industry cases for corporate sustainability.** Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2004.

UN Global Compact. **Who Cares Wins.** 2004. Disponível em: <http://www.unglobalcompact.org>

UNEP Finance Initiative. **The Materiality of Social, Environmental and Corporate Governance Issues to Equity Pricing.** Geneva, Junho 2004. Disponível em:

<http://www.unepfi.org/>

Unibanco. **Relatório Anual 2006.** São Paulo: 2007. Disponível em:

<http://www.ri.unibanco.com.br/>

WAGNER, Marcus; SCHALTEGGER, Stefan. **The relationship between environmental and economic performance of firms.** Sreener Management International, 34, 95-108, 2001.

Westpac. **2006 Stakeholder Impact Report.** Disponível em:

<http://www.westpac.com.au/internet/publish.nsf/Content/WICR+Our+reports>

World Resources Institute. **The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid,** 2007. Disponível em:

http://www.wri.org/business/pubs_description.cfm?pid=4142

Ministério da Ciência e da Tecnologia. **Status atual das atividades de projeto no âmbito do Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) no Brasil e no mundo.** Julho, 2007.

Disponível em: <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/4007.html>

Websites:

<http://www.bancoreal.com.br/>

<http://www.bancosafra.com.br/>

<http://www.bancovotorantim.com.br/>

<http://www.bc.gov.br>

<http://www.bnb.com.br/>

<http://www.bndes.gov.br/>

<http://www.bovespa.com.br>

<http://www.bradesco.com.br/>

<http://www.cef.gov.br>

<http://www.cvm.gov.br>

<http://www.equator-principles.com/>

<http://www.febraban.org.br>

<http://www.globalreporting.org>

<http://www.hsbc.com.br>

<http://www.itau.com.br/>

<http://www.santanderbanespa.com.br>

<http://www.socialinvest.org>

<http://www.sustainability.com>

<http://www.unibanco.com.br/>