

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Victor Rodrigo da Costa Jabif

**O *BENCHMARKING* COMO INSTRUMENTO FUNCIONAL DE GESTÃO
SOCIOAMBIENTAL NO MERCADO BANCÁRIO**

Porto Alegre, 2014

Victor Rodrigo da Costa Jabif

**O *BENCHMARKING* COMO INSTRUMENTO FUNCIONAL DE GESTÃO
SOCIOAMBIENTAL NO MERCADO BANCÁRIO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Luís Felipe Machado do Nascimento

Porto Alegre, 2014

Victor Rodrigo da Costa Jabif

**O *BENCHMARKING* COMO INSTRUMENTO FUNCIONAL DE GESTÃO
SOCIOAMBIENTAL NO MERCADO BANCÁRIO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Luís Felipe Machado do Nascimento

Conceito Final:

Aprovado em.....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr..... – Instituição

Orientador – Prof. Luís Felipe Machado do Nascimento

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos a Universidade Federal do Rio Grande do Sul por toda a infraestrutura fornecida para obtenção do grau de bacharel em Administração. Vivi momentos inesquecíveis em seus campi, tanto na Escola de Administração quanto no Instituto de Letras, curso o qual graduei por cerca de dois anos antes de ingressar na Administração e pelo qual tenho um carinho muito especial. Deixo também minha gratidão aos professores, alguns bons, outros ótimos, outros nem tanto, mas que contribuíram para minha formação acadêmica.

Agradeço aos meus colegas de universidade: os que me aturaram, os que me ajudaram e os que me atrapalharam (ou os três) ao longo da faculdade, em especial ao tripé ou quadripé. Pelas risadas em momentos bons e ruins e pelas noites no Santo Antônio, no Xirú e no Guará. Também aos meus colegas dos estágios que realizei, no Tribunal Regional Federal da 4ª Região e no Banco De Lage Landen.

Deixo também meus agradecimentos aos entrevistados deste trabalho, que disponibilizam de seu tempo e de sua atenção, com toda boa vontade para a realização deste trabalho. Sem a ajuda deles, não poderia obter o resultado alcançado.

Agradeço aos meus pais pelo apoio, base e carinho, pelo suporte e pela minha criação. O suporte que me proporcionaram foi fundamental para eu almejar passos maiores e seguir buscando mais e mais objetivos.

Aos meus amigos, especiais, pois amigos são essenciais para nos levar adiante. E às paixões e aos amores, que me carregaram, mais do que tudo.

Por fim, agradeço a educação que tive. Foi a base para a construção da pessoa que sou e dos meus princípios e valores, os quais carrego para toda a vida. Educação – a boa educação - é, sem dúvida, a solução da maioria dos problemas da humanidade.

“Some men see things as they are and say why. I dream things that never were and say why not.”

(Robert Francis Kennedy)

RESUMO

O desenvolvimento sustentável deixou de ser uma ideia distante e passou a ser uma realidade, não só para o âmbito público, mas para todos os campos da sociedade. As empresas tem um papel fundamental nessa nova visão de mundo; sua colaboração está em fatores como a melhor gestão de recursos, o funcionamento ético e responsável de suas operações, a boa governança, o tratamento com funcionários e demais *stakeholders*, etc. As instituições financeiras possuem uma função ainda mais decisiva já que podem impulsionar o desenvolvimento sustentável ou, ao contrário, derrubá-lo. Algumas diretrizes já estão em vigor no Brasil e no mundo como os Princípios do Equador e o Protocolo Verde, que direcionam qual caminho os bancos podem e devem trilhar. Entretanto, a adoção ou não destes princípios dependem do desenvolvimento de técnicas de gestão socioambiental por parte de cada empresa. O objeto de estudo deste trabalho é o Banco De Lage Landen e o funcionamento de sua estratégia de gestão e responsabilidade socioambiental. Além disso, essa pesquisa buscou identificar através de *benchmarking* as boas práticas de gestão sustentável no mercado bancário, analisando ações de outras cinco instituições bancárias em seus respectivos Relatórios de Sustentabilidade. O material coletado foi separado baseado nos princípios do Protocolo Verde, documento nacional com as diretrizes bancárias para a sustentabilidade, e comparado com a estratégia do Banco De Lage Landen.

Palavras chaves: gestão socioambiental, desenvolvimento sustentável, mercado bancário, *benchmarking*.

ABSTRACT

The sustainable development left to be a faraway idea and became a reality, not only for the public ambit, but for all fields of society. The companies have a fundamental function on this new vision of world; its contribution is on factors such as better resource management, responsible and ethical working of its operations, the good governance, treatment with functionaries and other stakeholders. Financial institutions have an even more decisive function since it can boost the sustainable development or, rather, knock it down. Some guidelines are already available in Brazil and in the world like the Equator Principles and the Green Protocol -Protocolo Verde- that directs which way the banks can and should take. However, the adoption or not of these principles depends on the development of socio-environmental management techniques by each company. The study object of this work is De Lage Landen bank and the working of its strategy of socio-environmental management and responsibility. Besides, this research sought to identify through benchmarking the best practices of sustainable management on the banking market, analyzing actions of five others banking institutions and its respective sustainability reports. The collected material was separated based on the Green Protocol principles, Brazilian national document with the banking directresses for the sustainability and compared with De Lage Landen bank strategy.

Key-words: socio-environmental management, sustainable development, banking market, benchmarking.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura Organizacional do BDLL.....	23
Figura 2 - Três pilares da sustentabilidade do DLL	25
Figura 3 - Etapas do <i>Benchmarking</i>	45
Figura 4 - Critérios de enquadramento para avaliação socioambiental do Banco da Amazônia	69
Figura 5 - Estrutura do Programa Gestão da Ecoeficiência	71
Figura 6 - Avaliações de Risco Socioambiental do BDLL.....	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre o método quantitativo e o método qualitativo	57
Quadro 2 - Distribuição de entrevistas e princípios do Protocolo Verde.....	60
Quadro 3 - Instrumentos e Políticas dos Bancos	75
Quadro 4 - Benchmarks nas empresas analisadas.....	79
Quadro 5 - Práticas bancárias de sustentabilidade x Protocolo Verde.....	80

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO: O FUTURO QUE QUEREMOS	12
1.1	JUSTIFICATIVA	15
1.2	OBJETIVOS	17
1.2.1	<i>Objetivo Geral</i>	17
1.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	17
2	DLL: PARCEIRO EM FINANCIAMENTOS	18
2.1	ÁREAS DE ATUAÇÃO E CONCORRÊNCIA	20
2.2	VISÃO, MISSÃO E VALORES	21
2.3	ESTRUTURA E GOVERNANÇA	22
2.4	DE LAGE LANDEN E SUSTENTABILIDADE	24
2.4.1	<i>Soluções de Sustentabilidade</i>	26
2.4.2	<i>Impacto Social</i>	26
2.4.3	<i>Operações de Negócios Responsáveis</i>	27
3	SUSTENTABILIDADE E GESTÃO SOCIOAMBIENTAL	29
3.1	MUDANÇAS DE PARADIGMA: DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	29
3.2	O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA ECONOMIA CAPITALISTA	34
3.3	MERCADO, GESTÃO SOCIOAMBIENTAL E FERRAMENTAS DE GESTÃO	38
4	PROTOCOLOS E PRINCÍPIOS BANCÁRIOS NO QUE TANGE A SUSTENTABILIDADE	47
4.1	PRINCÍPIOS DE INVESTIMENTO RESPONSÁVEL (PRI)	48
4.2	PRINCÍPIOS DE WOLFSBERG	49
4.3	PRINCÍPIOS DO EQUADOR	50
4.4	GLOBAL REPORT INITIATIVE	51
4.5	PROTOCOLO VERDE	52
4.6	OUTROS DOCUMENTOS APLICÁVEIS ÀS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS	55
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
5.1	TÉCNICA E MÉTODO DE PESQUISA	58
6	BENCHMARKING PARA GESTÃO SOCIOAMBIENTAL	61
6.1	OFERECER LINHAS DE FINANCIAMENTO E PROGRAMAS QUE FOMENTEM A QUALIDADE DE VIDA DA POPULAÇÃO E DO USO SUSTENTÁVEL DO MEIO AMBIENTE	61

6.2	CONSIDERAR OS IMPACTOS E CUSTOS SOCIOAMBIENTAIS NA GESTÃO DE SEUS ATIVOS (PRÓPRIOS E DE TERCEIROS) E NAS ANÁLISES DE RISCO DE PROJETOS	66
6.3	PROMOVER O CONSUMO CONSCIENTE DE RECURSOS NATURAIS E DE MATERIAIS DELES DERIVADOS NOS PROCESSOS INTERNOS	69
6.4	INFORMAR, SENSIBILIZAR E ENGAJAR CONTINUAMENTE AS PARTES INTERESSADAS NAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE DA INSTITUIÇÃO	73
6.5	PROMOVER A HARMONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS, COOPERAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE ESFORÇOS ENTRE AS ORGANIZAÇÕES SIGNATÁRIAS DO PROTOCOLO	76
6.6	BANCO DE LAGE LANDEN E PROTOCOLO VERDE	79
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
	REFERÊNCIAS	93

1 INTRODUÇÃO: O FUTURO QUE QUEREMOS

A Sociedade de consumo (BAUDRILLARD, 2008) induz as pessoas a consumirem, pois é a maneira legitimada de fazer a economia rodar e gerar riquezas. De modo algum se pode contestar essa concepção. As organizações estão cada vez mais modernas e evoluídas, mais dotadas de tecnologias que facilitam a vida humana. O que gera algum desconforto à sociedade são as consequências desse modelo corporativista, que acaba focando cegamente em seu objetivo causando um efeito colateral irracional. Não há dúvidas de que um dos desafios para a nossa geração é o de deixar um legado para a posteridade de um mundo mais sustentável do que aquele que já conhecemos. Vivemos em um tempo em que as consequências de um sistema voltado para o consumo exacerbado estão começando a nos impactar de maneira mais intensificada e os riscos que estamos correndo são numerosos, ameaçando o nosso futuro.

A preocupação com as questões ambientais e sociais crescem de maneira acelerada. Nunca se falou e se discutiu tanto a respeito dessas apreensões, a ponto de diversos países se reunirem para estabelecer metas e objetivos para esse assunto. Sua importância para o futuro parece ser bem clara para uns e não tanto para outros, mas a temática chegou para ficar. Passa-se a estudar formas de se combater a poluição, de se aproveitar melhor os recursos naturais de se desperdiçar a menor quantidade possível de materiais durante a produção e principalmente de cuidar da saúde do planeta.

Os valores ambientais passaram quase da estaca zero de interesse para o topo da agenda de muitas nações em um curto período de tempo. Temos alterações climáticas visíveis e já sentidas na pele, que poderão se expandir caso não haja mudanças no estilo de vida humano. As emissões de gases poluentes prejudicam a qualidade do ar, podem provocar o aumento do buraco na camada de ozônio e o superaquecimento terrestre. O derretimento das geleiras dos polos também não para de aumentar, como visto no filme *O Dia depois de Amanhã*, de 2004. A má produção e a in consequência perante o descarte de resíduos prejudicam a

qualidade da água, da terra e de outros elementos fundamentais para a vida. Além disso, temos problemas com o desmatamento - seja na Floresta Amazônica, seja na Mata atlântica, seja na África - que afetam matérias pluviométricas.

Não é preciso procurar muito para encontrar manchetes como: “Desmatamento compromete geração de energia, diz estudo”¹; “Para analistas, ignoramos os perigos do aquecimento global²”; “Plástico produzido por humanos vai virar camada geológica, diz estudo”³. Enfim, as implicações de nosso consumo incessante e a busca implacável por lucro são as piores possíveis. São oriundas de uma revolução industrial imediatista, que não percebia que tudo que é consumido, um dia poderá vir a esgotar-se. Precisamos de recursos naturais para todos os meios de produção, sem exceção. Sem eles não há como termos a manutenção do sistema econômico.

Foi dentro dessas compreensões emergentes que surgiu o conceito de sustentabilidade (SILVA, 2009). Os diversos âmbitos da sociedade se vêm preocupados em proteger suas vidas e sua subsistência. Segundo Leff (2008), a consciência ambiental começou a ganhar força a partir dos anos 60 com o livro Primavera Silenciosa, de Rachel Carson. O livro era um alerta ao uso de agrotóxicos. Entretanto, o conceito fez-se mais presente a partir do documento “Nosso Futuro Comum” elaborado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento e publicado em 1987(CMMAD apud LEFF, 2008). Havia um grande preconceito em relação a essa ideia, pois existia um senso comum de que o sustentável se contrapõe a acepção de lucro. Como em um sistema capitalista, poderiam as empresas gerir recursos responsavelmente sem gerar perdas ou gastos? Por outro lado, esgotar esses recursos acaba totalmente com a ideia de desenvolvimento. Não existe sistema capitalista em um planeta sem recursos e devastado, deveras não existe sistema nenhum: “Para que a sociedade progrida e

¹ MCGRATH, Matt. **BBC BRASIL**. Brasília, Maio de 2013. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2013/05/130514_floresta_energia_hidroeletrica_mv.shtml>

² BRADY, Tom. **The New York Times**. Julho de 2014. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/ambiente/2014/07/1478433-para-analistas-ignoramos-os-perigos-do-aquecimento-global.shtml>>

³ NUWER, Rachel. **The New York Times**. Agosto de 2014. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/ciencia/2014/08/1495261-plastico-produzido-por-humanos-vai-virar-camada-geologica-diz-estudo.shtml>>

se desenvolva, é preciso dar atenção a fatores que possam afetar a estabilidade no futuro” (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009, Prefácio). Atualmente, sabe-se muito bem que o conceito de sustentabilidade está integrado com o de desenvolvimento. É possível ter ganhos e agregar valor com ideias sustentáveis. Portanto, a responsabilidade socioambiental é de todos os campos do arranjo social e nele não há campo mais onipresente do que o das organizações.

Mas como a sustentabilidade se relaciona com as empresas? As companhias, ao assumir seu papel nesse contexto, buscam formas de gerir e administrar benefícios financeiros, sociais e ambientais. Precisam gerar lucros e considerar métodos de proteger o meio ambiente e melhorar a qualidade de vida da população. Nessa conjuntura, entra a função da Gestão Socioambiental. A Gestão Socioambiental mira a sustentabilidade das organizações, das pessoas e do ambiente.

Uma das formas mais tradicionais de organização, desde o início da adoção da moeda como instrumento de troca são as instituições financeiro-bancárias, que serão objeto deste trabalho. Sendo elas um dos principais pilares para a manutenção da economia capitalista, é de suma importância que sua evolução acompanhe as novas necessidades do contexto em que a humanidade se insere. Mas de que maneira o mercado bancário evolui suas atuações no conceito de gestão socioambiental? Não existem muitas legislações e documentos normativos que obriguem aos bancos a ter determinada política, porém existem medidas e compromissos, inclusive já formalizados. O presente estudo atenta-se em entender o que vem acontecendo nesse mercado, tão importante para a conjuntura da humanidade.

Preocupando-se com o aperfeiçoamento contínuo da sustentabilidade no campo, propõe-se a seguinte questão: ***quais são as práticas e tendências de gestão socioambiental no setor bancário?*** Baseado nesta problemática é possível auxiliar os bancos no conhecimento e reprodução das melhores práticas, no avanço de processos sustentáveis e na adoção de modelos de gestão socioambiental.

O objeto central deste estudo é um banco que vem se destacando no financiamento agrícola brasileiro e que já é proeminente no cenário internacional

nessa especialidade. O De Lage Landen é uma instituição global, que, no Brasil, virou banco. Destaca-se pelas suas parcerias e sua especialização em financiamentos. Sua preocupação com sustentabilidade motivou a realização deste trabalho. Através de *benchmarking*, provém uma fonte de comparação para ajudar no desenvolvimento e aperfeiçoamento da gestão socioambiental no Banco De Lage Landen.

O trabalho foi dividido em sete capítulos principais. Após a introdução do tema, definição do problema, justificativa e apresentação dos objetivos, o capítulo 2 traz uma breve descrição da instituição escolhida como objeto. O capítulo 3 aborda as principais referências teóricas acerca dos temas estudados, como desenvolvimento sustentável, gestão socioambiental e *benchmarking*. No capítulo subsequente, são explicitados alguns dos mais importantes documentos bancários que se relacionam com o assunto. A metodologia utilizada é explicada no capítulo 5. As análises estão efetuadas no capítulo 6, imediatamente seguidas pelas considerações finais no capítulo 7.

1.1 JUSTIFICATIVA

Desenvolver um trabalho sobre Gestão Socioambiental em organizações financeiras é de grande relevância considerando o leque de possibilidades que pode abrir às empresas em formas de conduzir satisfatoriamente os seus negócios perante o cenário socioeconômico atual. O mercado exige mais e mais das empresas e elas precisam estar preparadas. A temática é de importância para todas as esferas da sociedade que possuem interesse no desenvolvimento contínuo das organizações sem trazer danos sociais e ambientais. Ao contrário, é preciso estudar de que maneira elas podem trazer benefícios a todas as partes interessadas em seu sucesso. O trabalho também pode contribuir nos estudos pertinentes ao papel corporativo quanto à problemática socioambiental. Sendo um assunto cada vez mais presente, tanto no campo acadêmico quanto no organizacional e social, o estudo de

práticas e técnicas que estão sendo utilizadas no mercado deve ser aprofundado. É necessário compreender o funcionamento da gestão socioambiental dentro das organizações para cada vez mais aplicá-lo, qualificá-lo e melhorá-lo.

Outra motivação para a realização desta pesquisa é o interesse em estudar as formas de implantação e aprimoramento de políticas e práticas de análise mercadológica e gestão sustentável em uma organização que visa ser cada vez melhor naquilo que faz. Acredito que seja relevante para a administração estar sempre aliando os objetivos econômicos aos sociais e ambientais e, por isso, é relevante o estudo da sustentabilidade nas organizações, em intenso conjunto com a gestão estratégica.

Além disso, é importante o estudo do *benchmarking* como instrumento de gestão socioambiental, para entender de que maneira uma ferramenta de gestão e otimização de desempenho como o *benchmarking* pode auxiliar dentro desse novo conceito. Realizar uma comparação entre as instituições bancárias é uma forma de entender melhor o mercado e, desta forma, ter uma visão mais ampla do negócio. Assim, é possível discernir o papel que os principais documentos e protocolos e suas recomendações realmente exercem na administração dos bancos e também aquilo que é feito a mais.

Entender as novas demandas e as melhores práticas empresariais são um passo para a inovação. Mais ainda, as empresas que percebem nessa área uma grande oportunidade a longo prazo estão mais propícias a encarar as condições e adversidades futuras com mais efetividade, podendo assim prosperar cada vez mais no futuro.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 **Objetivo Geral**

Realizar um estudo de *benchmarking* para identificar as práticas e tendências socioambientais para um banco de financiamento agrícola.

1.2.2 **Objetivos Específicos**

- Comparar as melhores práticas do mercado nas instituições financeiras em relação à gestão socioambiental.
- Verificar os benefícios resultantes das práticas socioambientais nas instituições financeiras.
- Propor ações socioambientais para o banco em estudo.

2 DLL: PARCEIRO EM FINANCIAMENTOS⁴

O De Lage Landen foi fundado em 1969, em Eindhoven, na Holanda, com o objetivo de prover soluções de financiamento e *leasing* para o mercado local. Na época, o Rabobank se deparava com uma crescente necessidade de serviços mais abrangentes e sofisticados para o setor agrícola. O *leasing* (também conhecido como arrendamento mercantil) mostrava-se um mercado novo e expansão. O Rabobank precisava de um braço especializado nesse tipo de serviços e assim criou o De Lage Landen. Logo, o De Lage Landen é um subsidiário do grupo Rabobank. Desde 1987, a empresa vem se expandindo pela Europa e pelo mundo, oferecendo serviços diferenciados de acordo com as necessidades e o contexto local. O De Lage Landen já chegou ao Brasil por meio de uma parceria, trazendo sua bagagem internacional de valores e visão de negócio. Em 1998, através de um *joint venture* com a AGCO, fabricante e distribuidora global de maquinários agrícolas, a empresa iniciou sua atuação no país.

Em virtude da legislação nacional, constitui-se um banco múltiplo, ou seja, uma instituição bancária constituída de no mínimo duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento. Em 2002, obteve licença para atuar como banco tornando-se assim o Banco De Lage Landen Brasil. Sua principal sede brasileira localiza-se em Porto Alegre (RS), mas também possui escritório em São Paulo capital. A sua especialização é, sem dúvida, no campo do agronegócio, mas não existe espaço para crescer tanto nas atuações agrícolas, quanto nas demais, também chamadas Diversificação.

O Banco De Lage Landen Brasil atua como uma instituição de financiamentos de equipamentos, e desta maneira pode também ser chamado como “banco de fábrica”. De forma sucinta, o BDLL forma parcerias com fabricantes para financiar os seus produtos. O cliente final chega à concessionária e deseja adquirir um equipamento, mas não possui o dinheiro imediato e quer financiá-lo. O banco atua como intermediário financiando o aparelho, desembolsando o valor e liberando a

⁴ Informações retiradas do portal institucional e de seus relatórios de sustentabilidade.

venda à fábrica. A fábrica possui a garantia do recebimento do dinheiro e o banco passa a se preocupar com o financiamento do cliente final. A cultura do DLL considera as fábricas seus clientes. À medida que existam essas parcerias, e que elas sejam fortemente desenvolvidas, a empresa consegue atingir seus objetivos organizacionais. Todavia, a relação com o cliente final não deixa de existir de forma alguma. Afinal de contas quem compra e quem paga é o cliente pessoa física. Ou seja, o valor que estará sendo agregado ao saldo contábil da instituição vem do cliente final. Além disso, o setor de cobrança, entre outros, lida bastante com o indivíduo que financiou o equipamento.

É importante salientar que o carro chefe dos produtos financeiros do banco é diretamente ligado ao Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), o Finame. Há ainda os financiamentos de capital próprio através de CDC, o financiamento de estoques (floor plan), financiamento de importação, leasing financeiro, etc. O leasing é uma categoria ainda em desenvolvimento no mercado brasileiro, caracteriza-se pela não aquisição inicial do equipamento. A posse do bem fica registrada para o financeiro. A instituição compra o equipamento e o loca para o arrendatário. Ao término do contrato o arrendatário pode optar por renová-lo por mais um período, por devolver o bem ou por comprá-lo - por um valor pré-estipulado em contrato.

Além das tratativas com o BNDES, a instituição responde ao Banco Central do Brasil (BACEN). O Departamento de Supervisão de Bancos e de Conglomerados Bancários (DESUP) o fiscaliza e o supervisiona de modo direto. A imagem do BDLL, bem como suas obrigações jurídicas e o cumprimento de normas e regulamentos devem estar sempre em dia, pois trata diretamente com uma instituição financeira do governo federal.

Segundo o site institucional, os seus principais diferenciais de mercado são: 1. Investir em parcerias; 2. Competência internacional que faz crescer; 3. O potencial que possui está no conhecimento; 4. Ter objetivo de aumentar as vendas e os lucros dos clientes; 5. A flexibilidade direciona a soluções vitoriosas; 6. O seu instinto empreendedor gera oportunidades. Mas também é possível citar a agilidade para aprovação e liberação de crédito e a confiança emanada por se tratar de um banco de fábrica, que presta um serviço especializado.

A sustentabilidade é encarada com um dos principais drives do De Lage Landen Global, conforme o Relatório de Sustentabilidade do De Lage Landen Brasil. O mercado em que atua passa por mudanças nos produtos e soluções sustentáveis e isso é encarado como uma tendência de mercado. Pode-se dizer que há ainda muito que se explorar nessa área em termos de oportunidades.

2.1 ÁREAS DE ATUAÇÃO E CONCORRÊNCIA

O agronegócio é um campo que ganha cada vez mais forças na economia brasileira. Ano passado, por exemplo, foi um dos destaques no crescimento econômico do país. A economia do país em 2013 cresceu 2,3% segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Economia). A agropecuária representou 7% no crescimento do PIB, maior representação de desenvolvimento de um setor na economia. Em 2013, a exportação do agronegócio bateu recorde. As receitas advindas do setor aumentaram 4,45% em relação a 2012, segundo levantamento do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), apresentando superávit de US\$83 bilhões. Segundo o relatório PIBAGRO-Brasil de Dezembro de 2013:

O agronegócio é entendido como a soma de quatro segmentos: (a) insumos para a agropecuária, (b) produção agropecuária básica ou, como também é chamada, primária ou “dentro da porteira”, (c) agroindústria (processamento) e (d) distribuição. A análise desse conjunto de segmentos é feita para o setor agrícola (vegetal) e para o pecuário (animal).

Destes segmentos, houve destaque para a cadeia da pecuária com crescimento de 11,66% no ano. Entretanto, a cadeia agrícola também acumulou alta de 1,6% (CEPEA, 2013). O início do ano de 2014 também foi promissor. Segundo análise do próprio CEPEA, o agronegócio nacional seguiu em ritmo positivo nos quatro primeiros meses do ano. A alta acumulada nesse período foi de 1,22% na parcial de 2014. O agronegócio da agricultura permanece com um bom crescimento, 0,70% no período. Mas dianteira continua sendo da cadeia da pecuária, que soma

ganhos de 2,39% a.a. Na agricultura, a estimativa de safra para 2014, avaliada até abril, indica expansão média das lavouras de 3,93% (CEPEA, 2013).

A atuação do De Lage Landen na área agrícola é o grande diferencial do banco. Sua expertise de mais de 40 anos, permitiu um crescimento rápido no mercado brasileiro, expandindo o negócio para outras marcas agrícolas. Assim, no segmento há duas unidades de negócio: AGCO Finance, para equipamentos AGCO e Agrifinance, para os demais. Embora hoje o banco atue nos setores de Diversificação, a carteira agrícola (*Food & Agriculture*) ainda é a de maior representatividade, sendo o De Lage Landen líder nacional no segmento. Além da agricultura, há os setores que compõe a área Diversificação, que são saúde (*Healthcare*), construção (*Construction & Industrial*), equipamentos de tecnologia e escritório (*Office Technology*) e transporte (*Transportation*).

Para o DLL, os concorrentes são aqueles que podem apanhar os seus clientes (as fábricas), ou seja, outras companhias que ofereçam financiamentos dos equipamentos vendidos pelas empresas parceiras. Desta forma, pode-se citar os principais bancos e similares da economia brasileira, como Bradesco, Banco do Brasil, Badesul, Sicredi, Caixa, HSBC, Santander, etc. Existem ainda os concorrentes indiretos, como as vendas à vista e programas do governo (MDA).

2.2 VISÃO, MISSÃO E VALORES

A visão, ou ambição, do Banco de Lage Landen Brasil é ser o melhor, não o maior; estar realmente conectado com parceiros construindo soluções para o crescimento mútuo; e oferecer serviços personalizados. Esse conceito está alinhado com a visão global do De Lage Landen: “Nós não pretendemos ser o maior, nós queremos ser o melhor. Focando em um grupo seletivo de indústrias, nós nos esforçamos para oferecer as melhores soluções e serviços do segmento para todos os nossos clientes, os quais nós vemos como parceiros” (Livre tradução do Portal De Lage Landen). A visão global prevê ainda uma relação de proximidade com esses

parceiros, acredita-se que uma relação de proximidade permite adequar soluções e desenvolver programas que suportam o crescimento mútuo, de maneira a ter uma compreensão de seus negócios, tecnologias, equipamentos e desafios comerciais. A ambição global possui um incremento acerca do campo de competitividade da companhia: “Para ajudar nossos parceiros de financiamento construir e manter vantagem competitiva, nós trabalhamos duro na inovação contínua em ambos os nossos produtos e serviços” (Livro Tradução do Portal De Lage Landen).

A missão do BDLL é capacitar negócios a utilizarem os bens que necessitam para contribuírem de forma relevante para o mundo, tanto econômica quanto socialmente. Gerar sucesso para os parceiros, seus clientes e eles mesmos focando no que realmente faz a diferença. A missão dá uma nítida preocupação com Responsabilidade Social Corporativa, demonstrando um interesse pelo bem-estar econômico e social. Ainda nota-se que para isso é preciso ter foco em qualidade e especialização do negócio.

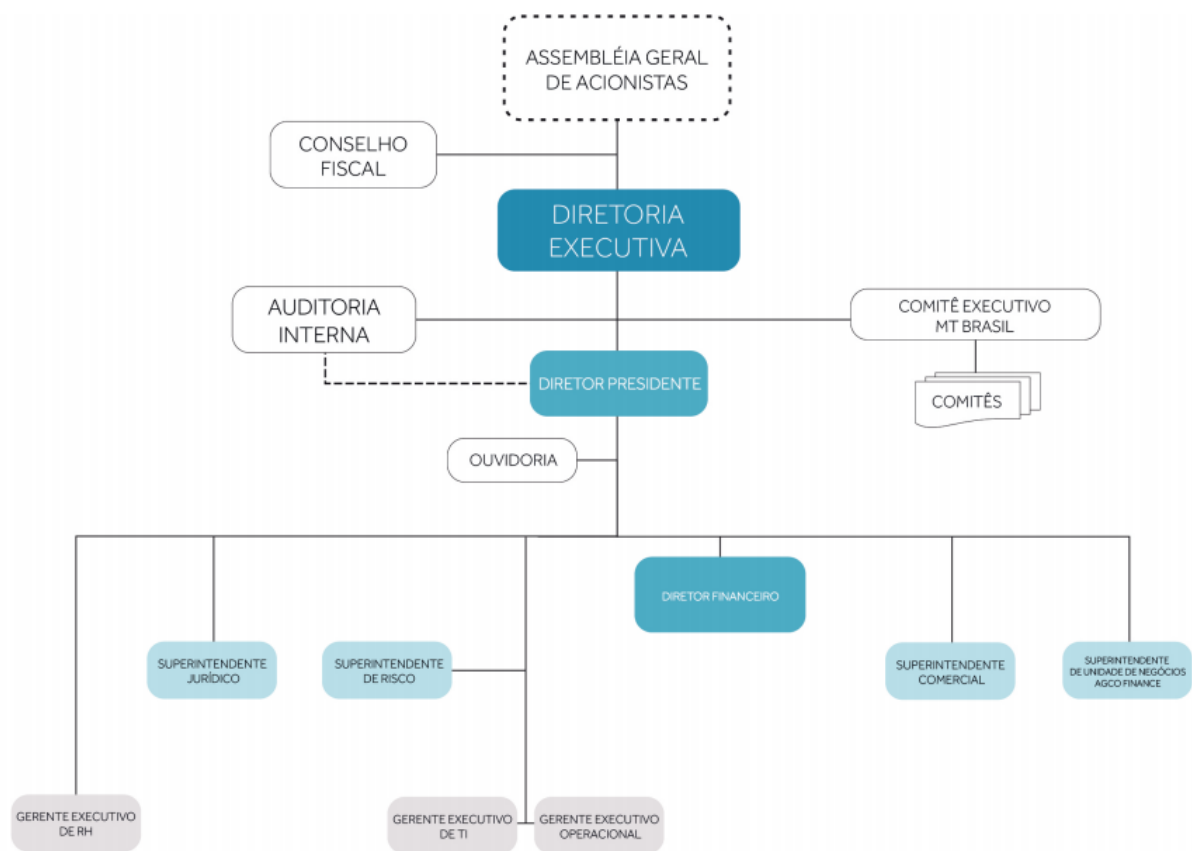
Segundo o site do De Lage Landen Brasil, acredita-se que a parceria seja essencial para ajudar os clientes a alcançarem seus objetivos, sejam eles de curto prazo ou estratégicos. Portanto, são investidos recursos consideráveis para garantir que as soluções do DLL atendam aos objetivos dos clientes em longo prazo, assim como suas necessidades imediatas. Os valores são constituídos por quatro bases que devem integrar as pessoas que trabalham na empresa: paixão, respeito, colaboração e desenvolvimento.

2.3 ESTRUTURA E GOVERNANÇA

No Brasil, há um comitê executivo, nomeado de Management Team Brasil que possui competência para supervisionar os negócios em desenvolvimento no país. Mensalmente são realizadas reuniões com as áreas que integram os diferentes comitês. Esses comitês reportam diretamente para o Management Team.

O relatório de sustentabilidade de 2012 apresentava 11 (comitê de risco local – agcofinance, comitê de risco – agrifinance, comitê *pricing*, comitê de auditoria, comitê de risco local para América do Sul, comitê de risco local de diversificação, comitê compliance, comitê de produto, comitê de recuperação de crédito, comitê de risco operacional e comitê de responsabilidade social). Contudo, o de 2013 divulgou apenas sete (*Pricing*, *Compliance*, recuperação de crédito, risco operacional, auditoria, *corporate social responsibility* e sistemas) demonstrando que o banco passa por reformulações em sua estrutura.

Figura 1 - Estrutura Organizacional do BDLL



Fonte: Relatório de Sustentabilidade de 2013

As atribuições principais do comitê executivo brasileiro são: supervisão geral de todos os negócios em desenvolvimento no Brasil; iniciar, motivar e monitorar o progresso de todos os projetos corporativos, assegurar o alinhamento das estratégias globais do De Lage Landen; Coordenar o processo de planejamento das atividades no Brasil; rever o desempenho de todos os negócios no Brasil e estabelecer estratégias globais, metas e objetivos para o Brasil.

2.4 DE LAGE LANDEN E SUSTENTABILIDADE

A estratégia em sustentabilidade do De Lage Landen passou por uma recente transformação. No relatório de sustentabilidade feito em 2012 ainda constam quatro grandes pilares que serviriam como base estratégica. Recentemente, houve uma fusão entre dois destes pilares e, portanto, atualmente consideram-se três pilares base, que envolvem critérios éticos, sociais e ambientais.

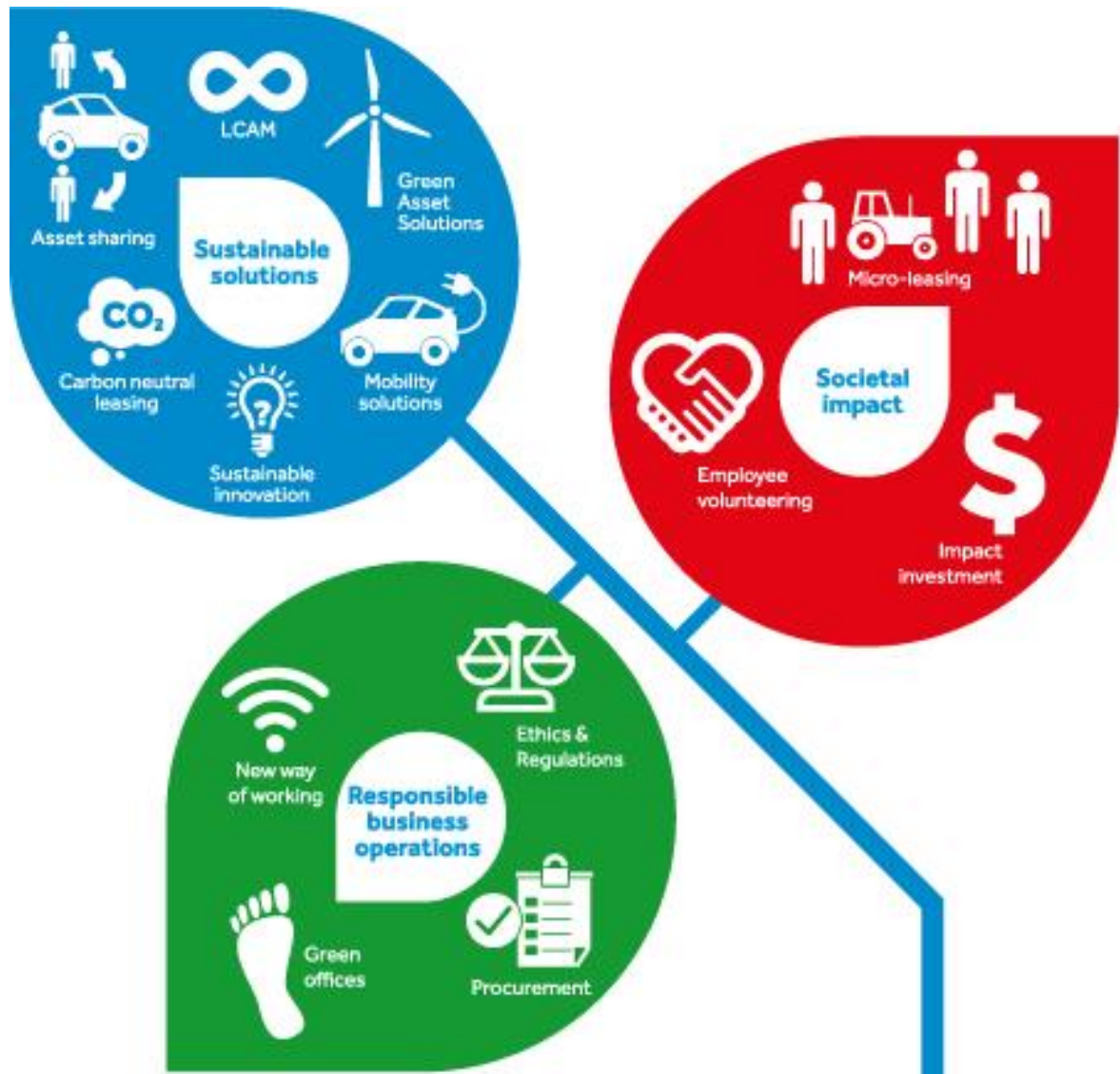
Os quatro pilares eram: soluções inovadoras e sustentáveis, a nossa forma de fazer negócio, envolvimento com a comunidade e ecoefetividade. Consta no Relatório de Sustentabilidade de 2012 os conceitos de cada um dos pilares até então: Soluções inovadoras e sustentáveis: buscamos apoiar as práticas de sustentabilidade de nossos parceiros e participar do novo mercado de tecnologias limpas com as fábricas líderes; A nossa forma de fazer negócios: Nosso compromisso é manter, em nossas atividades diárias, os altos padrões internos e externos de comportamento ético; Envolvimento com a comunidade: Procuramos gerar um impacto positivo nas comunidades onde atuamos, contribuindo com projetos locais e instituições sociais; e Ecoefetividade: Queremos mudar o nosso impacto no meio ambiente por meio da otimização de recursos, promovendo mudança de comportamento e a inovação tecnológica.

A partir do Relatório de Sustentabilidade de 2013, houve uma mudança, conforme demanda no DLL global, que alterou sua estratégia formalmente. De fato, a estratégia pouco se alterou. Além da união de dois pilares, ocorreu uma modificação nas denominações. O campo da ecoefetividade passou a integrar o pilar, que se chamava “A nossa forma de fazer negócio” e passou a se chamar “Operações de negócios responsáveis”. Quanto a “Soluções inovadoras e sustentáveis” virou “Soluções de Sustentabilidade” e “Envolvimento com a comunidade” tornou-se “Impacto Social”.

Dessa forma, não se pode deixar de fazer um paralelo com os três pilares do *Tripple Bottom Line*, pois há uma nítida conexão entre as visões. As mudanças ocorridas aproximaram ainda mais a estratégia do banco ao conceito de Elkington

(2001) . Embora dentro de cada pilar existam práticas que atinjam mais de um fator, é possível fazer a relação: há um pilar focado no domínio social, um no econômico e outro no ambiental, embora cada um influencie e sofra influência dos demais.

Figura 2 - Três pilares da sustentabilidade do DLL



Fonte: <http://www.delagelanden.com/sustainability>

Vale ressaltar ainda que o Relatório de Sustentabilidade de 2013 do BDLL aproximou-se das métricas recomendadas pelo GRI (Global Report Initiative), apesar de não reportado diretamente. Isso significou a inserção de uma quantidade maior de números e estatísticas. Uma das recomendações seguidas é em relação à discriminação dos funcionários por alguns critérios, tais como sexo, faixa etária,

escolaridade e composição por cargo. Também há o detalhamento do consumo de recursos e da ação, do escopo e do alcance em ações de voluntariado.

2.4.1 Soluções de Sustentabilidade

O pilar se refere a soluções de tecnologia e sustentabilidade, soluções inovadoras que facilitem a vida das pessoas e contribuam com o planeta. Conforme o Relatório de Sustentabilidade de 2013: “Envolvem a criação de soluções sustentáveis com e para os nossos clientes. Apoiam ambições sustentáveis dos parceiros. Desempenham papel de liderança em tecnologia limpa nos mercados de mobilidade sustentável”. Em nível global, o De Lage Landen possui uma constante, o apoio crescente a energias limpas. Conforme o Corporate Review do DLL de 2012: “Nós acreditamos em soluções inovadoras e à prova de futuro” (livre tradução).

Um dos exemplos é o financiamento de energia solar, energia eólica e energia eficiente em tecnologia de iluminação (LED). Aqui, também podemos citar ações como Asset Sharing ou carona solidária, soluções em mobilidade (*Mobily solutions*), soluções de ativos verdes (*Green Asset solutions*) inovações sustentáveis (*sustainable innovation*), leasing em carbono neutro (*neutral carbono leasing*) e talvez o mais interessante: o *Life Cycle Asset Management* (LCAM) ou Gestão do ciclo de vida dos ativos.

2.4.2 Impacto Social

Ter um impacto positivo nas comunidades e maximizar a relevância social é a missão deste braço estratégico. Isso pode ser conseguido através de contribuições financeiras ou através de recursos que são necessitados. O DLL possui a semana

global do voluntariado, na qual o funcionário pode participar de ações de voluntariado em ONGS da comunidade, mas existem diversas outras atividades ao longo do ano e em datas específicas.

Em nível global, existem, além do voluntariado, investimentos de impacto e o micro-leasing (modalidade ainda pouco aceita no mercado brasileiro). O investimento social no Brasil somou cerca de R\$ 480 mil. Desse total, R\$ 160mil para projetos beneficiados pelo fundo da infância e adolescência e R\$ 320 mil para projetos culturais através da Lei Rouanet (que instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura – PRONAC). Ambos os investimentos trazem benefício fiscal para o banco. De acordo com o artigo 260 da Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990, doações dos Fundos da Criança e do Adolescente, seja a qualquer nível de localização, poderá ter seu valor abatido do imposto de renda da seguinte forma: 1% (um por cento) do imposto sobre a renda declarada e apurada pelas pessoas jurídicas tributadas com base no lucro real. Já a Lei Rouanet (nº 8.313/91), determina no seu artigo 26 que as doações realizadas efetivamente em favor de projetos culturais (contemplados pela lei) poderão ser deduzidos em 40% (quarenta por cento) das doações e 35% (trinta e cinco por cento) dos patrocínios, baseados na tributação de lucro real das pessoas jurídicas. Ainda, as doações a patrocínios poderão ser abatidos como despesa operacional. O teto relativo às deduções é fixado anualmente pela presidência da república e os benefícios da Lei Rouanet não excluem benefícios e abatimentos em vigor de outras possíveis doações. Esses benefícios são ainda maiores para pessoas físicas.

2.4.3 Operações de Negócios Responsáveis

Neste pilar, estão envolvidos os aspectos éticos e morais da organização e das suas operações, seja com legislação, seja com funcionários, seja com demais *stakeholders*. Além disso, a responsabilidade com o meio ambiente através da otimização de recursos e das inovações tecnológicas: a ecoefetividade. O BDLL tem realizado a campanha Uso Racional dos Recursos Naturais e Coleta Seletiva, que

almeja sensibilizar a equipe para o uso consciente dos recursos naturais do dia a dia. Ainda que a racionalização do consumo de energia seja um dos importantes tópicos da ecoefetividade, o consumo de energia elétrica vem numa crescente nos últimos anos. Todavia, a economia de 930 quilos de papel no último ano reduziu em R\$ 4.400,00 os custos da organização. Um ótimo exemplo de como a ecoefetividade pode trazer benefícios econômicos a empresa, fora os sociais e ambientais.

O código de conduta e ética é o normativo relevante aos padrões que devem ser seguidos pelos funcionários. Portanto, envolve áreas de *compliance* e gestão de pessoas. Um dado a ser salientado é que o BDLL, segundo o Relatório de Sustentabilidade de 2013, possui 353 funcionários. Desses, 195 homens e 158 mulheres. No entanto, a maioria das mulheres possui cargos operacionais: 116 funcionárias. Em relação a sua área de recursos humanos, o banco desenvolve os programas de Estágio e o jovem Aprendiz. Também desenvolve uma boa carga de treinamentos, em 2013, foram proporcionadas 12.804,25 horas, o que dá uma média de 36,43 horas por pessoa.

A gestão do risco, inclusive socioambiental, é um dos tópicos mais importantes a serem atentados na área financeira, pois os impactos que podem causar podem ser enormes, tanto positiva quanto negativamente. O bioma Amazônia representa 33% das pendências com sustentabilidade na análise de risco.

3 SUSTENTABILIDADE E GESTÃO SOCIOAMBIENTAL

O objetivo deste capítulo é apresentar os principais conceitos (oriundos de publicações de diferentes autores) que serão abordados ao longo do trabalho, visando uma melhor apreciação dos mesmos. Nele, estarão os autores e teorias que servirão de base para os estudos a serem realizados.

Para tanto, serão relacionadas bases teóricas que dispõe acerca do histórico e da evolução do desenvolvimento sustentável, do papel da empresa na sociedade, da gestão socioambiental, da ferramenta *benchmarking* e do planejamento estratégico, visando ter um olhar mais amplo da empresa nesse contexto. Vale ressaltar que este é um campo ainda a ser desenvolvido. Por isso, é conveniente analisá-los inicialmente separados para, em seguida, relacioná-los.

3.1 MUDANÇAS DE PARADIGMA: DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O desenvolvimento sustentável é uma aceção relativamente nova, começou a ser discutida em meados do século XX, como consequência dos inúmeros estranhamentos causados pela má gestão dos recursos naturais do planeta. A degradação ambiental se tornou cada vez mais visível ao longo do século passado, impactando diretamente no direito do ser humano em viver em um planeta saudável. Direitos fundamentais como à água potável, habitação limpa, higiênica e segura, alimentação adequada passaram a estar ameaçados. Mas as causalidades de tais preocupações não surgiram do nada. A institucionalização do capitalismo a partir da revolução industrial gerou (e ainda gera) uma guerra cega por lucros, sem se preocupar com a boa utilização e/ou renovação dos recursos.

A discussão deste assunto ganhou maior importância e/ou evidência a partir da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), que foi

formada pela Organização das Nações Unidas (LEFF, 2008). Em 1987, foi publicado um apanhado geral proposto pelos estudos realizados pela comissão, denominado Nosso Futuro Comum. Na época (de 1983 a 1987), a CMMAD foi presidida pela política e diplomata norueguesa Gro Harlem Brundland, que é uma liderança internacional, e, por causa disso o estudo também ficou conhecido como Relatório Brundland. O relatório em questão difundiu o conceito de Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável de maneira mais contundente (LEFF, 2008). Em 1972 - entre os dias 5 a 16 de junho - já havia sido realizada em Estocolmo, Suécia, uma conferência também organizada pela ONU para discutir as relações entre Meio Ambiente e Homem, mas seu impacto ainda fora pequeno.

Sustentada tanto pela conferência de Estocolmo quanto pelo relatório de Brundland, em 1992 foi realizada a Eco-92, que nada mais foi do que uma conferência sobre o meio ambiente e o desenvolvimento, organizada pela ONU. A preocupação do evento, ocorrido no Rio de Janeiro, centrava-se nas implicações do modelo consumista e na carência de um equilíbrio ecológico nas economias. Começou-se a pensar em alternativas para que o crescimento econômico não causasse consequências graves, como prejudicar o meio ambiente e/ou abalar a vida de gerações futuras. Contando com a presença de diversos chefes de estado, o encontro debateu preocupações com as mudanças climáticas, com a qualidade do ar e da água, com as emissões de gases poluentes na atmosfera, com os desperdícios industriais, entre outros temas.

Também resultaram dessa convenção alguns documentos importantes da temática ambiental: tais como a Carta Terra e a Agenda 21. A Agenda 21 foi um *“documento assinado por 179 países no qual são explicitadas estratégias para que cada localidade atinja a sustentabilidade de acordo com suas particularidades”* (CASTRO, 2009).

Em 1997, foi constituído, no Japão, o protocolo de Kyoto, um tratado internacional que visava reduzir as emissões de gases geradores do efeito estufa e, por seqüela, o aquecimento global. Foram estabelecidos objetivos e metas de diminuição na emissão dos gases poluentes para diversos países que deveriam ser alcançados até 2012. Infelizmente, o protocolo perdeu força à medida que os Estados Unidos, segundo maior emissor, não o ratificou. Além disso, países em

desenvolvimento não foram inclusos nas metas e enquanto isso a China (inclusa nesse critério) aumentava de maneira significativa suas emissões. De fato, falhou-se nesse aspecto e o resultado disso foi que o maior responsável (ou irresponsável) pelos gases emitidos não participou das metas.

Nos 2000, em mais uma atuação da ONU, são lançadas as oito metas ou objetivos de desenvolvimento do milênio: erradicar a extrema pobreza e a fome, atingir o ensino básico universal, promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres, reduzir a mortalidade infantil, melhorar a saúde materna, combater o hiv/aids, a malária e outras doenças, garantir a sustentabilidade ambiental e estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento. Em 2002, foram retomadas as discussões da Eco-92 pela ONU, na Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, renovando os objetivos da Agenda 21 de sustentabilidade.

Já em 2012, ocorreu a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (CNUDS), ou Rio+20, o último grande evento internacional acerca do tema e que marcou os 20 anos da ECO-92. Foi novamente realizada no Rio de Janeiro e definiu a agenda do desenvolvimento sustentável para as próximas décadas, contando com a presença de lideranças políticas dos 193 países que compõem a ONU e renovando o seu compromisso com o futuro do planeta. Os dois temas centrais da Rio+20 foram: a economia verde no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza e a estrutura institucional para o desenvolvimento sustentável. Além de um balanço geral do que foi feito nos últimos 20 anos em prol do meio ambiente, houve uma forte preocupação em relação à diminuição das desigualdades sociais nos próximos anos. Sua redução, em nível nacional e internacional, é, sem dúvida, um dos principais desafios do desenvolvimento sustentável. Segundo o site Rio+20.gov.br:

Desenvolvimento sustentável é o modelo que prevê a integração entre economia, sociedade e meio ambiente. Em outras palavras, é a noção de que o crescimento econômico deve levar em consideração a inclusão social e a proteção ambiental.

Da Rio+20 foi consensualmente estabelecido o documento intitulado como “The Future We Want” (O Futuro que Queremos). Entretanto, a conferência

explicitou que ainda existem muitos impasses e controvérsias dessa temática, principalmente por causa dos diferentes interesses dos países e nações. A definição de medidas práticas ainda ficou pendente para os próximos anos.

No Brasil, além da Eco-92 e da Rio+20, podemos citar como marcos da temática algumas datas. Em 1974, foi criada a Secretaria Especial do Meio Ambiente, pertencente ao Ministério do Interior, que anos depois (1985) se tornou o Ministério do Meio Ambiente (MMA). Em 1981, é sancionada a Lei 6.938, conhecida como Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA). A política diz respeito à responsabilidade socioambiental. Para ser mais específico, legisla a respeito da preservação, melhoria e recuperação ambiental para que seja propícia a vida. Destarte, indivíduos ou empresas que causaram algum tipo de dano ao meio ambiente deverão ser devidamente responsabilizados e reparar o prejuízo causado. Essa política está a cargo da autarquia criada em 1989: o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA). Na mesma época criou-se o Fundo Nacional do Meio Ambiente, que tem como principal função contribuir com a PNMA.

No setor econômico-empresarial, é lançado em 2005 o Índice Bovespa de Sustentabilidade Empresarial (ISE), que procura criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e estimular a responsabilidade ética das corporações. O ISE foi inspirado em um índice similar que já existia na bolsa de valores estadunidense, o *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI).

Um evento histórico fundamental para o setor bancário, tema deste trabalho, ocorreu em 1992, junto com a Eco-92, foi a criação da Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Unep FI), que visa identificar e promover as melhor práticas de desenvolvimento sustentável nas instituições financeiras. Em 2002/2003, foram lançados os Princípios do Equador, que estabelecem critérios básicos para a concessão de crédito responsável, ou seja, para que projetos financiados não afetem negativamente a sociedade e o ambiente. Os projetos incorporados inicialmente eram para valores acima US\$ 50 milhões, mas passou a considerar em 2006 todos os valores acima de US\$ 10 milhões.

No Brasil, em 2009, é assinado pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), em parceria com o Ministério do Meio Ambiente, o Protocolo Verde (ANEXO A). Segundo o site institucional da FEBRABAN, o Protocolo Verde é:

(...) um compromisso de conceder financiamento apenas a setores que se pautarem pela sustentabilidade ambiental. O setor bancário também se compromete a adotar medidas de consumo sustentável em suas atividades rotineiras, como gasto de papel, energia e insumos.

Em Abril de 2014, o Banco Central do Brasil lançou um importante normativo direcionado às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar por ele. A resolução nº 4.327 (ANEXO B) dispõe sobre a composição e implementação da Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA), contendo as diretrizes que norteiam as ações de natureza socioambiental nos negócios e na relação com as partes interessadas de cada instituição. Portanto, a manutenção da Política de Responsabilidade Socioambiental passará a ser obrigatória. Conforme explicitado na resolução, dois princípios devem ser observados, o da relevância e o da proporcionalidade.

A política deverá conter as diretrizes da instituição quanto sua estratégia de responsabilidade socioambiental dentro da sua estratégia de governança. Quem irá responder por ela é a diretoria e, quando houver, do conselho de administração, e deverá ser reavaliada de cinco em cinco anos. Para suportar a política, as instituições deverão ter uma estrutura de governança compatível e gerenciar o risco socioambiental em suas operações. O efeito dessa lei poderá ser acompanhado e estudado nos próximos anos, já que a aprovação das políticas tem prazo até 2015.

Mais adiante vão ser retomados os principais documentos cabíveis às instituições bancárias. A seguir, são aprofundados os principais conceitos que serão assunto neste trabalho, relacionando Desenvolvimento Sustentável com ideias cabíveis a gestão organizacional.

3.2 O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA ECONOMIA CAPITALISTA

A partir das ideias desenvolvidas nas inúmeras conferências, nota-se que há uma relação conturbada entre homem e ambiente. No entanto, as consequências não afetarão somente a vida humana em seus direitos sociais conquistados, as empresas serão afetadas, já que o aparelho econômico se demonstra frágil perante o sistema predatório atual: *“Criamos uma economia que não pode sustentar o progresso econômico, uma economia que não pode nos conduzir ao destino desejado”* (BROWN, 2003, p.6). Ou seja, a noção de Desenvolvimento antigamente instituída parece estar em decadência.

É por isso que não só a sociedade, mas a economia também precisa se restaurar a partir daquilo que seja sustentável, isto é, daquilo que se renove, que perdure, que se sustente. Propõe-se então uma nova ordem relacionada principalmente à boa interação e colaboração entre os três pilares. Somente desta forma, governos, empresas e sociedade civil organizada tem a possibilidade de construir um ambiente e uma sociedade mais justa e sustentável.

O conceito clássico de desenvolvimento sustentável, conforme o Relatório de Brundtland, diz que é preciso “atender as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das futuras gerações atenderem suas próprias necessidades”. Essa noção de sustentabilidade surgiu como um cansaço a racionalidade instrumental. A ideia é sair desse tipo de racionalidade, infectada por um capitalismo decadente, e evoluir para uma racionalidade ambiental. Segundo Barbieri (2007, p. 96):

O desenvolvimento sustentável deve se estender às gerações futuras e espera-se que elas nunca acabem que sempre haja vida humana, de modo que a sustentabilidade deve estender-se continuamente, algo pouco provável se mantidas as formas atuais de produção e consumo.

Questionar a racionalidade que conduz o modelo mercadológico vigente não é só uma necessidade, é inovar, é ter visão além do longo prazo. Dentro dessas construções, LEFF (2008) diz que a racionalidade ambiental é uma proposta social,

produtiva, alternativa, que busca internalizar as bases ecológicas e sociais de um desenvolvimento sustentável.

As organizações, claramente, são uma parte respeitável da sociedade, tanto na área privada quanto na pública. Desde a industrialização e pós-guerra, as organizações vêm cada vez mais participando do desenvolvimento social. Pelo impacto que elas causam ser cada vez maior, é importante que elas tenham mais envolvimento com as demandas sociais. Com a rápida evolução da tecnologia, o consumidor está cada vez mais consciente devido à autonomia e visibilidade que ela proporciona. Com isso, as ações das empresas tem tido um maior destaque aos olhos da população, ou seja, a organização chega mais facilmente até o cliente, mas também o cliente consegue ter mais acesso às ações que as empresas realizam. As suas ações e influências são cada vez maiores e importantes no contexto social.

Essa mudança também pode ser notada na filosofia das empresas. Há uma inquietação cada vez maior, por parte das organizações, em rever políticas e práticas, repensar a produção, olhar mais atentamente para os seus resquícios produtivos e buscar alternativas mais sustentáveis. A gestão socioambiental traz benefícios não só para a imagem da organização, mas também pode trazer para atingir os seus objetivos. Por exemplo, a reciclagem ou reposição de certos materiais, pode reduzir custos na compra de novos.

Aquelas empresas que optam por um desenvolvimento sustentável estão não só contribuindo de maneira mais incisiva à sociedade, mas também colocando um pé à frente das demais, já de olho no futuro. Assim sendo, afastamo-nos de uma posição antiga latente dos anos 60 e 70, que dizia que a única função da empresa é aumentar seus próprios lucros (FRIEDMAN, 1970) para uma visão mais sistêmica na qual é papel das organizações gerarem riquezas sim, mas ao mesmo tempo elas possuem um forte papel social e ambiental.

Nesse ponto, é conveniente lembrarmos o Triple Bottom Line, proposto por Elkington (2001). O modelo propõe uma abordagem em três focos. Conhecido também como Tripé da sustentabilidade, o conceito é uma forma inovadora e interessante de se analisar a organização das empresas.

O econômico se refere a uma saúde financeira dentro do sistema econômico. Aqui, é importante a análise dos objetivos e do atingimento dos resultados financeiros da organização. Já o ambiental diz respeito à boa gestão das circunstâncias, recursos e substâncias do local/ambiente onde a organização está inserida. É importante, então, que haja o fornecimento dos bens e serviços, sem comprometer os fatores ambientais, tais como recursos naturais. Encaixa-se nesse pilar o conceito de ecoeficiência:

A ecoeficiência é uma filosofia de gestão empresarial que incorpora a gestão ambiental. Pode ser considerada uma forma de responsabilidade ambiental corporativa. Encoraja as empresas de qualquer setor, porte e localização geográfica a se tornarem mais competitiva, inovadoras e ambientalmente responsáveis (ALMEIDA, 2002, p. 101).

A partir da percepção de que os recursos naturais do planeta são escassos surge uma preocupação em saber utilizá-los da melhor forma possível. Isso é ainda mais reforçado pelo fato da demanda de produção industrial estar cada vez mais em progressão. Saber tirar mais de menos, ajuda ao meio ambiente e corta custos ao mesmo tempo. Para Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), a boa gestão da produção pode trazer benefícios econômicos e ambientais:

A melhoria ambiental em uma organização é capaz de beneficiar a produtividade de recursos e dos processos devido à economia de materiais e redução de lixo e resíduos. Além disso, pode trazer ganhos econômicos devido à substituição, reutilização ou reciclagem dos insumos da produção e menor consumo de energia ao longo do processo.

A vertente social corresponde à contribuição organizacional para que a sociedade civil esteja equilibrada e justa, onde diminuir a pobreza é o grande desafio. Liga-se às questões de bem-estar social, e, portanto, fatores como a redução das desigualdades sociais, o respeito e o engajamento do negócio na comunidade. Pode-se fazer um paralelo com os conceitos de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

Enquanto, governos legislam e operam através de programas sociais, as empresas podem simplesmente obedecer à lei ou ter um papel mais abrangente e agregador. Em 1998, representantes de diversos países se reuniram no Conselho Organizacional Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD) e lançaram as bases da definição de RSC. O conselho ocorreu na Holanda. Entretanto, o

conceito teórico de responsabilidade social na década de 1950 nos Estados Unidos e Europa (BORGES, 2006). A aceção mais ampla inclui a variável ambiental. Segundo Nascimento, Lemos e De Mello (2008):

Responsabilidade social [socioambiental] corporativa é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, [a qualidade ambiental] e a qualidade de vida de seus empregados, de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.

Os conceitos se complementam. Apesar da divisão proposta para melhor entender cada um dos pilares, os sentidos se misturam. É difícil pensar em RSC em uma empresa que agride o meio ambiente. Para Borges (2006) questões socioambientais são indissociáveis e, dessa forma, o emprego do termo *responsabilidade socioambiental* seria mais apropriado. Portanto, ser uma empresa socioambientalmente responsável significa atuar em prol da sociedade, por meio de voluntariado, doações, patrocínios, engajamento com a comunidade; e em prol do meio ambiente, através de uma produção mais limpa, projetos ambientais, etc. Ainda, há a possibilidade de formar parcerias com governos (municipais, estaduais e federais) em busca de um objetivo comum. A parceria entre iniciativa privada e estatal é fundamental para o bem-estar social e do planeta.

Será que simplesmente atender à lei atribui a uma organização o caráter responsável perante sociedade e natureza? Existe uma questão legal e ética que envolve a RSC. Além de cumprir a legislação vigente, que, muitas vezes, é insuficiente, é papel da empresa pensar no interesse coletivo acima do individual ou de um grupo de pessoas.

Cabe apreciar que, segundo Elkington, os três pilares estão em fluxo constante, pois existem pressões advindas dos distintos campos que compõem a sociedade. Desde pressões sociais, políticas, econômicas até as ambientais. Além disso, existem ciclos e conflitos entre elas e dentro delas. Dessa forma, deve-se buscar o equilíbrio entre os diversos elementos citados para a melhor gestão estratégica do Desenvolvimento Sustentável. Aperfeiçoar a gestão socioambiental, incorporando políticas e novos valores e fazendo uso das inovações tecnológicas

fazem parte de uma estratégia emergente que traz vantagens mútuas, atingindo positivamente um alvo muito maior.

3.3 MERCADO, GESTÃO SOCIOAMBIENTAL E FERRAMENTAS DE GESTÃO

Em relação à parte econômica, planejamento estratégico, econômico e de Marketing têm caminhado juntos como forma de atingir de maneira mais eficaz esses objetivos organizacionais. Entre as finalidades daquelas empresas que anseiam por estar em um desenvolvimento contínuo, está o aumento da implantação de ferramentas de vantagem competitiva. As tecnologias de gestão organizacional aliadas a área de marketing estão no epicentro na busca dessas formas da organização colocar-se em frente das demais. No entanto, seria possível a organização estar nessa posição, avaliando os três aspectos do desenvolvimento sustentável em uma organização? Mais do que isso, é possível que a gestão de um campo funcione como ferramenta para alavancar a de outra?

Quando consideramos novas possibilidades nos objetivos organizacionais, temos que pensar de forma diferente das teorias e modelos clássicos. Assim sendo, amplia-se a noção de gestão, a visão estratégica e muitas vezes a maneira de atuar da organização. Talvez esse seja o grande desafio dos administradores no século XXI. Ainda existem muitas dúvidas sobre esse novo modelo e a maneira de atuar, o que pode suscitar certo mimetismo as abordagens dominantes. Contudo, é preciso derrubar os modismos a fim de fazer uma real diferença para sociedade e empresa, pois somente através disso é possível conferir uma autêntica vantagem competitiva. É indispensável o caráter inovador do gestor para assim acender novos conceitos e ideias de gestão socioambiental:

A sociedade clama por liderança que tenham a capacidade de olhar acima e além da sua experiência setorial, dos seus interesses pessoais, dos seus interesses corporativos ou organizacionais e que consigam ser catalisadores de uma corrente que tenha a ousadia da inovação e criar o novo, por que sem o novo não haverá sobrevivência possível no planeta (YOUNG, 2008).

O marketing é um processo organizacional importante a qualquer empresa. Com sua evolução, o que antes podia ser visto de maneira isolada, correlaciona-se diversos outros conceitos, tais como, por exemplo, produção e vendas. Hoje se pode pensar em empresas voltadas para o mercado, assim as diversas áreas podem se mostrar completamente envolvidas pelo planejamento de mercado.

Mercado e o atendimento das necessidades dos consumidores são conceitos que caminham juntos e por isso o marketing busca estudar as melhores formas de atingir de maneira conjunta os objetivos da organização. Para McDonald (2013, p. 2), o marketing é um processo com funcionalidade para definir mercados; quantificar as necessidades dos grupos de clientes (segmentos) dentro desses mercados; determinar as proposições de valor para atender essas necessidades; entre outras.

A premissa é bem básica, sem clientes não há vendas, sem vendas não há lucro, sem lucro não há negócios, sem negócios não existe mercado ou economia capitalista. Portanto, em um mercado competitivo, a organização deve estar integrada para identificar e atender as necessidades de seus clientes. Desse modo, persegue-se o atingimento dos objetivos tanto da empresa quanto do cliente. Todavia, ao integrarmos o conceito de *stakeholders*, amplia-se ainda mais essa responsabilidade.

Mas de que maneira atingem-se esses objetivos? Como focar em metas sem pensar em um caminho? Pensa-se em estratégia devido às inconstâncias do mercado. É intrínseco à administração lidar com essas inconstâncias e preparar-se para aquilo que o mercado proporcionar. Esse contexto envolve tomadas de decisões que irão influenciar diretamente no resultado organizacional, seja na sua manutenção, seja no crescimento da organização ou até mesmo no indesejável prejuízo:

O conceito de marketing estratégico é a filosofia orientadora da estratégia de marketing geral da empresa. A estratégia de marketing responde às questões orientadas para metas: (1) aonde a firma quer ir, (2) como chegar lá, e (3) como manter uma vantagem competitiva. (...) A estratégia de marketing é o plano de atuação da empresa que, no final das contas, trata de questões como sobrevivência e o crescimento empresarial (CZINKOTA, 2001, p. 31).

Dentro do planejamento estratégico, existem diferentes níveis de importância, que dependem da organização e da estrutura da empresa. Mas é importante lembrar que o planejamento mercadológico estratégico pode ser um diferencial para qualquer organização.

Conforme Aaker (2001, p. 29), “A administração estratégica de mercado é um sistema concebido para auxiliar a administração quanto na tomada de decisões, assim como na criação de visões estratégicas”. Mais do que isso, é fundamental que as decisões causem impactos que se sustentem. O mesmo autor diz que a chave para uma estratégia ser bem-sucedida é o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. Empresas como o DLL, que buscam superar mercados que se tornam ainda mais competitivos, estão cada vez mais voltadas para o cliente.

Só que até que ponto atender as necessidades dos clientes é compreender o mercado? Será que respondendo às demandas desse grupo é o suficiente para manter uma vantagem competitiva sustentável? Diversos autores e inclusive organizações internacionais, como, por exemplo, a ONU, estão pensando mais além disso. O novo paradigma procura atingir o maior número de pessoas, ademais de ampliar os fatores alvos.

A noção de sustentabilidade diz que é preciso buscar resultados positivos para todos os *stakeholders* (literalmente partes interessadas), ou seja, aqueles que têm interesse na atividade e no sucesso da empresa. Esse é um olhar mais amplo na concepção mercadológica. Conforme os autores HITT, IRELAND, HOSKISSON (2008), “*Stakeholders* são pessoas e/ou grupos que podem afetar ou são afetados pelos resultados estratégicos obtidos e que têm reivindicações no tocante do desempenho da empresa”. Podemos considerar *stakeholders*, além dos sócios ou acionistas e funcionários, fornecedores, clientes, governo, comunidade, entre outros. Ou seja, atender ao mercado também significa atingir as novas demandas.

Pode-se notar que marketing e sustentabilidade devem estar no plano estratégico organizacional, pois se tratam de áreas voltadas principalmente para o futuro. O planejamento estratégico deve estar integralmente alinhado com os objetivos organizacionais, já que define os caminhos para o cumprimento deles. A importância da administração estratégica significa desempenho, eficiência e eficácia

no longo prazo. McDonald (2013) diz que ela “trata caracteristicamente de um futuro incerto e de novas iniciativas”. Em relação à abordagem estratégica de práticas de responsabilidade social nas empresas, três argumentos principais justificam a sua utilização:

a) A empresa pode tirar proveito das oportunidades de mercado decorrentes de transformações nos valores sociais, se sobre antecipar-se a eles; b) o comportamento socialmente responsável pode garantir-lhe uma vantagem competitiva; c) uma postura proativa permite antecipar-se a novas legislações ou até mesmo evitá-las (JONES apud KREITLON, 2004, p.9).

Embora haja algumas críticas a essa abordagem, é uma maneira de adaptação às demandas sociais, reconhecendo a dimensão social e caráter evolutivo das instituições, que devem sim se adequar ao contexto. Encarar os pilares de sustentabilidade como vantagem competitiva significa criar negócios inovadores. Muitas organizações e pessoas ainda encaram a questão ambiental com a visão do século XX, sendo ela apenas despesas em função das legislações. Mas acredita-se que aquelas que se renovam estarão mais aptas ao ambiente e suas transformações. Isto é, quanto mais essa questão estiver inclusa na estratégia organizacional, maiores são as chances de ela prosperar. Mais do que isso, empresas que encaram o desenvolvimento verde e sustentável em seu nível estratégico, podem sim ter um diferencial de mercado.

O mercado é um constante luta para se estar à frente dos demais. Antecipar tendências, ganhar novos clientes, lançar produtos inovadores são objetivos reproduzidos incessantemente nas teorias organizacionais e também nos discursos empresariais. Só que de que maneira é possível consegui-los não é um consenso. Enquanto isso, aos poucos, a ideia verde se expande tanto na teoria quanto na prática, apesar da resistência dos mais conservadores. Ottman (1994) lembra que:

Os administradores de negócios que puderem atender às demandas de consumidores com produtos ambientalmente saudáveis e estabelecer suas credenciais ambientais, enquanto as atitudes ainda estão se formando, tem chances de obter vantagens.

Conforme Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), o conceito de responsabilidade socioambiental deve ser uma extensão da gestão. Por consequência, a gestão socioambiental integra essa responsabilidade: “amplia-se a

complexidade da gestão, uma vez que é preciso buscar resultados favoráveis para a organização e seus *stakeholders*” (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009, p. 10). Para Caridade (2006), a “gestão socioambiental é a gestão empresarial permeada pelo conceito de desenvolvimento sustentável”. Com a aderência das novas tendências e uma preocupação mais ampla, além da obtenção do lucro, às estratégias da empresa surgem conceitos novos como o de gestão socioambiental (estratégica). Conceito que envolve todos os temas abordados, além do clássico modelo de gestão. Nascimento, Lemos e De Mello (2008) o trata da seguinte forma:

A gestão socioambiental estratégica (GSE) de uma organização consiste na inserção da variável socioambiental ao longo de todo processo gerencial de planejar, organizar, dirigir e controlar, utilizando-se das funções que compõem esse processo gerencial, bem como das interações que ocorrem no ecossistema do mercado, visando atingir seus objetivos e metas da forma mais sustentável possível.

Esse tipo de gestão prevê mais do que ações sociais, ambientais e/ou filantrópicas isoladas. Há uma valorização estratégica a ponto de se pensar em como essas atuações podem igualmente trazer benefícios econômicos. Atualmente, já se estudam modelos e ferramentas de gestão socioambiental e de que maneira eles podem ser implantadas nas organizações. Além das já citadas responsabilidade corporativa e ecoeficiência, do mesmo modo é possível mencionar técnicas como a produção mais limpa, a educação ambiental empresarial, o gerenciamento de risco, a auditoria ambiental e o ecodesign.

Contudo, ainda pouco se utiliza de ferramentas de gestão estratégica nas questões socioambientais. É possível utilizar métodos de melhoria e qualidade para aperfeiçoar processos ligados ao tema da sustentabilidade? Ao que vimos, identificar as melhores práticas, aperfeiçoá-las e replicá-las pode ser um diferencial competitivo ou até mesmo a linha entre a sobrevivência e a falência de uma empresa. Se a concorrência inovar, adotar novas práticas de mercado que derem certo e a sua empresa não mudar, a chance dela ficar para trás é enorme. Se pensarmos no conceito proposto por Elkington (2001), temos que avaliar critérios econômicos, sociais e ambientais.

Por isso, a importância da inovação não está somente na criatividade de um grupo de indivíduos e sim em um conjunto de fatores que mudam e transformam a

empresa e o mundo. Cabe à organização saber utilizar todos os fatores e ferramentas que possui para trazer benefícios a ela e a sociedade, de acordo com seus objetivos empresariais. Uma das vantagens que a evolução tecnológica trouxe no campo mercadológico é o acesso à informação. A tecnologia é uma facilitadora e aceleradora. A informação e o conhecimento chegam a uma velocidade muito maior. As pessoas e organizações precisam filtrar esse conhecimento e buscar aquilo que realmente seja útil. Quanto maior for o conhecimento e capital intelectual maior será a base de informações que poderá tornar-se inovação. Voltar-se para o mercado significa entendê-lo, analisá-lo e tornar-se competitivo a ele. O processo de coleta e filtro de informações aliados a um poder de inovação nos leva ao processo de inteligência e que gera negócios inteligentes.

O mercado competitivo acende boas práticas que funcionarão por determinado período de tempo. O processo de renovação contínuo e implementação proporciona maior prazo de vida útil de uma prática. À medida que se compreende e estuda as melhores práticas de mercado é possível criar soluções de negócio: maximização de qualidade, diminuição de custos e inovação permanente. Ou seja, criar uma vantagem competitiva sustentável.

O estudo e a análise do mercado através da percepção de melhores práticas remetem a definição de *benchmarking*. Para Leibfried e McNair (1994), *benchmarking* visa a coletar informações de fontes externas, fornecendo uma base que servirá de referência para o aperfeiçoamento de um objetivo. Por conseguinte, caracteriza-se por ser um processo investigativo mercadológico, de maneira a identificar e avaliar produtos, serviços e/ou processos organizacionais com desempenho superior a fim de conseguir melhoria organizacional. Conforme Araujo (2009, p. 196), *benchmarking* é:

[...] uma das tecnologias de maior utilidade para a gestão organizacional. Centrada na premissa de que é imperativo explorar, compreender, analisar e utilizar as soluções de uma organização, concorrente ou não, frente a determinado problema, o *benchmarking* é uma excelente tecnologia de gestão organizacional e oferece [...] alternativas para o aperfeiçoamento de processos organizacionais, produtos ou serviços.

Investigar desempenhos de processos e compará-los às boas práticas gera uma informação relevante que pode servir para a tomada de decisões. O objetivo é

melhorar o desempenho e a qualidade. Para Bogan e English (1996), *benchmarking* é definido como “a procura contínua dos melhores métodos que produzam um maior desempenho, quando adaptados e implementados na própria organização”. Essa é uma definição que enfoca na melhoria contínua. Podemos definir *benchmark* como um referencial ou um ponto de referência e é a partir dele ou deles que se realiza as comparações de *benchmarking*. Conforme Fisher (1996) “o propósito do *benchmarking* é estabelecer pontos de mensuração a partir dos quais você possa implementar mudanças no modo de operar a fim de otimizar performance de sua empresa.”

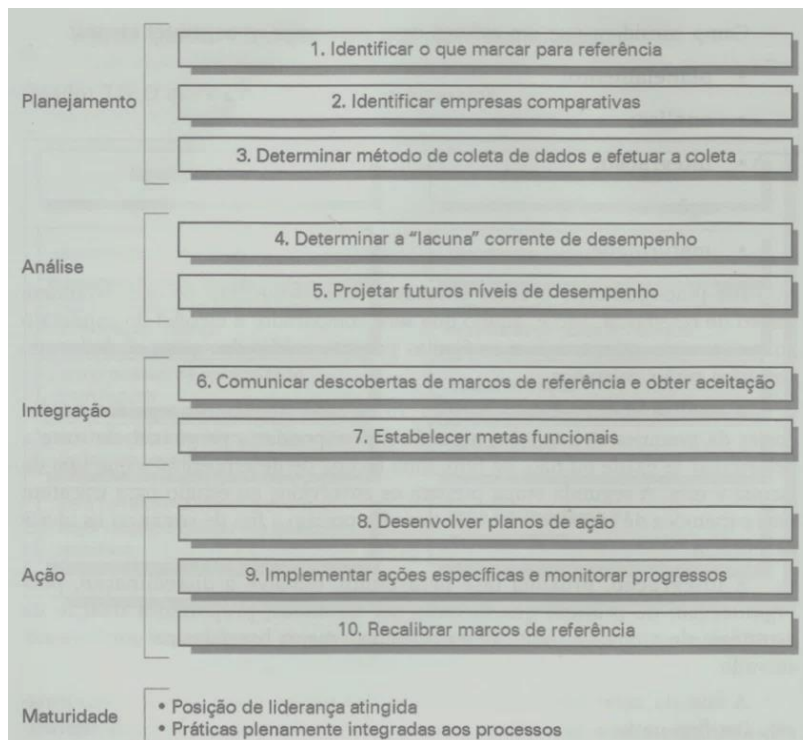
Existem alguns tipos de *benchmarking*. Fisher (1996) o divide em quatro tipos – interno, competitivo, funcional (não competitivo) e genérico. O interno compara processos dentro da organização, buscando reproduzir aqueles com melhor desempenho. O *benchmarking* competitivo, realizado com a concorrência, também é conhecido como externo. O funcional observa empresas que não são da concorrência, mas que possuem processos similares em sua estrutura organizacional. O genérico estuda as melhores práticas de empresas que já possuem reputação de liderança no gerenciamento de processos.

Soares apud Araujo (2009) classifica de forma diferente, acrescentando mais dois tipos: de sombra e colaborativo. O *benchmarking* de sombra faz comparações com os concorrentes sem que saibam. O colaborativo é um estudo executado entre um grupo de empresas. Nesse tipo, existe uma ação conjunta entre os participantes buscando a solução de uma situação problemática. O esforço em parceria procura a aprendizagem entre as partes, que traga benefícios globais. Para o estudo deste trabalho, os tipos mais importantes são o competitivo e o colaborativo.

Para Camp (1993), o *benchmarking* deve passar pelas etapas de planejamento, análise, integração, ação e maturidade. A etapa de planejamento serve para estabelecer a(s) referência(s) e a forma como os dados serão coletados. A análise verifica e compara as informações conseguidas para gerar uma resposta aos problemas propostos. Em seguida, devem ser traçados os métodos e demais requisitos para atingir uma melhor eficácia nas práticas focalizadas. A integração é o processo de mudança e disseminação das novas práticas a serem adotadas na empresa. A ação é o processo de execução e transformação. Atinge-se a maturidade

quando a tecnologia é integralmente incorporada, institucionalizando-se na empresa. A figura abaixo demonstra as etapas alvitradas por Camp (apud ARAUJO, 2009):

Figura 3 - Etapas do *Benchmarking*



Fonte: CAMP, Robert. *Benchmarking: o caminho da qualidade total*. São Paulo: Pioneira, 1993.

Diante do novo paradigma, as organizações devem utilizar-se de ferramentas de gestão de maneira agregada aos objetivos incorporados. Vimos que o contexto histórico seguiu por esse caminho e o analisando, a tendência é que se continue nessa direção. Stuart Hart, acadêmico americano e autoridade mundial sobre sustentabilidade e estratégia, diz que: "Atualmente, toda empresa deve desenvolver tecnologia sob uma agenda verde – significa construir hoje a inovação de amanhã. Precisa-se aprender a lógica estratégica para fazer isso e, se funcionar, deve-se replicá-la" (SALVI, 2013). O *benchmarking* pode ser um instrumento importante para a melhoria contínua de gestão de sustentabilidade. A reprodução das melhores práticas alia-se ao processo de inovação e criação intrínseco a cada organização e assim as tecnologias evoluem.

Enxergando por esse foco, foi a partir de *benchmarkings* colaborativos entre grandes corporações bancárias que surgiram ideias e conceitos que podem guiar a gestão estratégica dos bancos e afins nos próximos anos. As principais referências

de desenvolvimento sustentável, em termos de documentação, no que tange os bancos são apresentadas no próximo capítulo. Na prática, é preciso estudar o que os bancos vêm concretizando e quais são suas principais ações.

4 PROTOCOLOS E PRINCÍPIOS BANCÁRIOS NO QUE TANGE A SUSTENTABILIDADE

Como se pode notar, a evolução histórica do desenvolvimento sustentável nos leva a crer que estamos bem no meio do processo. Isto é, apesar dos caminhos percorridos, ainda há muito a se desenvolver. Todavia, é a partir do que já se foi feito que podemos pensar no futuro e no que ainda pode ser construído e desenvolvido. Conforme Vasconcelos (2011), foi a partir da década de 80 que o tema tornou-se presente na cadeia bancária, mas ganhou maior importância na década seguinte. Desde então, impulsionadas por órgãos internacionais, as instituições financeiras promoveram diversas convenções e encontros voluntários a fim de discutir o assunto e de que maneira seria tratado pelos bancos e demais financeiras.

Como um *benchmarking* colaborativo, procuraram-se soluções quanto ao papel dos bancos e a nova percepção de realidade. A busca por regulações acabou impulsionando mais ainda os bancos a implantarem uma gestão socioambiental. Foi a partir desses encontros que surgiram *benchmarks*, com o tema da sustentabilidade.

Dentro dessa situação, aqueles que não se adaptarem poderão ser considerados ultrapassados. Assim sendo, há claramente um efeito dominó intrínseco às estruturas mercadológicas. Com a construção de princípios de sustentabilidade, mercado e ambiente se alteram e acaba transformando as empresas neles inseridos. As organizações ao mesmo tempo moldam e são moldadas pelo ambiente.

Mas o que de fato as instituições bancário-financeiras podem realizar em termos socioambientais? Um banco trabalha principalmente com retorno sobre capitais, financiamentos, empréstimos e especulação financeira. Entretanto, os bancos são intermediadores de inúmeras movimentações que giram o sistema econômico e por isso tem um papel tão importante na economia capitalista.

A gestão socioambiental dos bancos influencia diretamente em muitas vertentes, pelo seu caráter intermediador. Por exemplo, se um banco não analisa

variáveis de risco na hora de liberar um crédito pode acabar financiando uma empresa que possui mão-de-obra escrava ou uma firma que pratica desmatamento de áreas verdes. Esses financiamentos trazem prejuízos não só para a imagem do banco, mas para toda a sociedade. A responsabilidade dos bancos é enorme e sua corresponsabilidade idem.

Vasconcelos (2011) lembra que os bancos precisam ter um papel ativo, identificando empreendedores, tecnologias e novos modelos de negócios ecologicamente corretos, não sendo mais cabível um papel de simples monitoramento. Devido a essa responsabilidade agregada junto com as novas demandas e exigências dos *stakeholders*, a adoção aos pactos internacionais e nacionais ocorreu de forma maciça. Algumas ações globais anteriormente mencionadas são comumente adotadas como os Objetivos do Milênio e o Pacto Global. A seguir, são apresentados os principais protocolos e princípios bancários no que tange a sustentabilidade.

4.1 PRINCÍPIOS DE INVESTIMENTO RESPONSÁVEL (PRI) ⁵

Iniciativa internacional realizada pela United Nations Environment Programme Finance Initiative (Unep FI), que é a principal plataforma entre a ONU e as instituições financeiras globais, tendo mais de 200 membros ao redor do mundo associados. Os membros reconhecem a sustentabilidade como parte de uma responsabilidade coletiva para antecipar e evitar potenciais impactos negativos sobre o meio ambiente e a sociedade.

Conforme o site da instituição, o trabalho da Iniciativa inclui: Capacitação e a partilha das melhores práticas; pioneirismo em pesquisa e ferramentas; Definir normas e princípios globais; Envolver as partes interessadas, públicas e privadas;

⁵ Informações retiradas do site: <http://www.unepfi.org/>

Facilitar a criação de redes de membros e as partes interessadas através de eventos globais e atividades regionais.

A Unep FI lançou diversos documentos importantes para o *benchmark* da sustentabilidade, objetivando que seus signatários consigam atingir positivamente a sociedade e assim, contribuindo para o desenvolvimento de um sistema financeiro mundial sustentável. Entre eles, os Princípios de Investimento Responsável e também os Princípios de Seguro Sustentável (PSI), que funcionam mais ou menos como um cardápio de ações que podem ser incorporadas pelos membros em termo de investimentos e seguros, mas, ao mesmo tempo, dão liberdade para cada organização adaptá-los a suas estratégias. O PRI, lançado em Abril de 2006, conta com seis princípios:

Princípio 1. Incluir as questões de ESG (governança ambiental, social e corporativa) nas análises de investimento e nos processos de tomada de decisão;

Princípio 2. Ser proprietários ativos e incorporar os temas de ESG nas políticas e práticas próprias;

Princípio 3. Buscar a transparência adequada sobre as questões de ESG pelas entidades nas quais são investidas;

Princípio 4. Promover a aceitação e a implementação dos princípios na indústria de investimentos;

Princípio 5. Trabalhar juntos para reforçar a eficiência na implementação dos Princípios;

Princípio 6. Divulgar e reportar as atividades e os progressos na implementação dos Princípios;

4.2 PRINCÍPIOS DE WOLFSBERG

Princípios criados pelo grupo Wolfsberg (*Wofsborg Group*), entidade que desenvolve ações conjuntas entre seus integrantes buscando estabelecer padrões

no setor bancário internacional. A entidade é composta por onze grandes bancos (Santander, Tokyo- Mitsubishi, Barclays, Citigroup, Credit Suisse, Deutsche bank, Goldman Sachs, HSBC, J.P. Morgan Chase, Société Générale e UBS). Por meio de um questionário (QSA), verificam-se possíveis riscos de financiamento. O interessante deste grupo é que, diferente de outros protocolos, já é fornecida uma ferramenta para auxiliar a atingir os princípios por eles adotados.

4.3 PRINCÍPIOS DO EQUADOR

Em 2002, a International Finance Corporation (IFC), módulo financeiro do Banco Mundial, uniu diversos bancos para formular e divulgar os Princípios do Equador. Os princípios, como o próprio título do documento sugere, são um *benchmark*, do setor financeiro para gerenciamento de riscos socioambientais em projetos. Assim, foram estabelecidos critérios fundamentais para concessão de crédito, considerando fatores socioambientais. Atualmente, as regras são adotadas oficialmente por cerca de 80 instituições em todo o globo.

O documento é um reconhecimento por parte dos bancos da necessidade de um olhar sensível ao financiamento de projetos para que haja um desenvolvimento sustentável: “entendemos que os impactos negativos de projetos sobre os ecossistemas as comunidades e o clima devem ser evitados sempre que possível. Se esses impactos forem inevitáveis, eles deverão ser minimizados, mitigados e/ou compensados” (THE EQUATOR PRINCIPLES, 2013).

O escopo do projeto é aplicável a quatro produtos: Project Finance com custo total de capital do projeto igual ou superior a U\$\$ 10 milhões; Serviços de Assessoria a Project Finance também com custo igual ou superior a U\$\$ 10 milhões; Financiamentos Corporativos Dirigidos a Projetos (PRCL) (inclusive Financiamento a Exportações, na forma de Crédito ao Comprador) que atendam alguns critérios estabelecidos; e Empréstimos-Ponte com prazo da operação inferior a dois anos, a

serem refinanciados por Project Finance ou PRCL, também respeitando os mesmos critérios.

- Princípio 1.** Análise e Categorização
- Princípio 2.** Avaliação Socioambiental
- Princípio 3.** Padrões Socioambientais Aplicáveis
- Princípio 4.** Sistema de Gestão Ambiental e Social e Plano de Ação dos Princípios do Equador
- Princípio 5.** Engajamento de Partes Interessadas
- Princípio 6.** Mecanismo de Reclamação
- Princípio 7.** Análise Independente
- Princípio 8.** Obrigações Contratuais
- Princípio 9.** Monitoramento Independente e Divulgação de Informações
- Princípio 10.** Divulgação de Informações e Transparência

Através dos critérios, sugere-se a divisão em três grupos em relação ao risco ambiental e social de acordo com o nível de seus riscos: A (alto risco), B (risco médio) e C (baixo risco). Para projetos que apresentam risco (A e B) devem ser solicitado ao cliente o desenvolvimento de um Sistema de Gestão Ambiental e Social para compensar os impactos socioambientais que podem ser causados.

Os Princípios do Equador podem ser adotados de forma livre, então cada instituição financeira independência para implementação. As leis e regulamentações locais prevalecem caso haja conflito entre legislação e os princípios.

4.4 GLOBAL REPORT INITIATIVE

Uma parceria entre o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) e a ONG CERES ,em 1997, formou a GRI, uma rede que colabora na formulação de regras globais para os relatórios de sustentabilidade. A organização propõe padrões de qualidade a serem seguidos, de maneira a deixar os relatórios mais transparentes e evitar possíveis tentativas de ludibriar e iludir os *stakeholders*.

Isso foi realizado através das Diretrizes para Elaboração de Relatórios, documento que estabelece fundamentos e indicadores para medir e comunicar desempenho organizacional nas três dimensões de desenvolvimento sustentável. As diretrizes já estão em sua quarta versão, mas ainda não possui tradução para a língua portuguesa.

A GRI defende que os relatórios apresentem uma descrição equilibrada e sensata do desempenho de sustentabilidade da organização, incluindo informações positivas e também as negativas, para garantir o compromisso com a verdade. Conforme as próprias diretrizes descrevem:

[...] um relatório de sustentabilidade baseado nas Diretrizes da GRI [...] pode ser usado como: Padrão de referência (*benchmarking*) e avaliação do desempenho de sustentabilidade com respeito a leis, normas, códigos, padrões de desempenho e iniciativas voluntárias (GLOBAL REPORT INITIATIVE – GRI, 2006).

4.5 PROTOCOLO VERDE

A Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN)⁶ é a uma associação dos bancos que atuam no país. É a principal entidade representante do setor, não possui fins lucrativos e atua de maneira a defender os interesses bancários, de maneira que contribua para o crescimento econômico e o bem-estar da sociedade. Possui papel representativo perante as diferentes esferas governamentais, assim como as demais instituições da sociedade. Possui uma trajetória presente inclusive nos momentos mais complicados do setor bancário, auxiliando nos momentos de crise.

Entre os objetivos estratégicos da associação está fazer com que o papel e a contribuição do sistema financeiro para o desenvolvimento econômico, social e sustentável chegue à sociedade, ou seja, que ela sinta a atuação dos bancos no

⁶ Informações retiradas do site: <http://www.febraban.org.br/>

desenvolvimento desses três fatores. Ainda, zelar que a eficiência dos bancos seja atingida, de maneira a contribuir para a coletividade. Para tanto, é necessário que o sistema financeiro seja cada vez mais autorregulado, saudável e ético, pois possui papel fundamental em nossa economia.

Em vista disso, as ações da FEBRABAN influenciam de maneira direta os bancos associados, um total de 125, que compõe o sistema financeiro nacional. Os bancos mobilizam e alocam recursos e isso deve ser feito de maneira responsável, tanto sócio quanto ambientalmente.

A sustentabilidade é entendida como demandas da sociedade, obrigações da cidadania e marca das empresas responsáveis. Além do mais, a forte presença do setor bancário junto à população faz dele um formador de opinião relevante, que deve atuar de forma a disseminar ideias e práticas de desenvolvimento sustentável. Evidentemente, é fundamental que essa troca entre sociedade e rede bancária seja cada vez mais fortalecida.

A principal atuação da FEBRABAN dentro do campo do desenvolvimento sustentável foi em 2009, quando foi assinado junto ao Ministério do Meio Ambiente o Protocolo Verde. O Protocolo Verde estabeleceu cinco princípios que afetam diretamente as diretrizes do setor bancário nacional:

- Princípio 1.** Oferecer linhas de financiamento e programas que fomentem a qualidade de vida da população e do uso sustentável do meio ambiente;
- Princípio 2.** Considerar os impactos e custos socioambientais na gestão de seus ativos (próprios e de terceiros) e nas análises de risco de projetos;
- Princípio 3.** Promover o consumo consciente de recursos naturais e de materiais deles derivados nos processos internos;
- Princípio 4.** Informar, sensibilizar e engajar continuamente as partes interessadas nas políticas e práticas de sustentabilidade da instituição;
- Princípio 5.** Promover a harmonização de procedimentos, cooperação e integração de esforços entre as organizações signatárias do Protocolo.

Os princípios servem de base para atuação dos bancos no Brasil, sendo um guia de orientações e conduta no campo da sustentabilidade. Oferecer linhas sustentáveis significa fomentar o financiamento de projetos que incluam a variável

socioambiental, oferecendo condições favoráveis (taxa, prazo, carência, critérios de elegibilidade, etc.) para projetos com adicionais socioambientais, e fornecer orientação ao tomador de crédito para adotar práticas sustentáveis em sua produção e consumo.

A inclusão de fatores socioambientais na gestão de ativos e na análise de riscos significa não financiar projetos que causem ou possam causar prejuízos ao meio ambiente. Entre as medidas preventivas devem-se exigir todas as licenças ambientais determinadas por legislação, mas é de interesse também observar o histórico e contexto das pessoas físicas e jurídicas envolvidas. Isso significa que é necessário considerar os possíveis impactos e riscos. Em caso de aprovações condicionais e/ou compensatórias é preciso moderar os riscos envolvidos de um possível descumprimento, por exemplo.

Ainda, considerar recomendações e restrições do zoneamento agro-econômico (ou ecológico-econômico), em casos de conhecimento público e aplicar padrões de desempenho socioambientais por setor produtivo para avaliação de projetos que possam causar impactos negativos de nível médio e alto. É importante lembrar que medidas como essas interferem diretamente na imagem (pública ou não) dos bancos:

O risco ambiental tem impacto efetivo e crescente sobre os quatro grandes riscos enfrentados pelas instituições bancárias – o risco de mercado, o risco legal, operacional e, o mais importante, que é o risco de reputação. A reputação é, talvez, o maior ativo de empresas que atuam numa atividade – a intermediação financeira – em que a confiança e a credibilidade são a diferença entre a vida e a morte (VASCONCELOS, 2011).

O consumo consciente dos recursos naturais diz respeito à eficiência e ao bom uso dos recursos utilizados nos processos operacionais, de modo racional; Contratar serviços através de critérios socioambientais; incentivar o uso moderado, reutilização, reciclagem e reaproveitamento de materiais, para diminuir a produção de resíduos, minimizando impactos ambientais. Aqui, estamos falando em ecoeficiência, ou seja, maximizar a eficiência ambiental ao longo de toda cadeia de processos.

O princípio 4 denota a necessidade de capacitar funcionários, desenvolver canais de diálogo, de consulta e de divulgação dos resultados com os *stakeholders*.

Para isso, as áreas de comunicação e gestão de pessoas devem estar alinhadas com a estratégia e os objetivos de sustentabilidade. Os autores Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) lembram que “a área de comunicação e marketing deve refletir junto aos clientes e à sociedade os compromissos assumidos pela empresa” e ainda que “a área de recursos humanos precisa internalizar comportamentos éticos junto aos colaboradores”.

Por fim, o último princípio prevê o envolvimento entre os integrantes do Protocolo Verde de maneira a promover o compartilhamento das melhores práticas, acompanhar a efetividade e governança dos seus princípios, isto é, estar atualizado e prover o desenvolvimento contínuo. Visando o cumprimento desta meta, é previsto revisão e atualização do protocolo a cada dois anos.

Para tornar a agenda mais factível, a Matriz de Indicadores do Protocolo Verde serve como um índice para medir o nível de desenvolvimento sustentável dos bancos. Confeccionada em conjunto com a Fundação Getúlio Vargas, foi inspirada em outras referências já reconhecidas no mercado, como a GRI, os indicadores Ethos/FEBRABAN e o questionário de avaliação do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa. A matriz de indicadores é composta de 11 indicadores com 56 questões. Segundo Vasconcelos (2011):

O objetivo é oferecer uma ferramenta de gestão que trace um diagnóstico do desempenho individual e setorial, avaliando a contribuição dos bancos para a geração de riquezas com o olhar da sustentabilidade. Pretende-se ainda que a matriz sirva de instrumento de comunicação e de prestação de contas à sociedade, incluindo o desenvolvimento de novos produtos e serviços que contribuam para a transição rápida a uma economia verde e mais inclusiva.

4.6 OUTROS DOCUMENTOS APLICÁVEIS ÀS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS

Outros diversos compromissos que agregam ideias sustentáveis já foram assumidos pelos bancos. Desses é possível citar o Carbon Disclosure Project (CDP) que objetiva dar acesso a informações sobre o impacto provocado pelas emissões

de gases do efeito estufa e pelas mudanças climáticas nos resultados das companhias (VASCONCELOS, 2011); o Pacto Contra Exploração Sexual da Criança e Adolescente; a Declaração Internacional sobre Produção mais Limpa, proposta pela ONU, o projeto Forest Footprint Disclosure (monitoramento de empresas e risco de desmatamento), diretrizes da Organização Internacional do Trabalho (OIT), etc. Também são adotadas diretrizes lançadas pelo Instituto Ethos como o Pacto empresarial pela integridade e contra a corrupção e o Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica em questão objetiva a resolução do problema proposto, visando ser uma fonte de informações acadêmicas que gere e acrescente conhecimento a sociedade. Para tanto neste capítulo será explicitada a metodologia que será utilizada para atingir os objetivos de pesquisa, ou seja, qual o caminho que será trilhado. A metodologia é parte fundamental do planejamento de pesquisa, descrevendo os procedimentos e também indicando os meios de estratégia para contribuir com a solvência do problema através da racionalidade científica.

Devido ao contexto organizacional e ao enfoque ser na compreensão e entendimento do objeto, será realizado predominantemente pesquisa qualitativa. Conforme Falcão (2004, p. 17) “A pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em principio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise de dados”. Não há muitas pessoas envolvidas com a temática de pesquisa e, desta forma, a pesquisa com números se torna menos relevante uma vez que universo e amostra são conjuntos muito próximos. Haverá um maior enfoque na interpretação do objeto e na profundidade das informações, assim valorizando a importância da proximidade do pesquisador em relação ao fenômeno estudado. Será central a compreensão e explicação da dinâmica social dos processos da organização.

Quadro 1 - Comparação entre o método quantitativo e o método qualitativo

Pesquisa Quantitativa	Pesquisa Qualitativa
Focaliza uma quantidade pequena de conceitos	Tenta compreender a totalidade do fenômeno, mais do que focalizar conceitos específicos
Inicia com ideias preconcebidas do modo pelo qual os conceitos estão relacionados	Possui poucas ideias preconcebidas e salienta a importância das interpretações dos eventos mais do que a interpretação do pesquisador
Utiliza procedimentos estruturados e instrumentos formais para coleta de dados	Coleta dados sem instrumentos formais e estruturados
Coleta os dados mediante condições de controle	Não tenta controlar o contexto da pesquisa, e, sim, captar o contexto na totalidade
Enfatiza a objetividade, na coleta e análise dos dados	Enfatiza o subjetivo como meio de compreender e interpretar as experiências
Analisa os dados numéricos através de procedimentos estatísticos	Analisa as informações narradas de uma forma organizada, mas intuitiva

Fonte: GERHARDT (2009)

Em relação a sua natureza, a pesquisa será aplicada ao objeto de estudo, almejando atender uma aplicação prática, mas que poderá servir para auxiliar ao interesse de várias organizações, que adotam em sua estratégia o desenvolvimento sustentável. Muitas empresas percebendo as mudanças sociais encaram a sustentabilidade essencial para o sucesso.

Sendo as organizações uma parte proeminente da sociedade, suas ações e estratégias possuem efeito sobre o conjunto como um todo e não somente em seu âmbito interno. Ainda que a aplicação seja bem específica, o interesse do tema é cada vez mais universal.

5.1 TÉCNICA E MÉTODO DE PESQUISA

O procedimento adotado tem como foco o Banco de Lage Landen. O levantamento das informações ocorrerá de forma qualitativa, onde as respostas obtidas serão analisadas para obter a conclusão sobre os problemas questionados. Assim, será possível uma análise profunda do objeto do trabalho. Entretanto, a pesquisa não se reterá unicamente a instituição central a ser estudada. Caberá ainda uma investigação de inteligência competitiva para instigar uma comparação entre as principais instituições do mercado. Logo, a pesquisa será realizada em forma de *benchmarking*, passando pelas etapas de planejamento e análise, que são as passíveis de investigação.

Para a coleta de dados, visando conciliar teoria com a prática, primeiramente foram buscados os documentos que são referência acerca de sustentabilidade no setor bancário. Dentro do grupo de documentos selecionados, foi escolhido o Protocolo Verde para ser utilizado para orientar a metodologia. Será aproveitado como parâmetro, ou melhor, como *benchmark* para comparar as ideias com a prática. A pesquisa, a análise e avaliação dos documentos proporcionou um maior poder de opção entre os mesmos. A escolha do Protocolo Verde deve-se ao fato de ser um documento nacional, ideológico e inovador e por compor princípios de

maneira mais universal do que outros protocolos. Seus princípios englobam mais conceitos relativos à gestão socioambiental e envolvem um maior número áreas organizacionais.

A seguir, foram buscadas informações que fazem parte das ações e práticas bancárias exercidas no mercado. Verificaram-se as ações ligadas à sustentabilidade de empresas concorrentes. Isso foi realizado através de pesquisa documental, buscando identificar as ações e estratégias de bancos competidores através de documentos públicos, focado nos Relatórios de sustentabilidade, mas com auxílio de outros materiais divulgados. Desse jeito, será possível realizar um *benchmarking* competitivo.

Os concorrentes selecionados para tal análise foram: Santander, Sicredi, Bradesco, Banco do Brasil e Banco da Amazônia. A opção por esses bancos foi pela melhor acessibilidade de informações (todos divulgaram Relatórios de Sustentabilidade através de seus sites) e por estarem entre os principais concorrentes do DLL. Especificamente, o Sicredi tem a característica de atuar fortemente no mercado agrícola, então possui semelhanças importantes com o DLL. Já o Banco da Amazônia foi escolhido por ser um dos primeiros signatários do Protocolo Verde, junto com o Banco do Brasil. O exame ficou restrito às informações de publicadas nacionalmente.

A divisão conforme Protocolo Verde formaliza a preeminência da sua importância sobre qualquer outro fator estudado. O objetivo é enxergar dentro de cada um dos cinco princípios o que vem sendo feito e quais são as melhores práticas.

Para aliar a documentação do banco, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com os gestores e analistas de áreas específicas e da sustentabilidade do banco. As entrevistas serviram com propósito complementar para melhor entendimento das ações praticadas e de demais informações advindas dos documentos obtidos. Auxiliou também na comparação com as informações coletadas da concorrência. Assim sendo, foi possível compreender o que vem sendo feito em cada um dos princípios do Protocolo Verde e o que pode ser feito, baseado nas práticas da concorrência.

Para o princípio 1, que trata de linhas de financiamento, a entrevista foi realizada com um analista da área de produtos. Para o princípio 2, que aborda gestão de riscos socioambientais, entrevistou-se um analista de mercado que atua no setor de crédito e risco. Para os demais princípios, foi entrevistada uma analista de comunicação interna, mas que tem fundamental participação nas ações de sustentabilidade do banco. As perguntas foram baseadas nos cinco princípios, com auxílio da Matriz de Indicadores do Protocolo Verde e também nos dados coletados na concorrência. As perguntas e os questionários foram divididos conforme os princípios e os entrevistados.

Quadro 2 - Distribuição de entrevistas e princípios do Protocolo Verde

PRINCÍPIO	PESSOA ENTREVISTADA	QUESTIONÁRIO UTILIZADO
Princípio 1 do Protocolo Verde	Entrevista com analista da área de produtos (ENTREVISTADO 1)	Apêndice A
Princípio 2 do Protocolo Verde	Entrevista com analista de mercado (ENTREVISTADO 2)	Apêndice B
Princípios 3, 4 e 5 do Protocolo Verde	Entrevista com analista de comunicação interna (ENTREVISTADA 3)	Apêndice C

Fonte: Autor

Desta forma, será permitida aos entrevistados a livre mediação acerca do tema. Buscando identificar dentro de cada um dos princípios do Protocolo Verde o funcionamento da gestão socioambiental interna, a estruturação (planos, procedimentos, estratégias, objetivos) e as próprias ações de sustentabilidade.

Já que a pesquisa alterna técnicas de coleta de dados, ela envolverá análise documental, referente aos documentos recolhidos, mas também análise de conteúdo das entrevistas realizadas. Realizar-se-á uma análise comparativa dos documentos dos concorrentes com as informações do banco em questão. Por fim, utilizarei a análise de conteúdo do material coletado, bem como das entrevistas realizadas para compreender os processos dos temas indicados na organização e de que modo podem ser aprimorados.

6 **BENCHMARKING PARA GESTÃO SOCIOAMBIENTAL**

A partir do Protocolo Verde assinado pela FEBRABAN em conjunto com o Ministério do Meio Ambiente e alguns bancos representantes, passamos a ter um *benchmark* nacional para o setor. São cinco princípios a serem perseguidos e desenvolvidos em cada instituição assinante, mas que passa também a influenciar a esfera bancária de maneira geral. Por isso, a tendência é que cada vez mais outras instituições bancárias passem a adotar o Protocolo Verde e seus fundamentos. Como os bancos estão agindo em relação a esse processo? Já é possível enxergar as suas atuações dentro dos cinco princípios?

Baseado nesses questionamentos realizou-se a análise de relatórios publicados por cinco organizações do setor: Santander, Sicredi, Bradesco, Banco do Brasil e Banco da Amazônia. Dessa forma, é possível enxergar na prática o que os bancos tem feito em termos de gestão socioambiental e sustentabilidade. As informações do banco Santander foram retiradas do Relatório de Sustentabilidade de 2012 e do Relatório Anual de 2013. Os dados do banco cooperativo Sicredi e do Banco da Amazônia foram coletados de seus respectivos Relatórios de Sustentabilidade de 2013. As informações do Banco do Brasil e do Banco Bradesco constam em seus relatórios anuais de 2013. Os sites dos bancos, bem como alguns documentos publicados também foram consultados para esclarecimentos e coleta de informações pontuais.

6.1 OFERECER LINHAS DE FINANCIAMENTO E PROGRAMAS QUE FOMENTEM A QUALIDADE DE VIDA DA POPULAÇÃO E DO USO SUSTENTÁVEL DO MEIO AMBIENTE

Estimular o uso de serviços sustentáveis, oferecendo produtos que incluam a variável socioambiental é um dos pontos a ser perseguindo pelas instituições

bancárias. Os bancos brasileiros tem se esforçado para dar opções de produtos e linhas de financiamento modernas, mas também é preciso oferecer adicionais para estimular o consumidor. Isso é plausível principalmente por meio de condições diferenciadas de taxas, prazos, carência e crédito. Os relatórios de sustentabilidade dos bancos analisados apresentavam vários produtos com viés sustentável.

A linha do Microcrédito começa a ganhar cada vez mais espaço entre os bancos brasileiros. Essa modalidade de financiamento é de grande importância para o contexto social brasileiro. Estimular as pequenas empresas a crescerem e a se desenvolverem movimenta a economia do país. O programa é sustentado pelo Governo Federal, coordenado pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

O Santander oferece o Microcrédito Produtivo e Orientado, que refere-se à concessão de crédito destinado a microempreendedores, cujo faturamento seja de R\$ 500,00 até R\$ 15 mil. O Sicredi ainda precisa tornar esse produto mais efetivo, para isso em 2013 buscou identificar pontos de melhoria. Já o Bradesco também apresenta o Microcrédito Produtivo Orientado, que ainda está em desenvolvimento. Voltado para financiamento das atividades produtivas dos microempreendedores, vem funcionando principalmente no estado de São Paulo e encontra-se em fase de expansão.

O Banco da Amazônia e Banco do Brasil contam com o mesmo produto. Na matriz de desafios do plano de sustentabilidade do BB, entre as suas metas sociais está “Manter e expandir o papel do Banco como um agente indutor do desenvolvimento sustentável por meio da inclusão financeira e dos negócios sociais”, através de, entre outros, o Microcrédito Produtivo Orientado. Nessa modalidade são destacadas três linhas de crédito. O BB Microcrédito Desenvolvimento Regional Sustentável é destinado a empreendedores urbanos ainda possui pouco acesso, tendo 2.478 operações em 2013. O BB Microcrédito Empreendedor PF é voltado para pessoas físicas e financia o capital de giro ou investimento de empreendimentos de pequeno porte. Já o BB Microcrédito Empreendedor PJ destina-se às pessoas jurídicas e teve o maior volume de operações (1.006.577).

O Santander, na modalidade Crédito Direto ao Consumidor (CDC) possui linhas como o CDC Acessibilidade, destinado ao financiamento de equipamentos para acessibilidade de pessoas com deficiência, e o CDC Eficiência Energética de Equipamentos, voltado para energias alternativas e geração de energia a partir de fontes renováveis, como a solar e a eólica. Possui ainda o CDC Produção e Processos Mais Limpos, que visa à eficiência ambiental nos processos produtivos.

A linha ABC (Agricultura de Baixo Carbono), junto ao BNDES é voltada para os produtores rurais tornarem sua produção mais sustentável. Diversas técnicas podem ser financiadas por essa linha, como implantação, melhoramento e manutenção de florestas de dendezeiro, preferivelmente em áreas produtivas degradadas para recuperá-las. Empreendimentos que visem reduzir emissões de gases de efeito estufa (GEE) de atividades agropecuárias, reduzir o desmatamento, adequar as propriedades à legislação ambiental, aumentar a produção agropecuária em bases sustentáveis e/ou ampliar a área de florestas cultivadas podem ser custeados. Além disso, a empresa também oferece assessoria especializada nos segmentos de Varejo e Corporate para fomentar negócios sustentáveis.

Segundo o seu relatório de sustentabilidade, o Sicredi tem procurado incluir em seus produtos e serviços os princípios da sustentabilidade, mas está atrasado em relação aos outros bancos, pois linhas de crédito com recursos do BNDES estão em fase de estudo. Por enquanto, o carro chefe da cooperativa de crédito é o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), segmento no qual foi líder de repasses em 2013 (R\$ 1,95 bilhão com 107.793 operações). O programa serve como um apoio financeiro para as atividades no meio rural e o custeio da produção agrícola e pecuária, objetivando a geração de renda e fortalecer a cadeia do agronegócio. Em sua estrutura de governança, respondendo ao Comitê Central de Sustentabilidade, o Subcomitê de Produtos e Serviços Sustentáveis tem como objetivo impulsionar internamente a concepção de produtos e serviços com características socioambientais.

O Bradesco também possui linhas de financiamentos do tipo CDC voltadas para a sustentabilidade e também trabalha junto com o BNDES. Os produtos, que estão disponíveis para pessoas físicas e jurídicas, tiveram saldo de R\$ 1,93 bilhão em 2013 (saldo só menor do que o ano de 2010). Estão inclusos, além do CDC

Acessibilidade, o CDC Kit Gás; que financia a adoção de gás natural veicular (GNV) em automóveis, melhorando a qualidade do ar e preservando o meio ambiente, o CDC Aquecedor Solar; o Leasing Ambiental; arrendamento mercantil de bens que contribuem com o desenvolvimento sustentável; o Capital de Giro Ambiental, condicionado a certificação ISO 14.000; o Capital de Giro Florestal; condicionado a certificado florestal; e o CDC Certificado Florestal; para empresas conseguirem o certificado florestal.

As linhas de repasse do BNDES trabalhadas pelo Bradesco são BNDES Moderinfra, Profarma, Moderagro, Proesco e ABC. Além disso, existem produtos de capitalização que apoiam projetos e iniciativas socioambientais das entidades envolvidas (parte dos recursos é destinada às entidades): Pé Quente Bradesco Amazonas Sustentável, Pé Quente Bradesco Instituto Ayrton Senna, Pé Quente Bradesco O Câncer de Mama no Alvo da Moda, Pé Quente Bradesco SOS Mata Atlântica, Pé Quente Bradesco Projeto Tamar, entre outros.

O Banco do Brasil também possui uma vasta linha de produtos com viés socioambiental. A meta com uma das maiores prioridades para os *stakeholders* e relevância para o banco ao mesmo tempo, classificado na dimensão ambiental, liga-se a esse princípio do protocolo verde: Aprimorar e sistematizar a identificação de oportunidades negociais para o desenvolvimento de produtos que atendam às demandas originadas por questões ambientais (tendências/novas regulamentações sobre o uso dos recursos naturais) e mudanças climáticas (demanda de financiamentos de infraestrutura para a adaptação às mudanças climáticas).

Existem ações contínuas para desenvolver produtos e serviços em três pilares (Pilar Governo, Pilar Atacado e Pilar Varejo). Além do já citado Microcrédito, conta com o Programa ABC, o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) e o Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV), linhas ligadas ao governo. No varejo, foi lançado o Programa para Construção e Ampliação de Armazéns (PCA), linha de financiamento para armazenagem agrícola que visa reduzir problemas de logística e contribui para a redução de combustíveis fósseis e da emissão de gases de efeito estufa, e foram reduzidas taxas de juros do BB Crédito Acessibilidade (semelhante às linhas do Santander e Bradesco).

Das linhas de produtos é ainda possível citar o Pronaf e suas diversas modalidades – com destaque para as linhas ecológicas. O Pronaf Florestal financia projetos técnicos de sistemas agroflorestais, o Pronaf Eco financia tecnologias de energia renovável e tecnologias de sustentabilidade ambiental e o Pronaf Agroecologia financia sistemas agroecológicos e orgânicos de produção. Por se tratar de repasses do BNDES as taxas de juros são bem atrativas (de 1 a 2% a.a.). Entre esses, o que teve maior representatividade tanto em total financeiro (R\$ 31.794.706) quanto em quantidade de operação (2.100.846) foi o Pronaf comum do BNDES.

Já o Banco da Amazônia, por ser predominantemente pertencente ao Governo Federal, atua na gestão de diversos programas governamentais: política nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR), política nacional sobre Mudança do Clima (PNMC), programa nacional de Microcrédito produtivo Orientado (PMPO), programa de Aceleração do Crescimento (PAC), plano Amazônia sustentável (PAS), plano nacional de Turismo (PNT), programa Mais Cultura, programa de Desenvolvimento de Microempresas e Empresas de pequeno e Médio porte (FNE-MPE), programa fome zero, programa de Abastecimento Agroalimentar programa para Redução da Emissão de gases de Efeito Estufa na Agricultura (ABC). O Banco da Amazônia é administrador do fundo constitucional de financiamento do Norte (FNO), que atua nos estados da região: Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins.

Há uma estratégia de expansão do apoio financeiro ao desenvolvimento sustentável da região, através dos programas do FNO. Em, 2013, o Programa de financiamento do desenvolvimento sustentável da Amazônia foi responsável por 70% das aplicações do Fundo, R\$ 3.326,2 milhões aplicado e 2.231 operações, financiando em práticas produtivas sustentáveis de empreendimentos rurais e não rurais (a agricultura, pecuária, pesca e aquicultura, agroindústria, indústria, turismo, cultura, infraestrutura, exportação, comércio e serviços). Já o Programa de financiamento para manutenção e recuperação da biodiversidade amazônica possibilitou financiamento de manejo florestal sustentável, reflorestamento em áreas alteradas com espécies nativas e/ou exóticas e sistemas agroflorestais.

6.2 CONSIDERAR OS IMPACTOS E CUSTOS SOCIOAMBIENTAIS NA GESTÃO DE SEUS ATIVOS (PRÓPRIOS E DE TERCEIROS) E NAS ANÁLISES DE RISCO DE PROJETOS

Todos os relatórios de sustentabilidade analisados indicam o uso de critérios socioambientais nas análises de risco. No Santander, a análise de risco é centrada em clientes Pessoa Jurídica com limites iguais ou acima de R\$ 1 milhão, presentes em mercado de capitais e que estejam em um dos seguintes setores: Agricultura e pecuária em geral; Coleta, tratamento, reciclagem e disposição de resíduos sólidos doméstico, industrial e hospitalar; Construção civil em geral; Construtora e incorporadora; Geração, transmissão e distribuição de energia; Hospital e laboratório; Indústria em geral; Prospecção, exploração de petróleo ou gás natural; distribuidor de combustível em geral e postos de combustíveis; Madeireira, serraria, desdobramento, movelaria e comércio; Metalurgia, siderurgia, ferro-gusa e galvanoplastia; Mineração; Pesca e aquicultura; Transporte em geral, terminais, exceto de passageiros, e depósitos; Uso da diversidade biológica, silvicultura e subprodutos florestais. Da mesma forma, são aplicados os Princípios do Equador para o financiamento de projetos (*Project Finance*).

O processo funciona da seguinte forma, inicialmente a área Comercial é responsável por abordar as práticas socioambientais do cliente. Em seguida, o gerente de relacionamento envia um questionário socioambiental QSA (Princípios de Wolfsberg) a ser preenchido pelo cliente. Clientes listados nos últimos dois anos no índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da BM&FBovespa, ou no Dow Jones Sustainability Index (DJSI), de Nova York não necessitam preencher o questionário. Cabe ao analista de crédito realizar o devido julgamento dos riscos, baseado no questionário e em pesquisas nos sites do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) e de órgãos ambientais estaduais. Informações sobre trabalho escravo são pesquisadas no site da ONG Repórter Brasil. Todas as informações importantes são repassadas a área de Risco Socioambiental (RSA), que precisa dar um parecer favorável para concessão de crédito. A equipe de RSA trabalha com pesquisa de informações públicas, QSA

preenchido pelo cliente, visitas, engajamento com organizações (não governamentais e órgãos públicos) consultoria e auditoria independentes (quando necessário) e assessoria técnica para financiamento de melhorias socioambientais. O parecer é enviado ao analista de crédito e ao Comercial. A aprovação e liberação do crédito são decididas pelo comitê de crédito. Uma reavaliação é realizada a cada doze meses.

No varejo e principalmente no atacado, é de responsabilidade da área de *compliance*, com suporte da RSA, analisar os aspectos socioambientais assim que é uma nova oportunidade é iniciada. Verificam-se as atuações do cliente, por exemplo, em relação ao trabalho escravo e ao desmatamento ilegal. Empresas de Atacado com limite igual ou maior que R\$ 1 milhão tem seus créditos avaliados e reavaliados a cada 12 meses pelo risco socioambiental. O crédito imobiliário também passa por avaliações socioambientais. A análise de risco socioambiental também é realizada nos investimentos, através dos Princípios de Investimento Responsável. Destaca-se o fundo Ethical e o programa de bonificação para empresas com boas práticas ambientais, sociais e de governança nos fundos de renda fixa.

No Sicredi, o gerenciamento do risco é realizado por uma estrutura e pelas áreas e colegiados locais. O risco socioambiental ainda está em fase de implantação junto com o Regulamento de Risco Socioambiental Direcionado ao Crédito, que deve ser aplicado a todos os tipos de crédito. A instituição verifica em seu sistema de crédito a listagem do Ministério do Trabalho com pessoas que tenham vínculo com trabalho infantil e trabalho escravo, para que não haja concessão de crédito a essas pessoas. Não é informado se o Sicredi adota critérios socioambientais em sua política de investimentos.

No Bradesco, essa atribuição é sustentada pelo Normativo de Risco Socioambiental. De acordo com o relatório, são avaliados e monitorados os riscos socioambientais em operações de financiamento de projetos ou naquelas em que sejam identificados riscos significativos, para o banco conceder crédito. As diretrizes dos Princípios do Equador são utilizadas, porém para projetos acima de US\$ 50 milhões. Entretanto, de que maneira são realizadas as análises não é dito, somente diz que existe um monitoramento das obrigações e que, quando há inconformidades

nessas obrigações, é solicitado um plano de ação pelo tomador de crédito, com procedimentos e prazos de ajustamento.

A comissão de Risco Socioambiental, criada em 2013, visa identificar e propor melhorias às políticas, procedimentos e processos relacionados ao risco socioambiental. Composta por titulares das áreas de Crédito, de Controle Integrado de Riscos, Jurídico, de Relações com o Mercado e de Controles Internos e *Compliance*. A comissão se reúne de três em três meses.

Além disso, a área responsável por investimentos, a *Bradesco Asset Management*, é signatária dos PRI, mas ainda está se adequando e os incorporando nas análises de investimentos em ativos. Possui três fundos que empregam critérios socioambientais e de governança para investimento: Bradesco FIC FIA Planeta Sustentável, Bradesco Prime FIC FIA - Índice de Sustentabilidade Empresarial e Bradesco FIC FIA Governança Corporativa. O cliente que investe nesses fundos estará investindo em empresas comprometidas com sustentabilidade e governança corporativa, avaliadas por especialistas do banco, cada uma com seu critério.

O Banco do Brasil tem em suas metas aprimorar a gestão de risco socioambiental tanto em financiamentos quanto em operações de investimento próprio de terceiros. O banco conta com as diretrizes de sustentabilidade para o crédito (florestas e biodiversidade, água, mudanças climáticas, agronegócios, energia elétrica, construção civil e mineração). Dessa forma, são exigidas as licenças conforme legislação.

Projetos com perfil enquadrado nos Princípios do Equador são devidamente analisados. Toda documentação e conformidade devem ser revisadas por uma consultoria externa. O BB também adota critérios socioambientais próprios nas análises de risco, limite de crédito e projetos de investimento, aplicados a empreendimentos com receita operacional líquida atual ou projetada maior do que R\$ 50 milhões e a projetos de investimento com financiamento contratado igual ou superior a R\$ 2,5 milhões, conforme legislação ambiental. Contudo, ainda está em desenvolvimento um modelo de gestão socioambiental mais concreto. O prazo para realização deste projeto foi adiado até o final de 2014. Em suas carteiras de fundos

de investimentos, destacam-se a Brasil Sustentabilidade FIP, a BB Ações Carbono Sustentabilidade FIA e a FIP Brasil de Governança Corporativa.

O Banco da Amazônia possui a Política Socioambiental no Crédito, que segue as diretrizes da política socioambiental para aplicação do crédito de Indução, Salvaguarda e Exclusão. Para a análise de crédito, utiliza-se além de consultas a órgãos específicos, do QSA e também do Formulário de Informações Socioambientais (FISA), elaborado pelo próprio banco, nos casos de e propostas/projetos de créditos não contemplados pelo QSA. A figura abaixo demonstra em quais análises cada questionário é usado.

Figura 4 - Critérios de enquadramento para avaliação socioambiental do Banco da Amazônia

CRITÉRIOS DE ENQUADRAMENTO PARA AVALIAÇÃO SOCIOAMBIENTAL			
Instrumentos Socioambientais	Carteira de Crédito	Setor	Valor da Proposta (R\$)
Questionário Socioambiental (QSA), com elaboração de Relatório Socioambiental	Fomento	Rural	Projetos acima de 2 milhões
		Não Rural	Projetos acima de 10 milhões
	Comercial	Proponentes com receita bruta anual acima de 100 milhões	
Formulário de Informações Socioambientais (FISA)	Fomento		
	Comercial		Demais propostas

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Banco da Amazônia 2013

6.3 PROMOVER O CONSUMO CONSCIENTE DE RECURSOS NATURAIS E DE MATERIAIS DELES DERIVADOS NOS PROCESSOS INTERNOS

Quanto a este princípio, o Santander trabalha mais na questão de gestão da cadeia de suprimentos. Seus fornecedores devem estar de acordo com temas como combate à corrupção e à sonegação fiscal, direitos humanos, relações trabalhistas e respeito à diversidade e transparência. Nos contratos formalizados há uma cláusula específica sobre Responsabilidade Social e Sustentabilidade, que deve ser cumprida.

O banco adotou recentemente um modelo de governança climática, que busca compensar os seus impactos ambientais comprando créditos de carbono de

projetos com bom desempenho social e ambiental, independente do tamanho da empresa. Segundo o Relatório Anual de 2013, dessa forma, é possível estimular e financiar o mercado na adoção dessas práticas. Junto com o controle do carbono emitido, há trabalho em relação a consumo de energia, por exemplo, através de metas:

- Reduzir em 20% o consumo de energia até 2015, com base em 2011;
- Reduzir em 20% a emissão de CO2 até 2015, com base em 2011.

A substituição de lâmpadas fluorescentes por lâmpadas led propicia uma economia de 50% de energia. Em relação à reciclagem, é realizada coleta coletiva. Cerca de 50% dos resíduos coletados são encaminhados para cooperativas ou coletoras. A sede possui uma máquina de desidratação que reduz o volume de resíduos orgânicos do seu restaurante. Também existem algumas das ações em termos de mobilidade, como a carona solidária e bicicletários (na Torre Santander), e em termos do uso da água e de papel.

O Sicredi adquiriu em 2013 um software para gerir a sua ecoeficiência em toda rede de cooperativas. Desse jeito, cada cooperativa poderá controlar seus indicadores de ecoeficiência, por exemplo, relativos à água e à luz. Segundo a Política de Sustentabilidade do Sicredi, cabe ao Subcomitê de Processos Sustentáveis buscar a máxima eficiência no uso dos recursos naturais.

Para contratação de fornecedores, existem os critérios e diretrizes de compras. Os contratos de compra devem exigir comportamentos éticos dos fornecedores e cumprimento da legislação trabalhista e fiscal. Porém, o modelo de sistema cooperativo dificulta o melhor controle dessas exigências.

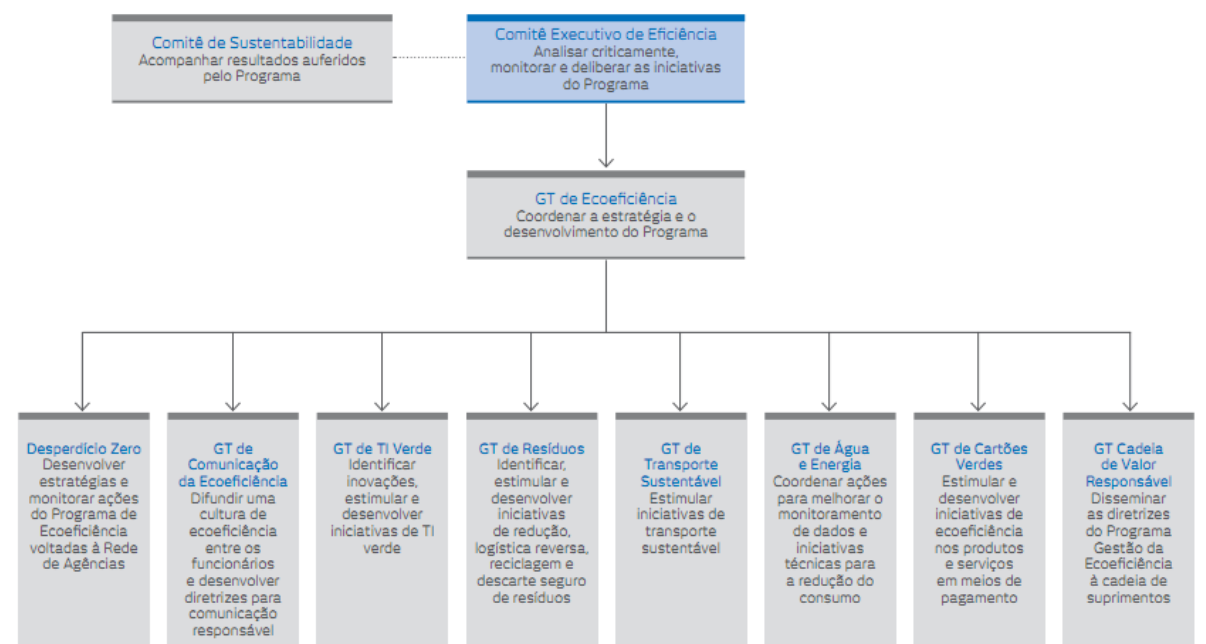
As emissões de GEE foram compensadas através da compra de créditos de carbono. Em relação ao consumo de papel, medidas estão sendo tomadas para reduzir a impressão de documentos e trafegá-los de maneira eletrônica, principalmente nos processos de crédito.

O Banco Bradesco possui um interessante programa de gestão da ecoeficiência. Dividido em oito grupos de trabalho e com reportes ao Comitê de Sustentabilidade e ao Comitê Executivo de Eficiência, cada uma para tratar de um assunto específico (Desperdício Zero, GT de Comunicação da Ecoeficiência, GT de

TI Verde, GT de Resíduos, GT de Transporte, GT de Água e Energia, GT de Cartões Verdes e GT Cadeia de Valor Responsável). Porém, o relatório não apresenta resultados.

Figura 5 - Estrutura do Programa Gestão da Ecoeficiência

ESTRUTURA DO PROGRAMA GESTÃO DA ECOEFICIÊNCIA



Fonte: Relatório de Sustentabilidade Bradesco 2013

Os fornecedores do Bradesco são selecionados com base em um software chamado Request for Information (RFI) que observa dados cadastrais, comerciais, técnicas, econômico-financeiras e socioambientais dos potenciais fornecedores (15% da nota corresponde a fatores socioambientais). Além de questões contratuais existe um programa de avaliação e monitoramento socioambiental de fornecedores para controlar o cumprimento dos mesmos. Caso sejam identificados nos fornecedores possíveis causadores de impactos negativos é solicitado um plano de ação para melhoria do desempenho ambiental. Fornecedores que atuam no escopo da norma SA 8000 são avaliados por meio de um questionário.

No Banco do Brasil, entre as principais metas está aprimorar a gestão dos indicadores de ecoeficiência (redução/compensação das emissões, consumo de energia, consumo de papel, uso de energia renovável, geração de resíduos e consumo de água). Para isso existe um programa de ecoeficiência. Uma das

medidas com maior impacto é a inserção da ecoeficiência na remuneração variável da participação nos lucros e resultado (PLR). O Índice de Ecoeficiência – Pegada Ecológica tem que ser desempenhado para recebimento do PLR. Formado por cinco subitens (consumo de água, energia, toner, papel e registro da coleta seletiva), o indicador é uma ótima forma de aperfeiçoar processos, com objetivo de resultar em melhores resultados de eficiência e produtividade.

O consumo de água, sustentado pelo Programa de Uso Racional da Água, vem reduzindo consideravelmente nos últimos anos. Afora isso, o processo de coleta seletiva em quatro coletores (papel, vidro, plástico e metal) está presente em 668 dependências. Está previsto a implantação do sistema em todas as dependências do BB (municípios com coleta seletiva pública) até 2016. Quanto à energia elétrica, a gestão de eficiência elétrica, aliada ao menor preço da tarifa, proporcionou uma redução de 10,1% no consumo e uma economia de R\$ 30,8 milhões nas despesas. Também estão nas suas metas diversos desafios em relação a fornecedores, como identificar oportunidades socioambientais na cadeia de fornecedores que gerem benefícios comerciais ao Banco (redução de custos/aumento de receita/mitigação dos riscos) e reforçar a atuação do Banco como um agente impulsionador de práticas sustentáveis em sua cadeia de fornecedores. Uma das ideias é realizar um mapeamento da cadeia, definindo fornecedores críticos através de critérios econômicos, sociais e ambientais.

O Banco da Amazônia tem a Agenda Ambiental, que incorpora, dissemina e estimula medidas para abrandar impactos ambientais causados pela sua atividade. A agenda inclui diversos programas como o Amazônia Recicla, através da realização de coleta seletiva e destinação de resíduos de papel para associações e cooperativas de catadores de material reciclado. Os prédios do banco possuem separação de lixo em quatro tipos. Outro programa, denominado Amazônia Otimiza, tem como objetivo ampliar ações de racionalização do consumo de recursos naturais e energia. As ações são promovidas por meio do canal de comunicação interna, que divulga dicas de moderação, redução de gastos, regulamentos e indicadores de desempenho. Com a adoção do programa, a economia com despesas administrativas em água, luz, telefone e malotes foi notória, chegando a R\$ 3,5 milhões em 2013 (redução de quase 10% se comparado ao ano anterior). O

consumo de água e de energia elétrica também foi reduzido, de um ano para outro. O banco conta ainda com a Norma de Procedimentos sobre Compras e Contratações de Bens e Serviços, que regulamenta a confecção de editais e termos de referência para contratação de fornecedores. Ademais das cláusulas trabalhistas e sociais, há critérios de sustentabilidade ambiental para casos como: equipamentos de refrigeração e climatização que utilizem gás ecológico e que consumam pouca energia, mobiliários certificados pelo IBAMA, equipamentos de informática que não possuam substâncias perigosas, etc.

6.4 INFORMAR, SENSIBILIZAR E ENGAJAR CONTINUAMENTE AS PARTES INTERESSADAS NAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE DA INSTITUIÇÃO

Aqui, vamos estudar de que forma cada banco desenvolve seu engajamento com os *stakeholders*. Ou seja, a capacitação do público interno e os mecanismos de comunicação, diálogo e divulgação desenvolvidos, tirando os próprios relatórios de sustentabilidade observados. Todos apresentam sites na internet com páginas específicas no tema da sustentabilidade, mas com suas particularidades. Também possuem Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) e Ouvidoria via telefone e canais de comunicação em seus respectivos sites ou via e-mail. Há também uma preocupação comum em se integrar com o público por meio das redes sociais.

O Santander tem diversas ações de engajamento de funcionários entre elas Ser Líder Santander, Netcursos, Prêmio Sustentabilidade e Inovação, Inserção transversal nos treinamentos, Sustentabilidade pra Todo Lado, Sustentabilidade no Programa de Gestão de Performance. A plataforma Canal Educação conta com mais de 266 cursos online, entre eles diversos temas de sustentabilidade. Uma das atuações que se destacaram foi o desafio Sustentabilidade pra Todo Lado, jogo em formato de quis que premiou funcionários e a melhor superintendência regional. O tema também está inserido no treinamento de integração de novos funcionários.

Outra ferramenta é o Portal da Sustentabilidade, que possui material multimídia acerca do tema e das ações desenvolvidas pelo banco. Entre as políticas, duas tem papel interessante: a Política Ambiental e a Política de Engajamento das Partes Interessadas.

O grande diferencial do Sicredi em relação às outras instituições é o seu modelo de gestão cooperativa. Cada associado tem o mesmo valor de voto, portanto participam ativamente da gestão e governança da cooperativa. São feitas reuniões para ouvir associados, participam das eleições de dirigentes e há o Programa Pertencer para estimular e facilitar a sua participação. Além disso, conta pontos o fato de estar fortemente inserido nas comunidades, estando até presente em muitos municípios com menos de 10 mil habitantes. O Sicredi possui uma Política de Sustentabilidade com diretrizes e atribuições de responsabilidade:

Esta política visa gerar diretrizes para explicitar as boas práticas sustentáveis e aprimorar sua atuação, além de procurar envolver cada vez mais seu público de relacionamento: associados, dirigentes, colaboradores, parceiros, fornecedores e sociedade em geral (SICREDI, Política de Sustentabilidade).

No Bradesco, entre as diversas políticas, existe a Política Corporativa de Sustentabilidade. Já para realização da Matriz de Relevância do banco, membros de diferentes áreas participaram de um Workshop e responderam um questionário para avaliar quantitativamente alguns itens relevantes. O mesmo questionário pode ser respondido *on-line* por *stakeholders* externos. O resultado foi resumido em um quadro desmembrado em curto e médio prazo, com subdivisão em temas - visão dos *stakeholders*, posicionamento e status. Uma importante ferramenta de gestão. Na parte de treinamentos, foi criada a Universidade Corporativa Bradesco, composta por nove escolas: Cidadania e Sustentabilidade, Excelência Operacional, Gente, Identidade Organizacional, Inteligência de Negócios, Liderança, Negócios, Relacionamento com o Cliente e Segurança e Solução Operacional. O modelo de treinamentos em forma de universidade é comum entre os grandes bancos.

No BB, semelhantemente ao Bradesco, houve uma consulta para formulação da sua Agenda 21. Os 30 desafios prognosticados foram estabelecidos com a participação de funcionários, fornecedores, clientes, sociedade civil, investidores/acionistas e especialistas em sustentabilidade. Na parte de

treinamentos, há o UniBB, para aprendizagem via ambiente virtual. Existe uma meta de capacitação per capita de 30 horas anuais, que vem sendo superada. Existem cursos específicos principalmente para área de crédito sobre linhas e critérios de sustentabilidade, temas com Programa ABC; Estratégia de desenvolvimento sustentável; Crédito e risco socioambiental; Pronaf; BB Crédito Acessibilidade; Cooperativismo; Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV); Microcrédito Produtivo Orientado (MPO); e Fundo de Financiamento Estudantil (Fies). Por meio dos diversos canais de comunicação do Banco, os clientes são convidados participar de campanhas de doações, entre elas a que beneficia o Fundo para Infância e Adolescência (FIA), com dedução no imposto de renda. Adicionalmente, esse público é convocado a pensar sobre o consumo responsável de recursos e a preservação ambiental por iniciativas, como o Dia do Meio Ambiente e Ecologia, o Dia Mundial da Água e a Hora do Planeta. Equipes de Comunicação e Autodesenvolvimento, constituídas pelos próprios funcionários, disseminam conhecimentos em sustentabilidade para os operários terceirizados que prestam serviços diretamente nas dependências do banco.

No Banco da Amazônia, o Programa de Ambientação integra novos funcionários e comunica o posicionamento da instituição como agente de desenvolvimento da Amazônia. Além dos programas já citados anteriormente (Amazônia otimiza, Amazônia recicla e fornecedor verde), existem outros como o Gincana pela sustentabilidade e o Viva vida. O banco publica semestralmente uma revista com artigos científicos e pesquisas com a temática socioambiental.

Da mesma forma, alguns treinamentos são comumente reproduzidos, como os de prevenção à lavagem de dinheiro, de prevenção à corrupção, de segurança da informação, de *compliance*, etc. Quanto às políticas, com viés de sustentabilidade, identificadas nos relatórios, propõe-se o seguinte quadro:

Quadro 3 - Instrumentos e Políticas dos Bancos

Instrumentos Normativos de Sustentabilidade	
Santander	Política Ambiental; Política de Engajamento das Partes Interessadas.
Sicredi	Política de Sustentabilidade
Bradesco	Política Corporativa de Sustentabilidade.
Banco do Brasil	Agenda 21; Diretrizes de Sustentabilidade BB para o Crédito.
Banco da Amazônia	Política Corporativa pela Sustentabilidade

Fonte: Autor

Nota-se que existem documentos formalizados com diretrizes para sustentabilidade, mesmo que, na prática, nem todas as ações estejam sendo desenvolvidas. A internalização desses instrumentos é um passo importante para promover o desenvolvimento sustentável e influenciar positivamente a sociedade.

6.5 PROMOVER A HARMONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS, COOPERAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE ESFORÇOS ENTRE AS ORGANIZAÇÕES SIGNATÁRIAS DO PROTOCOLO

Embora nem todas as instituições analisadas tenham participado da confecção e da elaboração do Protocolo Verde, as que não participaram acabaram adotando os princípios ou dando uma resposta de alguma forma a eles. O caráter influenciador do Protocolo é indiscutível. A aderência de cada um dos princípios é um processo contínuo, mas o importante é que as iniciativas por parte das organizações existem.

Algumas das premissas que o quinto princípio propõe, além da própria aderência do Protocolo Verde, são a boa governança e interação com outras instituições bancárias, para assim exercer um rede de trocas de boas práticas. O objetivo é a melhoria contínua dos procedimentos da gestão socioambiental de cada organização, de modo que somem conjuntamente benefícios a todos. Entretanto, analisados os relatórios, esse princípio talvez seja o que mais ainda tem a ser desenvolvido. Para isso, a atuação de um órgão conciliador como a FEBRABAN deve ser fortalecida. Vejamos como as empresas bancárias analisadas lidam com sua governança e como funcionam sua cooperação e integração institucionais.

O Santander segue o Código de Melhores Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Em sua estrutura, os dois principais órgãos administrativos são a Diretoria Executiva e um Conselho Administrativo. Assessorando o Conselho Administrativo, junto com demais comitês, está o Comitê de Governança Corporativa e Sustentabilidade. A cargo dessa comissão, como o

próprio nome sugere, encontram-se os exercícios organizacionais de governança corporativa e sustentabilidade e de risco socioambiental (em última instância).

Há um Comitê de Sustentabilidade responsável especificamente pela construção das estratégias de sustentabilidade do banco e pelas ações que envolvam o tema. Para auxiliar nessa composição, o Fórum Estratégico de Sustentabilidade proporciona uma visão externa sobre as estratégias montadas. Conta com a participação do presidente e de membros de instituições atuantes no assunto. Outros dois comitês interessantes devem ser citados: Comitê Consultivo do Fundo Ethical e o Comitê Consultivo do Microcrédito.

O Sicredi possui um sistema de gestão participativa importante. Composto por cerca de 100 cooperativas, o sistema diz-se “sustentável por natureza”. As cooperativas são organizadas em quatro centrais (sul, PR/SP, MT/PA, RO e BRC), o mais alto órgão da governança é o Conselho de Administração da Sicredipar. A Diretoria Executiva complementa a gestão, com as atribuições que não competem ao Conselho.

Faz parte da área executiva, o Comitê Central de Sustentabilidade, criado em 2011, que tem a função de exercer a Política de Sustentabilidade do sistema de cooperativas. Divide-se em quatro subcomitês vinculados às centrais e outros três subcomitês no Centro Administrativo Sicredi. O Subcomitê de Processos Sustentáveis liga-se à sustentabilidade em operações e processos, como compras, contratação de serviços e ecoeficiência; o Subcomitê de Produtos e Serviços Sustentáveis relaciona-se a criação de produtos e serviços sustentáveis e a promoção transparente dos mesmos; e o Subcomitê de Pessoas pela Sustentabilidade liga-se principalmente ao desenvolvimento de pessoas e ao relacionamento com *Stakeholders*. Compõe ainda a disposição estrutural do Sicredi, a Fundação Sicredi, que promove desenvolvimento educacional e cultural aos associados, participando de maneira proativa na comunidade na qual está inserida.

A governança do Bradesco também atua de acordo com o código do IBGC. O Comitê de Sustentabilidade reporta diretamente ao Conselho de Administração. São utilizados indicadores para mensurar a inserção da sustentabilidade na gestão,

como o DJSI e o ISE. Conforme já mencionado, o Bradesco e o BB fazem consultas com as partes interessadas para construir suas Matrizes de Relevância.

No Banco do Brasil, o Conselho de Administração é responsável por acompanhar o desenvolvimento da Agenda 21. Portanto, cabe ao conselho a parte estratégica e os desempenhos nas dimensões econômica, social e ambiental. Quanto aos membros, a Diretoria é capacitada através de workshops bianuais e a Gerência participa de fóruns de sustentabilidade realizados trimestralmente.

Para finalizar, o Banco da Amazônia, destaca-se por disponibilizar em seu relatório um índice do Protocolo de Intenções pela Responsabilidade Socioambiental, disposto conforme os cinco princípios do Protocolo Verde. Nele, são indicadas as páginas que contam a respeito das ações relativas a cada um deles.

Em sua governança, existe um comitê consultivo, denominado Comitê de agenda ambiental e sustentabilidade. O banco promove uma interação com suas partes interessadas através de Encontros de Planejamento para Aplicação de Recursos. O objetivo é apresentar a disponibilidade de recursos para o ano seguinte e que os participantes contribuam para uma melhor distribuição.

Existe também uma preocupação em tornar acessível o crédito aos micro e pequenos empreendedores. Conjuntamente com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) diversos seminários vêm sendo realizados. Inda mantém uma parceria com o BB para o desenvolvimento de atuações conjuntas com a finalidade de promover o desenvolvimento sustentável da região amazônica, visando à expansão de pequenos negócios para impulsionar a economia e melhoria de vida da população. Um projeto piloto, que incluiu reuniões com instituições locais, governamentais e o Sindicato dos Açougueiros de Belém (PA), diagnosticou as principais dificuldades enfrentadas por açougueiros para ter acesso ao crédito.

O Protocolo Verde é um documento que sugere algumas proposições a serem seguidas, mas mais do que isso é um *benchmark*, uma referência. Assim, à medida que as instituições bancárias o adotam e melhoram a qualidade da governança, incluindo valores éticos e socioambientais, acaba-se provocando um efeito dominó, aquelas que se qualificaram puxam as demais. Dificilmente uma organização sobreviverá por muito tempo no mercado se não tiver uma gestão do

desenvolvimento sustentável. Para entender o nível de aderência do Protocolo Verde e dos outros principais *benchmarks*, foi proposto o quadro 3.

Quadro 4 - Benchmarks nas empresas analisadas

	Global Report Initiative	Princípios do Equador	Protocolo Verde	Principles of Responsible Investment (PRI)	Pacto Global	ISE
Santander	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sicredi	✓	✗	✓	✗	✗	✗
Bradesco	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Banco do Brasil	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Banco da Amazônia	✓	✗	✓	✗	✓	✗

Fonte: Autor

A FEBRABAN continua sendo o principal canal de cooperação e integração entre as organizações financeiras. Especialmente por meio da federação, são compartilhadas as experiências em termos de sustentabilidade.

6.6 BANCO DE LAGE LANDEN E PROTOCOLO VERDE

A partir dos relatórios analisados, temos uma visão geral do que está sendo feito no mercado bancário nacional em relação à gestão socioambiental. O banco De Lage Landen possui um modelo de gestão vindo de fora que se adaptou às demandas e legislações locais. Contudo, não há dúvidas de que as diferenças interlocais influenciaram tanto nos processos e quanto na estrutura organizacional do DLL no Brasil.

Para compreender se o que banco faz condiz com o mercado bancário, nada melhor do que estudar suas ações classificadas conforme os princípios do Protocolo Verde, mesmo que ele não seja seu signatário. Foram realizadas entrevistas com funcionários integrados as áreas envolvidas. A análise visou comparar as práticas do mercado às do Banco De Lage Landen, buscando também fornecer ideias e

sugestões para melhoria contínua. Dentro da análise realizada no mercado propõe-se no quadro 4, um resumo das principais ferramentas utilizadas em cada uma das instituições:

Quadro 5 - Práticas bancárias de sustentabilidade x Protocolo Verde

	Santander	Sicredi	Bradesco	Banco do Brasil	Banco da Amazônia
Princípio 1: Oferecer linhas de financiamento e programas que fomentem a qualidade de vida da população e do uso sustentável do meio ambiente	Microcrédito, CDC Acessibilidade, CDC Eficiência Energética de Equipamentos, CDC Produção e Processos mais limpos, ABC	Microcrédito, PRONAF	Microcrédito, CDC Acessibilidade, CDC Kit Gás, CDC Aquecedor Solar, Leasing Ambiental, Capital de giro Ambiental, CDC Certificado Ambiental, Moderinfra, Profarma, Moderagro, Proesco e ABC	Microcrédito, ABC, FIES, PMCMV, PCA, BB Crédito Acessibilidade, PRONAF	Microcrédito, PNDR, PNMC, PMPO, PAC, PAS, PNT, Mais Cultura, Fome Zero, ABC, FNO
Princípio 2: Considerar os impactos e custos socioambientais na gestão de seus ativos (próprios e de terceiros) e nas análises de risco de projetos	Princípios do Equador, QSA, ISE, DJSI	Regulamento de Risco Socioambiental Direcionado ao Crédito, listagem do Ministério do Trabalho	Princípios do Equador, comissão de Risco Socioambiental	Princípios do Equador, diretrizes de sustentabilidade para o crédito	Política Socioambiental no Crédito, QSA e FISA
Princípio 3: Promover o consumo consciente de recursos naturais e de materiais deles derivados nos processos internos	Claúsula de Responsabilidade Social e Sustentabilidade para fornecedores, governança climática	Crítérios e diretrizes de compras	Programa de gestão da ecoeficiência e Software Request for Information para escolha de fornecedores	Índice de Ecoeficiência – Pegada Ecológica no PLR, Programa de Uso Racional da Água	Agenda Ambiental, Norma de Procedimentos sobre Compras e Contratações de Bens e Serviços,
Princípio 4: Informar, sensibilizar e engajar continuamente as partes interessadas nas políticas e práticas de sustentabilidade da instituição	Ser Líder Santander, Netcursos, Prêmio Sustentabilidade e Inovação, Inserção transversal nos treinamentos, Sustentabilidade pra Todo Lado, Sustentabilidade no Programa de Gestão de Performance	Cooperativismo e Política de Sustentabilidade	Matriz de Relevância, Política Corporativa de Sustentabilidade e Universidade Corporativa Bradesco	Agenda 21 e UniBB	Programa de Ambientação, Gincana pela sustentabilidade e o Viva vida
Princípio 5: Promover a harmonização de procedimentos, cooperação e integração de esforços entre as organizações signatárias do Protocolo	Comitê de Governança Corporativa e Sustentabilidade, Fórum Estratégico de Sustentabilidade, Comitê Consultivo do Fundo Ethical e o Comitê Consultivo do Microcrédito	Gestão participativa e cooperativa, Comitê Central de Sustentabilidade e seus subcomitês	Comitê de Sustentabilidade, composição da Matriz de Relevância	Composição da Agenda 21	Comitê de agenda ambiental e sustentabilidade, Encontros de Planejamento para Aplicação de Recursos

Fonte: Autor

Vale ressaltar que nem todas as práticas vislumbradas se encaixam no contexto do Banco De Lage Landen visto que ele não lida com varejo. Suas

operações dependem da venda de equipamentos dos parceiros fabricantes, portanto diversos fatores no mercado agrícola e fabril interferem diretamente na sua administração. As grandes instituições bancárias possuem diversos tipos de produtos financeiros para as pessoas físicas e jurídicas e apenas uma pequena parte concorre com o banco objeto central desse estudo. O BDLL é uma empresa especialista, logo, preza pela melhor qualidade naquilo que faz.

As soluções financeiras oferecidas pelo BDLL estão diretamente ligadas às necessidades dos clientes, ou seja, os fabricantes. As parcerias são realizadas com empresas que estejam de acordo com a missão, visão e valores que o banco possui e os bens e equipamentos financiados visam uma contribuição relevante para o mundo. No caso da agricultura, os tratores, colheitadeiras e demais equipamentos fomentam o desenvolvimento agrícola da região e, dessa forma, contribuem para o seu crescimento econômico. Todos os aparelhos com financiamento pelo banco podem dar essa contribuição econômica-social, pois são bens de produção.

É importante destacar o papel dos fabricantes em questões ambientais. O BDLL está disposto a oferecer serviços de financiamentos a equipamentos de seus parceiros cada vez mais sustentáveis e que causem menor impacto ao meio ambiente. Isso já ocorre de maneira acelerada na seda na Holanda e em outros países nos quais está presente, como nos Estados Unidos.

Diferentemente da sede, não há no Brasil um parceiro voltado para soluções sustentáveis: “hoje nós não temos [...] se nós tivéssemos um parceiro que trabalhasse nisso com certeza (atuariamos na área) [...] nossos parceiros dificilmente têm esse tipo de tecnologia pra conseguirmos incentivar eles” (ENTREVISTADO 1). Além disso, no Brasil, existe um grande desafio sociocultural e mercadológico. O mercado ainda não aceita bem (em termos de viabilidade) produtos que forneçam esse tipo de benefício, pois geralmente tem um valor mais elevado, embora compensem economicamente no longo prazo. “Tem alguns parceiros sim que eles acabam trazendo algumas inovações, mas dificilmente dá certo, naquela questão em que aumenta muito o valor. Eles (os clientes finais) não conseguem enxergar como um valor agregado de fato [...] tá longe ainda de conseguirmos explorar essa situação de sustentabilidade. Culturalmente, é difícil chegar no cliente final” (ENTREVISTADO 1). Atualmente, “estamos muito mais

focados na questão de verificar se o cliente está de acordo com o meio ambiente” (ENTREVISTADO 1). Quanto mais as fábricas parceiras conseguirem vender produtos com tecnologias sustentáveis, mais o banco poderá desempenhar um papel de financiador do desenvolvimento sustentável, até mais proeminente do que o dos seus concorrentes.

O BDLL, ao oferecer serviços personalizados através de CDC (linhas de capital próprio) dispõe-se a formar parcerias para subsidiar taxas e tornar mais atrativos equipamentos com viés socioambiental, já que o preço desses bens comumente é mais elevado. Já foram realizadas campanhas nesse sentido: “para esses tipos de produtos, que eram mais caros, inclusive, o fabricante e nós (BDLL) fizemos uma parceria para subsidiar a taxa [...] falávamos para o cliente que era juro zero, e realmente era, sendo que uma parte o banco pagava e a outra parte o parceiro pagava” (ENTREVISTADO 1).

À medida que os fabricantes comercializem equipamentos ecoeficientes, o banco tem condições de oferecer linhas de financiamento com taxas mais atraentes, semelhante, por exemplo, ao CDC Eficiência Energética de Equipamentos que existe no mercado. É desta maneira que o BDLL pode fomentar o uso sustentável do meio ambiente: “o nosso foco é atender a fazer uma taxa diferenciada para um equipamento específico” (ENTREVISTADO 1).

Quanto a considerar os impactos e custos socioambientais na gestão de seus ativos (próprios e de terceiros) e nas análises de risco de projetos, cabível ao princípio 2 do protocolo, o BDLL inclui critérios socioambientais em sua análise de crédito e risco. O banco não é signatário dos principais acordos voluntários. Por ser parte do Grupo do Rabobank, há uma influência indireta, já que quem adota é o grupo. A maior prova disso é que sua política de crédito e risco é derivada do Rabobank e foi adaptada ao negócio do DLL no Brasil. Contendo os procedimentos formais, “está disponível para todos os funcionários” (ENTREVISTADO 2) através da rede interna dos computadores.

Dentro da política, estão definidos aspectos de Responsabilidade Corporativa Socioambiental a serem considerados. A avaliação é realizada em todas as operações iniciadas no banco, o que é algo notável no mercado, pois não existem

exceções. É uma política preventiva para possíveis riscos, inclusive os não cobertos pela legislação: “a legislação de licença ambiental é muito ampla [...] e ela não é uma legislação hoje muito clara, então, mesmo ela não sendo muito clara, o DLL tenta estruturar uma política interna e seguir aquela política” (ENTREVISTADO 1).

A análise de risco socioambiental é inicializada junto à análise de crédito, quando um cliente final deseja realizar o financiamento de um equipamento através do BDLL. A operação é cadastrada na concessionária do fabricante (representantes de venda), o cadastro informa o CPF ou CNPJ do cliente – e de devedores solidários - e por meio dessa informação é consultado no site do IBAMA se existem pendências ou irregularidades junto ao órgão. É emitida uma certidão de débito. Caso ela seja positiva ou positiva com efeito de negativa tem de passar por análise interna: “para ter a aprovação automática de crédito, os intervenientes e o comprador principal precisam ter ‘nada consta’ no IBAMA [...] a certidão positiva de débito ou certidão positiva com efeito de negativa, ela é analisada internamente pra se ver o grau ou a intensidade do dano que foi causado” (ENTREVISTADO 2).

Do mesmo jeito, são investigadas informações no Ministério do Trabalho quanto ao emprego de trabalho escravo. Existem 19 critérios de exclusão, ou seja, que, se contemplados, são analisados internamente. É possível citar, por exemplo, o desmatamento ilegal e clientes com produção em áreas de reservas indígenas, quilombola e Parques Nacionais. Os demais locais além do site do IBAMA que são pesquisados estão especificados na política do banco. Casos com ocorrência de desmatamento no bioma Amazônia são prontamente negados: “cliente que tem envolvimento com desmatamento não pode receber o crédito” (ENTREVISTADO 2).

O cliente pode contra argumentar as restrições que possui, fornecendo uma defesa, mas dependendo da situação e do grau de risco, a liberação ocorre mediante correção das pendências existentes. Caso seja verificada a não possibilidade ou o não interesse na regularização das mesmas, é recomendada a não liberação do crédito. As concessionárias também podem oferecer auxílio acerca do cliente. Toda essa análise é realizada por uma pessoa específica que emite um parecer ao analista de crédito por e-mail. Cabe ao analista recomendar ou não a liberação de crédito para a gerência.

Para análise de clientes *corporate* (risco acima de 1 milhão de Euros) existe um questionário CSR a ser preenchida pelo analista de crédito. Essa avaliação é semelhante, embora mais enxuta, a outros questionários existentes no mercado, tal como o QSA. A vantagem em relação ao apontado pelos relatórios dos outros bancos é o preenchimento por parte do analista, tornando as respostas possivelmente mais próximas da imparcialidade.

Esses contratos são definidos e ponderados em uma decisão de comitê, não cabendo a decisão ao analista: “obviamente que, quanto maior o risco da operação, aí, vamos dizer assim, isso é definido em um comitê. Se é *retail*, define aqui. Se é *middle* ou *corporate*, aí o crédito recomenda negar, provavelmente o comercial vai vir com uma defesa, então isso vai ser ponderado em uma decisão de comitê” (ENTREVISTADO 2). *Retail*, *middle* e *corporate* são classificações de risco e do valor do financiamento. Após a liberação financeira, encerra-se o acompanhamento do banco: “quando é emitido um contrato de financiamento diz que a responsabilidade socioambiental passa para quem adquiriu o equipamento” (ENTREVISTADO 2).

Figura 6 - Avaliações de Risco Socioambiental do BDLL

EVOLUÇÃO DAS ANÁLISES SOCIOAMBIENTAIS	2013	2012	2011
		29.932	34.227
Propostas com pendências de sustentabilidade	173	141	60
Aprovadas	48	23	6
Negadas	43	42	6
Em análise	10	-	41
Canceladas	72	80	3
Propostas com pendências de sustentabilidade no bioma amazônia	52	42	28
Aprovadas	7	3	2
Negadas	16	4	4
Em análise	6	2	21
Canceladas	23	33	1

Fonte: Relatório de Sustentabilidade de 2013

Foi apontada a acuidade das atuações fiscalizadoras do governo, pois os bancos se utilizam dessa infraestrutura. Mas existem algumas pendências importantes como, por exemplo, o Cadastro Ambiental Rural, que, embora já

existente, ainda não é obrigatório para todos os produtores rurais. O cadastro é uma ferramenta de controle por parte do Ministério do Meio Ambiente em relação à exploração agropecuária dos produtores cadastrados. A adoção nacional desse instrumento auxiliaria nas análises de risco socioambiental do banco e das demais financeiras que atuam na área, tão respeitável no Brasil.

Comparando com os outros bancos, o BDLL está tendo uma atuação eficiente e bem abrangente em sua análise de risco socioambiental, já que é realizada em todas as operações inicializadas: “se o cliente não tá cumprindo alguma exigência, eu (banco) nem aprovo” (ENTREVISTADO 1). Quanto aos critérios de exclusão, são itens bem amplos que acabam compreendendo muitos casos de risco socioambiental.

Para facilitar a padronização e o reporte repassado aos analistas, talvez seja interessante realizar uma classificação de risco socioambiental, como outras instituições estudadas já realizam. No caso, pode ser encaixado dentro ou fora dos critérios de exclusão e especialmente nos contratos *corporate*. A ideia é simples, mas pode qualificar a apreciação do analista, facilitando na hora de decidir qual caminho seguir, o da exclusão, o da mitigação ou o da aprovação.

Peguemos o exemplo do Banco da Amazônia, onde existe a classificação dividida em indução, salvaguarda ou exclusão. Dependendo da situação do cliente, é possível classificá-lo como salvaguarda. Nesse caso, busca-se orientar o cliente, sendo às vezes uma mera questão de caráter administrativo ou técnico. Os princípios do Equador sugerem uma categorização semelhante: A (alto risco), B (risco médio) e C (baixo risco). Essa separação pode ser realizada na própria política, visando não perder clientes que apresentem pendências menores ou mais fáceis de resolver. O que os bancos vêm realizando de diferente para não perder clientes grandes que possuem um risco considerável é o acompanhamento e monitoramento pós desembolso. Também é possível pensar-se em visitas técnicas e especializadas para uma melhor avaliação e auditoria, o que pode ser realizado até mesmo com o apoio dos parceiros concessionários. Aproveitar a proximidade com os parceiros, algo que os concorrentes dificilmente têm, e os coordenadores externos (comercial, remarketing e cobrança) pode ser um diferencial.

Para promover o consumo consciente de recursos naturais e de materiais deles derivados nos processos internos, o BDLL utiliza um conceito um pouco diferente do habitual, o de ecoefetividade. Advindo da sede na Holanda, a ideia assemelha-se a de ecoeficiência com umas pequenas diferenças: “ele não é simplesmente ter resultado, mas o como tu faz e o impacto que isso tem” (ENTREVISTADA 3). Combina mudanças nos padrões de comportamento e a redução do impacto das atividades da empresa. Até o momento, “essa responsabilidade está com a área de comunicação interna” (ENTREVISTADA 3), o que deverá mudar com a formação de um comitê.

A preocupação com separação de lixo, utilização de Ecofrotas, com consumo de papel e de cartuchos de impressora está sendo integrada aos poucos na cultura organizacional. Existem impeditivos para o controle de outras variáveis como luz e energia, pois o prédio e as instalações não pertencem ao BDLL. Entretanto, existe muito campo a se desenvolver comparando com as unidades holandesas e norte-americanas. O passo mais importante talvez seja a conscientização e internalização do conceito dentro do banco “tem bastante para trabalhar de conscientização” (ENTREVISTADA 3) e algumas das práticas do mercado analisadas podem ser adotadas para atingir essa melhoria.

O Banco De Lage Landen tem publicado nos últimos anos o relatório de sustentabilidade brasileiro com uma forma de informar, sensibilizar e engajar continuamente as partes interessadas nas políticas e práticas de sustentabilidade da instituição (princípio 4 do Protocolo Verde). Está prevista até o ano que vem (2015) a confecção da sua Política de Responsabilidade Socioambiental, formalizando as diretrizes e estratégias tomadas pelo banco. Junto aos clientes (concessionários) é divulgado material em relação ao código de ética.

Na parte de treinamentos, alguns métodos já foram incorporados. Afora os treinamentos obrigatórios via e-learning, todos os novos funcionários passam por uma série de treinamentos que visam transmitir a organização e os valores da empresa e entre eles está um com a visão de sustentabilidade do banco. O programa “Conectados ao nosso negócio” funciona de maneira semelhante, porém mais completa e é direcionado a todos os funcionários. Os treinamentos estão sendo desenvolvidos com qualidade e se enquadram com o que já há de melhor no

mercado. Além do mais, antes de todas as atividades de voluntariado, é feito “um momento para alinhar com o pessoal o que é atividade que vai ser realizada, por que o banco está liberando o pessoal no horário de trabalho” (ENTREVISTADA 3). Outras iniciativas positivas são estas: “Um dia no Campo”, na qual um funcionário é levado para passar na concessionária e visitar um cliente final, a Semana do Meio Ambiente, a Semana do Voluntariado, o Varal de Natal, entre outras campanhas realizadas ao longo do ano.

Parcerias com a AGCO em projetos sociais estão sempre em pauta. Essas sociedades trazem muitos benefícios, agregando vantagens à comunidade e fortalecendo a parceria: “trabalha a parceria com a fábrica, não só no âmbito econômico, mas também no social” (ENTREVISTADA 3), por isso pode ser ampliado para outras marcas. Já existe um esforço nesse sentido, o que deverá trazer resultados contundentes nos próximos anos para “estender a parceria além do negócio e trabalhar juntos pela comunidade” (ENTREVISTADA 3).

Já entrando na questão de governança, que tange o princípio 5 do Protocolo Verde, em função de várias transições que o BDLL está passando em diversas áreas, em conjunto com a homologação normativo do Banco Central, a gestão socioambiental passa por uma fase de mudanças. Não em termos de estratégia, os três pilares propostos ainda estão se consolidando, mas sim em relação a sua composição e estrutura. Terá de ser lançada sua Política de Responsabilidade Socioambiental, por causa da nova legislação do Banco Central. Isso demanda uma série de mudanças estruturais na governança, principalmente na parte de responsabilidade corporativa, pois um diretor será responsável por responder pelas questões de responsabilidade socioambiental do banco. É de fundamental importância que o diretor selecionado tenha conhecimento e engajamento com a causa!

É uma ótima oportunidade para que essa estruturação impulsione a estratégia de sustentabilidade (no Brasil) que, sem dúvidas, é um dos pontos fortes do De Lage Landen. As melhores práticas de mercado estão aí como fonte de informações para alavancá-la. A lógica é colocar a cargo do comitê *corporate social responsibility* a execução e manutenção da nova política, da mesma forma que, por exemplo, o

Sicredi dispõe sua Política de Sustentabilidade a cargo do comitê de sustentabilidade.

É importante que haja subcomitês ou grupos de trabalho (uma ou duas pessoas) com distintas atribuições de responsabilidades, para que as mesmas não fiquem concentradas em um grupo específico de pessoas. Pelas análises realizadas este é um fator fundamental: a atribuição de responsabilidades. Assim como é muito importante a determinação de metas e ferramentas de controles. A divisão pode inspirar-se tanto nos três pilares da estratégia do banco – solução de sustentabilidade, impacto social e operações de negócios responsáveis – quanto nos princípios do Protocolo Verde, um braço para produtos e linhas de financiamento sustentáveis, outro para risco socioambiental, outro para ecoefetividade e gestão de processos e mais um para engajamento e treinamento com *stakeholders*. Para não perder a identidade do DLL talvez seja mais interessante dividir conforme os três pilares, mas é preciso que tenham uma quantidade de membros em conformidade com todos os aspectos abordados por cada pilar. Os membros de cada subcomitê precisam ter metas relativas à sua determinada área e também algum tipo de incentivo, mas, mais do que isso, devem estar alinhados e motivados com o conceito (vestir a camisa).

A formalização do comitê é deveras crucial para que exista uma maior interação e comunicação entre as áreas. A partir dessa organização pode-se pensar em melhorias dentro de cada campo e ações conjuntas entre eles.

Ponto fundamental é o fortalecimento do engajamento com as empresas parceiras. Torná-las cada vez mais presentes inclusive nas decisões estratégicas, como já é feito na Agenda 21 de alguns bancos analisados. Nesse ponto, a sustentabilidade econômica acaba impulsionando a social e ambiental, pois assim é possível realizar mais ações sociais conjuntas e financiar mais produtos sustentáveis e inovadores.

Dentro da questão da eficiência ecológica nos processos, formar grupos de trabalho responsáveis por determinados itens específicos tem sido uma das formas mais utilizadas. Também existem softwares que ajudam no controle da utilização de recursos. Esses são passos que poderão ser dados mais adiante. Nessa parte

tecnológica, existe ainda a Ecofont, já utilizada, por exemplo, na Advocacia-Geral da União, que reduz significativamente o consumo de tinta nas impressões.

Atribuir um índice de ecoeficiência ou, no caso, de ecoefetividade no PLR dos funcionários é uma boa alternativa. Assim, a empresa admite o papel de cada um quanto a uso eficiente dos recursos, como o próprio conceito organizacional admite é necessários que todos sejam um (One DLL). Isso já existe em grande parte dos países nos quais o DLL está inserido e não há por que no Brasil ser diferente. A inclusão de critérios socioambientais e de acordo com a ecoefetividade na política de compras e fornecedores, incluindo, por exemplo, cláusulas contratuais é outro fator a ser considerado: “a gente tem um política de fornecedores [...] mas a gente ainda não tem a questão da ecoeficiência vinculada às práticas de compras” (ENTREVISTADA 3). São pequenas sugestões, mas que podem fazer muita diferença.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado bancário está cada vez mais conectado a gestão socioambiental. Comprova-se essa ideia tendo em vista a grande quantidade de protocolos e princípios dentro da área que têm o viés da sustentabilidade como foco. Olhar para o mercado é uma necessidade para o atingimento dos objetivos de quaisquer organizações e isso deve ser replicado também na gestão socioambiental. Conseqüentemente, o *benchmarking* e demais ferramentas de gestão e inteligência de mercado são muito úteis dentro desse novo paradigma.

Por meio de *benchmarking* nos relatórios de sustentabilidade de cinco instituições bancárias e tendo como base o Protocolo Verde, o estudo efetuado identificou as práticas e tendências no mercado brasileiro nacional. Dessa maneira, foram verificadas atuações que envolvem questões de produtos e linhas de financiamento, risco socioambiental, ecoeficiência, engajamento, políticas e governança, etc.

A comparação com o Banco de Lage Landen permitiu uma apreciação final sobre pontos fortes e pontos de melhorias, que poderão ser desenvolvidos na prática. As entrevistas realizadas com funcionários da empresa foram de fundamental importância para compreender os seus processos e o funcionamento da gestão da sustentabilidade, comparar com as melhores ações do mercado bancário e também transmitir o que foi estudado.

A metodologia de *benchmarking* trouxe uma visão mercadológica importante, mas limitou-se às divulgações realizadas nos relatórios de sustentabilidade e documentos publicados. Isso dificultou um melhor entendimento dos processos, resultando em um olhar macro sobre eles, não permitindo uma análise mais particular e detalhada.

O Protocolo Verde foi um passo dado no caminho da gestão socioambiental no mercado financeiro nacional. Aqueles que adotaram suas diretrizes puderam, na verdade, se antecipar a legislação. Com a resolução nº 4.327, recentemente publicada, todas as instituições que respondem ao Banco Central deverão compor

uma política socioambiental e possuir uma estrutura administrativa que a sustente. Fica como sugestão para futuras pesquisas a investigação de que maneira as instituições financeiras estão se adaptando a ela e o que vem sendo realizando, e a investigação das mudanças ocasionadas a partir desse normativo. O impacto da legislação é, sem dúvida, muito importante e deve ser estudado.

Assim sendo, pode-se concluir que os grandes bancos estão um pouco à frente dos bancos médios ou especializados, em termos dessa estruturação e governança. Todos os analisados já possuem de alguma forma sua Política de Responsabilidade Socioambiental, sendo apenas passíveis de ajustes. Embora o Banco De Lage Landen não a tenha formalizada, a sua estratégia e as práticas em sustentabilidade são muito fortes. Algumas delas podendo servir inclusive como *benchmark*.

O De Lage Landen possui globalmente uma estratégia de sustentabilidade intensa e desenvolvida. Pode e deve ser um referencial a ser seguido pelo banco no Brasil. Entretanto, existem peculiaridades locais que dificultam um melhor processo de implantação e, por isso o conhecimento das práticas do mercado nacional é um importante aliado para se conseguir superar essas adversidades. Devem ser ressaltados os pontos fortes, como sua estratégia, sua proximidade com as fábricas, sua análise de risco socioambiental e sua preocupação em engajar o público externo e interno, mas ainda há muito espaço a se desenvolver na sua gestão socioambiental. Foi pensando nesse espaço que esse estudo buscou ser útil.

Algumas das ações propostas, baseadas nas análises mercadológicas, foram a reestruturação do comitê *corporate social responsibility*, a sua divisão em pilares e a atribuição de responsabilidades e metas. Na análise de risco socioambiental, sugeriu-se a classificação especialmente em contratos com maior risco, bem como o acompanhamento pós desembolso por meio de visitas técnicas. Para ecoefetividade, criar metas e incluir no PLR dos funcionários e gestores e compreender cláusulas com critérios socioambientais nos contratos de compras e de fornecedores. E também fortalecer a presença das fábricas clientes nas decisões estratégicas do BDLL.

Buscou-se também identificar nos relatórios e através das entrevistas os benefícios que a gestão socioambiental pode trazer. De maneira geral, existem benefícios para toda a sociedade. Atuar na comunidade, por exemplo, é uma atividade que pode exigir quase nenhum custo à organização e resulta, além de auxílio a quem precisa, em realização pessoal aos funcionários envolvidos, espírito de equipe e valor agregado na imagem organizacional: “geralmente quem vai uma vez numa atividade de voluntariado quer ir sempre porque é muito interessante de ver o retorno [...] cria um vínculo diferente, cria uma admiração das pessoas pela empresa” (ENTREVISTADA 3). O consumo consciente e utilização eficiente de recursos naturais nos processos internos trouxe menos impacto no meio ambiente, mas, mais do que isso, na maioria dos bancos analisados houve economia de custos, gerando menos despesas, ou seja, benefícios financeiros nos seus balanços. A publicação dos relatórios de sustentabilidade indicam um posicionamento e uma preocupação, o que serve como marketing organizacional. Sob o ponto de vista de recursos humanos, práticas socioambientais da organização podem ser decisivas para atrair, motivar e reter talentos.

Por fim, o estudo contribuiu indubitavelmente para a formação acadêmica do pesquisador. O tema da sustentabilidade ajuda a entender aspectos econômicos, sociais e ambientais. A opção pelo Protocolo Verde permitiu a interação com áreas de produto, de risco, de gestão de pessoas, de comunicação e de governança. Além do mais foram abordadas variáveis mercadológicas, de ferramentas de gestão e de estrutura organizacional, plenamente alinhadas com a disciplina da Administração. Ao concluir a graduação e tornar-se um profissional da Administração, é essencial a compreensão da importância de gerar-se valor não só a organização para a qual trabalhamos, mas a uma causa maior.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 9 ed. Bookman, 2001

ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz Antonio; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão Socioambiental: Responsabilidade e Sustentabilidade do Negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, Fernando. **O Bom Negócio da Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ALMEIDA, Fernando. **Os Desafios da Sustentabilidade: uma ruptura urgente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ARAUJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BACHA, Maria de Lourdes; Et. al. **Considerações teóricas sobre o conceito de sustentabilidade**. In: XII Simpósio de Gestão e Tecnologia. 2010. Disponível em:<http://www.aedb.br/seget/artigos10/31_cons%20teor%20bacha.pdf> Acesso em 12 de Abril de 2014.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BAUDRILLARD, J. **A sociedade de consumo**. Portugal: Edições 70, 2008.

BROWN, Lester R. **Eco-economia: construindo uma economia para a terra**. Salvador: UMA, 2003.

CAMP, Robert. **Benchmarking: o caminho da qualidade total**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CARIDADE, Annelise Vendramini da Silva. **Práticas de gestão estratégica e aderência ao método SIGMA: um estudo de caso no setor de celulose e papel**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22092006-191026/>>.

Acesso em: 2014-11-21.

CASTRO, Regina Martins. **O marketing verde no planeta azul: O Marketing na Era da Sustentabilidade**. 2009. 84 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Comunicação, UFRGS, Porto Alegre, 2009.

CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Relatório PIB Agro CEPEA-USP/CNA**, dez 2013. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/comunicacao/Cepea_PIB_BR_dez13.pdf>

CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 559 p.

BANCO BRADESCO. **RELATÓRIO ANUAL 2013**. Disponível em: <http://www.bradesco.com.br/site/conteudo/download/Download.aspx?file=%7e%2fuploads%2f635370721991269531-bradesco-ras2013-completo-20140529v2.pdf>.

Acesso em 10 de Setembro de 2014.

BANCO DA AMAZÔNIA S.A. **RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2013**. Disponível em: < <http://www.bancoamazonia.com.br/index.php/relatorios-sustentabilidade/finish/73-relatorio-2013/375-relatorio-de-sustentabilidade-2013>>.

Acesso em 05 de Setembro de 2014.

BANCO DE LAGE LANDEN BRASIL S.A. Portal Institucional. Disponível em: <<http://www.bancodll.com.br>>. Acesso em 26 de Junho de 2014.

_____. **SUSTENTABILIDADE 2012.** Disponível em: <http://www.bancodll.com.br/portal_dll/campanhas/sustentabilidade/relatorio-sustentabilidade-2012.pdf> Acesso em 26 de Junho de 2014.

_____. **SUSTENTABILIDADE 2013.** Disponível em: <<http://www.bancodll.com.br/NovoPortalDC/48-24-F4-28-86-B1-52-83-0B-54-62-39-89-B5-7E-0A>> Acesso em 23 de Setembro de 2014.

BANCO DO BRASIL S.A. **RELATÓRIO ANUAL 2013.** Disponível em <<http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/Port2013.pdf>>. Acesso em 25 de Agosto de 2014.

BANCO SANTANDER. **INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE 2012.** Disponível em: <<http://www.ri.santander.com.br/Download.aspx?Arquivo=LrSoWrgnIrgRvHRuufmrhg=&=>>>. Acesso em 26 de Junho de 2014

BOGAN, Christopher E.; ENGLISH, Michael J. **Benchmarking aplicações práticas e Melhoria Contínua.** Trad. Miguel Cabrera. São Paulo: Makron Books, 1996.

BORGER, Fernanda Gabriela. Responsabilidade corporativa: a dimensão ética, social e ambiental na gestão das organizações. In: VILELA JUNIOR, Alcir; DEMAJOROVIC, Jacques. **Modelos e ferramentas de gestão ambiental: desafios e perspectivas para as organizações.** SENAC São Paulo, 2006.

BRADY, Tom. **The New York Times.** Julho de 2014. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/ambiente/2014/07/1478433-para-analistas-ignoramos-os-perigos-do-aquecimento-global.shtml>>

DE LAGE LANDEN. Disponível em <<http://www.delagelanden.com/>>. Acesso em 22 de Julho de 2014.

_____. **Corporate Review 2012**. Disponível em <<http://corporatereview2012.com/>>. Acesso em 22 de Julho de 2014.

DEMAJOROVIC, Jacques. Ecoeficiência em serviços: diminuindo impactos e aprimorando benefícios ambientais. In: VILELA JUNIOR, Alcir; DEMAJOROVIC, Jacques. **Modelos e ferramentas de gestão ambiental: desafios e perspectivas para as organizações**. SENAC São Paulo, 2006.

ELKINGTON, John. **Canibais com Garfo e Faca**. Trad. Patrícia Martins Ramalho. São Paulo: Makron Books, 2001.

FALCÃO, Joaquim. **Pesquisa qualitativa em administração**. Vol. 1. FGV Editora, 2004.

FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. Disponível em <<http://www.febraban.org.br/>>. Acesso em 05 de Agosto de 2014.

FISHER, John G. **Benchmarking para otimizar o desempenho**. São Paulo: Clio Editora, 1996.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRIEDMAN, M. **The Social responsibility of business is to increase its profits**. New York Times Magazine, setembro, 1970.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. PLAGEDER, 2009.

GLOBAL REPORT INITIATIVE – GRI. **Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade – G3.** 2006. Disponível em <
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazil-Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf>>. Acesso em 01 de Outubro de 2014.

HITT, M. A., IRELAND, R. D., & HOSKISSON, R. E. (2008): **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo, SP: 2. ed. Cengage Learning.

KREITLON, M. P. (2004) **A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial.** XXVIII ENANPAD, Curitiba. 13 p.

LEFF, ENRIQUE. **Saber Ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

LEIBFRIED, K. H. J.; MCNAIR, C. J. **Benchmarking: uma ferramenta para melhoria contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

LEI Nº 8.069, de 13 de julho de 1990. **Estatuto da Criança e do Adolescente.** Brasília, BR.

MCDONALD, Malcolm. **Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar planos eficazes.** Elsevier, 2013.

MCGRATH, Matt. **BBC BRASIL.** Brasília, Maio de 2013. Disponível em:<
http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2013/05/130514_floresta_energia_hidroeletrica_mv.shtml>

MUNCK, L. SOUZA, R. B. **A relevância do ser humano no contexto de institucionalização e legitimação do paradigma da sustentabilidade.** Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 16, n. 3, p 1-14, julho- setembro 2009.

NASCIMENTO, Luis Felipe; LEMOS, Ângela Denise da Cunha; DE MELLO, Maria Celina Abreu. **Gestão Socioambiental Estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 232 p.

NUWER, Rachel. **The New York Times**. Agosto de 2014. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/ciencia/2014/08/1495261-plastico-produzido-por-humanos-vai-virar-camada-geologica-diz-estudo.shtml>>

OTTOMAN, Jaquelyn A. **Marketing Verde**. Tradução Marina Nascimento; revisão técnica Rogério Raupp Ruschel. São Paulo, 1994.

RIO+20. Disponível em: <<http://www.rio20.gov.br/>> Acesso em 25 de Junho de 2014.
SALVI, Greta. Entrevista – Stuart Hart. **A riqueza na pobreza**. Disponível em: <<http://www.ideiasustentavel.com.br/2013/02/entrevista-stuart-hart/>> Acesso em 28 de Maio 2014.

SICREDI. **RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE 2013**. Disponível em <http://www.sicredi.com.br/pdfs/relatorio_anual_sustentabilidade_2013_portugues.pdf>. Acesso em 31 de Agosto de 2014.

_____. **POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE**. Disponível em <http://www.sicredi.com.br/pdfs/politica_de_sustentabilidade_sicredi_pt.pdf> Acesso em 31 de Agosto de 2014.

SILVA, D. da, C. C., Sc: **Sustentabilidade Corporativa**. In: Anais VI Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT, Resende, RJ, 2009.

SOARES FILHO, Raimundo. **Ritual de passagem: a educação de lideranças para a sustentabilidade**. Caderno de Ideias: Fundação Dom Cabral , n. 6, 2006. Disponível em:

<<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Cadernos%20de%20Id%C3%A9ias/2006/0606.pdf>> Acesso em 27 de Maio de 2014.

THE ECONOMIST. **Triple Bottom Line.** Disponível em: <<http://www.economist.com/node/14301663>> Acesso em 27 de Maio de 2014.

THE EQUATOR PRINCIPLES. **A financial industry benchmark for determining assessing and managing social and environmental risk in project financing.** 2013. Disponível em: < http://www.equator-principles.com/resources/equator_principles_III.pdf>. Acesso em 12 de Outubro de 2014.

UNEP Finance Initiative: Innovative financing for sustainability. Disponível em < <http://www.unepfi.org/>>. Acesso em 12 de Agosto de 2014.

VASCONCELOS, Mário Sérgio. **O papel das instituições financeiras na transição para uma economia.** Revista Política Ambiental. 8ª edição. 2011

VANZELOTTI, Taiana, Messias. **A apropriação do conceito de sustentabilidade na comunicação organizacional do Itaú Unibanco.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Faculdade de Biblioteconomia e comunicação, UFRGS, Porto Alegre, 2013. Disponível em:< <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/88889/000912575.pdf?sequence=1> > Acesso em 27 de Maio de 2014.

YOUNG, R. **Novas Lideranças para uma nova civilização.** Global Fórum América Latina, Curitiba, Julho de 2008. Disponível em < <http://www.globalforum.com.br/FreeComponent16630content129310.shtml>>. Acesso em 30 de Junho de 2014

APÊNDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Roteiro de Entrevista semiestruturada

Esta entrevista tem como objetivo coletar informações do funcionário da área de produtos do Banco de Lage Landen a respeito de atuações que se encaixem no princípio 1 do Protocolo Verde. Os dados aqui coletados serão utilizados exclusivamente para o Trabalho de Conclusão de Curso do acadêmico Victor Rodrigo da Costa Jabif, graduando em bacharelado em Administração da UFRGS, sob orientação do Prof. Luís Felipe Machado do Nascimento. A identidade dos sujeitos será resguardada na utilização e divulgação de resultados.

Questões pertinentes ao princípio 1:

- O banco possui linhas de financiamento ligadas ao desenvolvimento sustentável (que fomentem a qualidade de vida da população e do uso sustentável do meio ambiente)? Se sim, quais são?
- Existem ou é possível fornecer taxas mais atrativas para linhas com viés socioambiental?
- Existem possibilidades de implementar linhas como:
 - Linha ABC
 - Capital de Giro Ambiental
 - Leasing Ambiental
 - CDC Eficiência Energética de Equipamentos
 - CDC Produção e Processos Mais Limpos
- É possível fornecer taxas mais atrativas a clientes que possuem algum tipo de certificação ambiental?

APÊNDICE B

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Roteiro de Entrevista semiestruturada

Esta entrevista tem como objetivo coletar informações do funcionário da área de crédito e risco do Banco de Lage Landen a respeito de atuações que se encaixem no princípio 2 do Protocolo Verde. Os dados aqui coletados serão utilizados exclusivamente para o Trabalho de Conclusão de Curso do acadêmico Victor Rodrigo da Costa Jabif, graduando em bacharelado em Administração da UFRGS, sob orientação do Prof. Luís Felipe Machado do Nascimento. A identidade dos sujeitos será resguardada na utilização e divulgação de resultados.

Questões pertinentes ao princípio 2:

- O DLL inclui critérios socioambientais em sua análise de risco?
- Existe alguma política interna específica ou procedimentos formais para avaliação de risco socioambiental? Quais os financiamentos são enquadrados nessa avaliação?
- O DLL adota algum dos acordos voluntários do setor financeiro (princípios do equador, PRI, UNEP FI)?
- Quais são os documentos solicitados para análise de risco socioambiental? Além dos documentos, existem outros procedimentos adotados?
- Quem ou qual área é responsável pela aprovação dos projetos avaliados?

APÊNDICE C

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Roteiro de Entrevista semiestruturada

Esta entrevista tem como objetivo coletar informações da funcionária da área de comunicação do Banco de Lage Landen a respeito de atuações que se encaixem nos princípios 3, 4 e 5 do Protocolo Verde. Os dados aqui coletados serão utilizados exclusivamente para o Trabalho de Conclusão de Curso do acadêmico Victor Rodrigo da Costa Jabif, graduando em bacharelado em Administração da UFRGS, sob orientação do Prof. Luís Felipe Machado do Nascimento. A identidade dos sujeitos será resguardada na utilização e divulgação de resultados.

Questões pertinentes ao princípio 3:

- Como funciona a gestão da ecoeficiência do DLL?
- Existe algum tipo de monitoramento sistemático e regular do consumo de recursos (papel, energia elétrica, água, plástico)?
- Uma das iniciativas existentes no mercado é a atribuição de um índice de ecoeficiência no PLR de seus funcionários, com metas individuais e grupais. O DLL possui ou tem interesse em fazer algo nesse sentido?
- A instituição possui uma política e/ou procedimentos formais de compras que consideram aspectos socioambientais na seleção e desenvolvimento de fornecedores de bens e serviços?

Questões pertinentes ao princípio 4:

- Existe alguma política interna específica ou procedimentos formais em relação à sustentabilidade do banco?
- De que forma os funcionários são treinados em relação às práticas de sustentabilidade da instituição?

- O banco tem publicado anualmente o relatório de sustentabilidade, há outros procedimentos de comunicação e engajamento com os *stakeholders*?
- Existem ações conjuntas de sustentabilidade com os parceiros?

Questões pertinentes ao princípio 5:

- Como surgem e se desenvolvem as ações de sustentabilidade do banco? Há um budget específico para a área?
- No DLL, existe um comitê atuante na área de desenvolvimento sustentável? Se sim, como ele atua?
- De que maneira a sede brasileira atua na comunidade na qual está inserida?
- Existem responsáveis pelas diferentes práticas de sustentabilidade (produtos, risco, ecoefetividade)?
- Quais os principais benefícios que a gestão socioambiental traz ao banco?

PROTOCOLO DE INTENÇÕES PELA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL QUE ENTRE SI CELEBRAM O MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, O BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES, A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, O BANCO DO BRASIL S.A, O BANCO DA AMAZÔNIA S.A. E O BANCO DO NORDESTE DO BRASIL – BNB.

A **UNIÃO**, por intermédio do **MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE**, doravante denominado simplesmente **MMA**, órgão da Administração Pública Federal, no termos da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003 e do Decreto nº 6.101, de 26 de abril de 2007, inscrito no CNPJ nº 37.115.375/0001-07, com sede na Esplanada dos Ministérios, Bloco "B", 5º andar, Brasília/DF, neste ato representado pelo seu Ministro de Estado, **CARLOS MINC BAUMFELD**, brasileiro, casado, nomeado pelo Decreto Presidencial de 26 de maio de 2008, publicado no Diário Oficial da União de 27 de maio de 2008, residente e domiciliado em Brasília/DF, portador da Carteira de Identidade nº 023814593 - IFP/RJ, inscrito no CPF sob o nº 694.816.527-34, e o **BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES**, doravante denominado simplesmente **BNDES**, empresa pública federal, com sede em Brasília, Capital Federal, e serviços nesta Cidade do Rio de Janeiro/RJ, na Avenida República do Chile, nº 100, inscrito no CNPJ sob o nº 33.657.248/0001-89, neste ato representado por seu Presidente, o Senhor Doutor **LUCIANO GALVÃO COUTINHO**, economista, com domicílio na Cidade do Rio de Janeiro, na Avenida República do Chile nº 100, a **CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**, doravante denominada simplesmente **CAIXA**, Instituição Financeira sob a forma de Empresa Pública dotada de personalidade Jurídica de Direito Privado, criada pelo Decreto-Lei nº 759, de 12 de agosto de 1969, regendo-se atualmente pelo Estatuto aprovado pelo Decreto nº 6.473, de 5 de junho de 2008, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 00.360.305/0001-04, com sede no SBS, Quadra 4, Lotes 3 e 4, em Brasília/DF, neste ato representada por sua Presidenta, Senhora **MARIA FERNANDA RAMOS COELHO**, brasileira, portadora do RG nº 1.817.752 – SSP/PE e do CPF nº 318.455.334-53, o **BANCO DO BRASIL S.A.**, Sociedade de Economia Mista, com sede em Brasília, Distrito Federal, inscrito no CNPJ sob o nº 00.000.000/0001-91, neste ato representado por seu Presidente, o Senhor **ANTONIO FRANCISCO DE LIMA NETO**, brasileiro, casado, economista, portador do RG nº 96.002.754.791 – SSP/CE e do CPF nº 231.877.943-00, residente e domiciliado na SQS 303, bloco "G", aptº 606, Brasília/DF, o **BANCO DA AMAZÔNIA S.A.**, doravante denominado simplesmente **BANCO DA AMAZÔNIA**, empresa de economia mista, com sede em Belém, Capital do Estado do Pará, na Avenida Presidente Vargas nº 800, inscrito no CNPJ sob o nº 04.902.979/0001-44, neste ato representado por seu Presidente, o Senhor **ABIDIAS JOSÉ DE**

SOUSA JÚNIOR, brasileiro, casado, sociólogo, portador do RG nº 737.357 - SEGUP/DF e do CPF nº 279.712.951-20, residente e domiciliado na Avenida Almirante Wandenkolk nº 898, aptº 2.302, Belém/PA e o **BANCO DO NORDESTE DO BRASIL – BNB**, doravante denominado simplesmente **BNB**, sociedade de economia mista, integrante da Administração Pública Federal Indireta, com sede em Fortaleza/CE, inscrito no CNPJ/MF sob o nº 07.237.373/0001-20, neste ato representado pelo seu Presidente, Doutor **ROBERTO SMITH**, brasileiro, economista, portador do RG nº 2827952 - SSP/SP e do CPF nº 270.320.438-87, nomeado e reconduzido, conforme Decretos do Senhor Presidente da República, respectivamente, de 11 de fevereiro de 2003 e de 4 de agosto de 2005, publicados no Diário Oficial da União de 12 de fevereiro de 2003 e de 5 de agosto de 2005;

Considerando que as questões urgentes como a gestão de recursos hídricos, a preservação da biodiversidade, o manejo sustentável de florestas e o combate ao aquecimento global investem-se de prioridade por estarem associadas ao potencial declínio dos serviços ambientais comprometendo a sobrevivência humana caso não sejam adequadamente equacionadas;

Considerando que, do ponto de vista social, o desenvolvimento sustentável envolve o respeito aos direitos humanos e do trabalho, a valorização da diversidade e das culturas locais, a redução da pobreza e da desigualdade na distribuição de renda e contribui para o fortalecimento dos laços sociais e culturais;

Considerando que a integração de tais questões à atividade de cada um dos atores econômicos e sociais brasileiros tem por meta gerar a sinergia necessária para encontrar soluções adequadas aos processos produtivos e adequá-los aos limites ecológicos do planeta Terra e ao imperativo da justiça social; e

Considerando que nesse contexto, os bancos signatários deste Protocolo reconhecem que podem cumprir um papel indutor fundamental na busca de um desenvolvimento sustentável que pressuponha a preservação ambiental e uma contínua melhoria no bem estar da sociedade, **NÓS**, signatários deste protocolo, firmamos o presente instrumento, mediante as cláusulas e condições seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA: DO OBJETO

Constitui objeto do presente Termo o esforço comum entre os signatários no sentido de empreender políticas e práticas bancárias que sejam precursoras, multiplicadoras, demonstrativas ou exemplares em termos de responsabilidade socioambiental e que estejam em harmonia com o objetivo de promover um desenvolvimento que não comprometa as necessidades das gerações futuras a partir da atualização dos compromissos previstos no Protocolo Verde, firmado em 1995.

CLÁUSULA SEGUNDA: DOS COMPROMISSOS DOS BANCOS SIGNATÁRIOS

Os bancos signatários se comprometem a implementar os seguintes princípios:

I - Financiar o desenvolvimento com sustentabilidade, por meio de linhas de crédito e programas que promovam a qualidade de vida da população, o uso sustentável dos recursos naturais e a proteção ambiental, observadas as seguintes diretrizes:

- a) Aprimorar continuamente o portfólio de produtos e serviços bancários destinados ao financiamento de atividades e projetos com adicionalidades socioambientais;
- b) Oferecer condições diferenciadas de financiamento (taxa, prazo, carência, critérios de elegibilidade, etc.) para projetos com adicionalidades socioambientais; e
- c) Orientar o tomador de crédito de forma a induzir a adoção de práticas de produção e consumo sustentáveis.

II - Considerar os impactos e custos socioambientais na gestão de ativos (próprios e de terceiros) e nas análises de risco de clientes e de projetos de investimento, tendo por base a Política Nacional de Meio Ambiente, observadas as seguintes diretrizes:

- a) Condicionar o financiamento de empreendimentos e atividades, potencial ou efetivamente poluidores ou que utilizem recursos naturais no processo produtivo, ao Licenciamento Ambiental, conforme legislação ambiental vigente;
- b) Incorporar critérios socioambientais ao processo de análise e concessão de crédito para projetos de investimentos, considerando a magnitude de seus impactos e riscos e a necessidade de medidas mitigadoras e compensatórias;
- c) Efetuar a análise socioambiental de clientes cujas atividades exijam o licenciamento ambiental e/ou que representem significativos impactos sociais adversos;
- d) Considerar nas análises de crédito as recomendações e restrições do zoneamento agroecológico ou, preferencialmente, do zoneamento ecológico-econômico, quando houver; e
- e) Desenvolver e aplicar, compartilhadamente, padrões de desempenho socioambiental por setor produtivo para apoiar a avaliação de projetos de médio e alto impacto negativo.

III - Promover o consumo sustentável de recursos naturais, e de materiais deles derivados, nos processos internos, observadas as seguintes diretrizes:

- a) Definir e contemplar critérios socioambientais nos processos de compras e contratação de serviços;

b) Racionalizar procedimentos operacionais visando promover a máxima eficiência no uso dos recursos naturais e de materiais deles derivados; e

c) Promover medidas de incentivo à redução, reutilização, reciclagem e destinação adequada dos resíduos, buscando minimizar os potenciais impactos ambientais negativos.

IV - Informar, sensibilizar e engajar continuamente as partes interessadas nas políticas e práticas de sustentabilidade da instituição, observadas as seguintes diretrizes:

a) Capacitar o público interno para desenvolver as competências necessárias à implementação dos princípios e diretrizes deste Protocolo;

b) Desenvolver mecanismos de consulta e diálogo com as partes interessadas; e

c) Comprometer-se a publicar anualmente os resultados da implementação dos princípios e diretrizes estabelecidos neste Protocolo.

V - Promover a harmonização de procedimentos, cooperação e integração de esforços entre as organizações signatárias na implementação destes Princípios, observadas as seguintes diretrizes.

a) Implementar mecanismo de governança envolvendo os signatários para compartilhar experiências, acompanhar a efetividade e propor melhorias no processo de implementação dos princípios e diretrizes deste Protocolo, bem como sua evolução; e

b) Desenvolver um modelo de abordagem padronizado para levantar informações socioambientais junto aos clientes; e

c) Realizar, a cada dois anos, a revisão dos princípios e diretrizes para o contínuo aperfeiçoamento deste Protocolo.

CLÁUSULA TERCEIRA – DAS CONDIÇÕES GERAIS

Os signatários deste instrumento contribuirão para o aperfeiçoamento e a construção de soluções para os desafios socioambientais do século XXI, com a participação e a integração de ações da sociedade, estado e empresas em prol do desenvolvimento sustentável.

CLÁUSULA QUARTA - DAS ALTERAÇÕES

Os signatários reservam o direito de, a qualquer momento, sugerir novas condições ou ações que visem o melhor cumprimento do presente protocolo, podendo ser implementadas voluntariamente ou sendo transcritas neste protocolo pela aceitação de todos seus signatários.

CLÁUSULA QUINTA - DA VIGÊNCIA

O presente termo terá validade de 5 (cinco) anos, a contar da data de sua assinatura, podendo ser prorrogado.

E, por estarem assim ajustadas, assinam os signatários o presente protocolo, na presença das testemunhas abaixo indicadas.

Rio de Janeiro, 1º de agosto de 2008.

CARLOS MINC BAUMFELD
MINISTRO DE ESTADO DO MEIO
AMBIENTE

LUCIANO GALVÃO COUTINHO
PRESIDENTE DO BANCO NACIONAL DE
DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E
SOCIAL – BNDES

MARIA FERNANDA RAMOS COELHO
PRESIDENTE DA CAIXA ECONÔMICA
FEDERAL

ANTONIO FRANCISCO DE LIMA NETO
PRESIDENTE DO BANCO DO BRASIL
S.A.

ABIDIAS JOSÉ DE SOUSA JÚNIOR
PRESIDENTE DO BANCO DA AMAZÔNIA
S.A.

ROBERTO SMITH
PRESIDENTE DO BANCO DO NORDESTE
DO BRASIL – BNB

ANEXO B
BANCO CENTRAL DO BRASIL

109

RESOLUÇÃO Nº 4.327, DE 25 DE ABRIL DE 2014

Dispõe sobre as diretrizes que devem ser observadas no estabelecimento e na implementação da Política de Responsabilidade Socioambiental pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

O Banco Central do Brasil, na forma do art. 9º da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o Conselho Monetário Nacional, em sessão realizada em 24 de abril de 2014, com base no disposto nos arts. 4º, incisos VI e VIII, da referida Lei, 2º, inciso VI, e 9º da Lei nº 4.728, de 14 de julho de 1965, 20, § 1º, da Lei nº 4.864, de 29 de novembro de 1965, 7º da Lei nº 6.099, de 12 de setembro de 1974, 1º, inciso II, da Lei nº 10.194, de 14 de fevereiro de 2001, 1º, § 1º, e 12, inciso V, da Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009, e 6º do Decreto-Lei nº 759, de 12 de agosto de 1969,

R E S O L V E U :

CAPÍTULO I
DO OBJETO E DO ÂMBITO DE APLICAÇÃO

Art. 1º Esta Resolução dispõe sobre as diretrizes que, considerados os princípios de relevância e proporcionalidade, devem ser observadas no estabelecimento e na implementação da Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA) pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

Parágrafo único. Para fins do estabelecimento e da implementação da PRSA, as instituições referidas no **caput** devem observar os seguintes princípios:

I - relevância: o grau de exposição ao risco socioambiental das atividades e das operações da instituição; e

II - proporcionalidade: a compatibilidade da PRSA com a natureza da instituição e com a complexidade de suas atividades e de seus serviços e produtos financeiros.

CAPÍTULO II
DA POLÍTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

Art. 2º A PRSA deve conter princípios e diretrizes que norteiem as ações de natureza socioambiental nos negócios e na relação com as partes interessadas.

§ 1º Para fins do disposto no **caput**, são partes interessadas os clientes e usuários dos produtos e serviços oferecidos pela instituição, a comunidade interna à sua organização e as demais pessoas que, conforme avaliação da instituição, sejam impactadas por suas atividades.

§ 2º A PRSA deve estabelecer diretrizes sobre as ações estratégicas relacionadas à sua governança, inclusive para fins do gerenciamento do risco socioambiental.



BANCO CENTRAL DO BRASIL

§ 3º As instituições mencionadas no art. 1º devem estimular a participação de partes interessadas no processo de elaboração da política a ser estabelecida.

§ 4º Admite-se a instituição de uma PRSA por:

I - conglomerado financeiro; e

II - sistema cooperativo de crédito, inclusive a cooperativa central de crédito, e, quando houver, a sua confederação e banco cooperativo.

§ 5º A PRSA deve ser objeto de avaliação a cada cinco anos por parte da diretoria e, quando houver, do conselho de administração.

CAPÍTULO III DA GOVERNANÇA

Art. 3º As instituições mencionadas no art. 1º devem manter estrutura de governança compatível com o seu porte, a natureza do seu negócio, a complexidade de serviços e produtos oferecidos, bem como com as atividades, processos e sistemas adotados, para assegurar o cumprimento das diretrizes e dos objetivos da PRSA.

§ 1º A estrutura de governança mencionada no **caput** deve prover condições para o exercício das seguintes atividades:

I - implementar as ações no âmbito da PRSA;

II - monitorar o cumprimento das ações estabelecidas na PRSA;

III - avaliar a efetividade das ações implementadas;

IV - verificar a adequação do gerenciamento do risco socioambiental estabelecido na PRSA; e

V - identificar eventuais deficiências na implementação das ações.

§ 2º É facultada a constituição de comitê de responsabilidade socioambiental, de natureza consultiva, vinculado ao conselho de administração ou, quando não houver, à diretoria executiva, com a atribuição de monitorar e avaliar a PRSA, podendo propor aprimoramentos.

§ 3º Na hipótese de constituição do comitê a que se refere o § 2º, a instituição deve divulgar sua composição, inclusive no caso de ser integrado por parte interessada externa à instituição.

CAPÍTULO IV DO GERENCIAMENTO DO RISCO SOCIOAMBIENTAL

Art. 4º Para fins desta Resolução, define-se risco socioambiental como a possibilidade de ocorrência de perdas das instituições mencionadas no art. 1º decorrentes de danos socioambientais.



BANCO CENTRAL DO BRASIL

Art. 5º O risco socioambiental deve ser identificado pelas instituições mencionadas no art. 1º como um componente das diversas modalidades de risco a que estão expostas.

Art. 6º O gerenciamento do risco socioambiental das instituições mencionadas no art. 1º deve considerar:

I - sistemas, rotinas e procedimentos que possibilitem identificar, classificar, avaliar, monitorar, mitigar e controlar o risco socioambiental presente nas atividades e nas operações da instituição;

II - registro de dados referentes às perdas efetivas em função de danos socioambientais, pelo período mínimo de cinco anos, incluindo valores, tipo, localização e setor econômico objeto da operação;

III - avaliação prévia dos potenciais impactos socioambientais negativos de novas modalidades de produtos e serviços, inclusive em relação ao risco de reputação; e

IV - procedimentos para adequação do gerenciamento do risco socioambiental às mudanças legais, regulamentares e de mercado.

Art. 7º As ações relacionadas ao gerenciamento do risco socioambiental devem estar subordinadas a uma unidade de gerenciamento de risco da instituição.

Parágrafo único. Independente da exigência prevista no **caput**, procedimentos para identificação, classificação, avaliação, monitoramento, mitigação e controle do risco socioambiental podem ser também adotados em outras estruturas de gerenciamento de risco da instituição.

Art. 8º As instituições mencionadas no art. 1º devem estabelecer critérios e mecanismos específicos de avaliação de risco quando da realização de operações relacionadas a atividades econômicas com maior potencial de causar danos socioambientais.

CAPÍTULO V DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 9º As instituições mencionadas no art. 1º devem estabelecer plano de ação visando à implementação da PRSA.

Parágrafo único. O plano mencionado no **caput** deve definir as ações requeridas para a adequação da estrutura organizacional e operacional da instituição, se necessário, bem como as rotinas e os procedimentos a serem executados em conformidade com as diretrizes da política, segundo cronograma especificado pela instituição.

Art. 10. A PRSA e o respectivo plano de ação mencionado no art. 9º devem ser aprovados pela diretoria e, quando houver, pelo conselho de administração, assegurando a adequada integração com as demais políticas da instituição, tais como a de crédito, a de gestão de recursos humanos e a de gestão de risco.



BANCO CENTRAL DO BRASIL

Art. 11. As instituições mencionadas no art. 1º devem aprovar a PRSA e o respectivo plano de ação, na forma prevista no art. 10, e iniciar a execução das ações correspondentes ao plano de ação segundo o cronograma a seguir:

I - até 28 de fevereiro de 2015, por parte das instituições obrigadas a implementar o Processo Interno de Avaliação da Adequação de Capital (Icaap), conforme regulamentação em vigor; e

II - até 31 de julho de 2015, pelas demais instituições.

Art. 12. As instituições mencionadas no art. 1º devem:

I - designar diretor responsável pelo cumprimento da PRSA;

II - formalizar a PRSA e assegurar sua divulgação interna e externa; e

III - manter documentação relativa à PRSA à disposição do Banco Central do Brasil.

Art. 13. O Banco Central do Brasil poderá determinar a adoção de controles e procedimentos relativos à PRSA, estabelecendo prazo para sua implementação.

Art. 14. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Alexandre Antonio Tombini
Presidente do Banco Central do Brasil

Este texto não substitui o publicado no DOU de 28/4/2014, Seção 1, p. 22, e no Sisbacen.