

**UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA**  
Faculdade de Ciências e Tecnologia  
Departamento de Ciências e Engenharia do Ambiente

# **Sustentabilidade ambiental no sector bancário**

## **Caso de estudo: Banif – Grupo Financeiro**

Luciana Bugada Macedo

Dissertação Apresentada na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa para obtenção do grau de Mestre em Engenharia do Ambiente, perfil de Gestão e Sistemas Ambientais

Orientador:

Prof. Doutor João Joanaz de Melo

Co-orientadora:

Dr.<sup>a</sup> Helena Gonçalves

Lisboa

Dezembro de 2008



## AGRADECIMENTOS

Aos Orientadores:

- Prof. Doutor João Joanaz de Melo, pelo seu apoio e pelas suas contribuições ao longo destes últimos anos;
- Dr.<sup>a</sup> Helena Gonçalves, pelo seu apoio, criatividade e disponibilidade total.

Ao Banif – Grupo Financeiro, por ter apoiado esta tese e por ter disponibilizado toda a informação indispensável à análise, nas pessoas de:

- Dr. Marques dos Santos – Vice Presidente do Banif - Grupo Financeiro;
- Dr. Fernando Paula – Responsável pela Função Imagem Corporativa do Grupo e Director de Marketing e Comunicação do Banif;
- Dr. António Araújo – Director Adjunto de Marketing e Comunicação do Banif;
- Dr. Bruno de Jesus – Secretário da Sociedade;
- Dr.<sup>a</sup> Paula Avelar – Direcção de Marketing e Comunicação;
- Colegas do Banif - Grupo Financeiro com quem trabalho diariamente, em especial à Ana Veríssimo e à Carla Henriques.

À minha família e amigos, em especial à minha mãe Helena, pela permanente disponibilidade, apoio e entusiasmo, ao Rui Araújo por todo o apoio que me deu e ao António Galvão pela ajuda na recta final.



## RESUMO

A consciencialização de que não podemos comprometer as gerações futuras materializou-se no conceito de “desenvolvimento sustentável” (DS). A responsabilidade social das empresas (RSE) neste domínio é crucial. O sector bancário, em particular, apresenta um potencial importante na promoção do DS, pelas sua capacidade de influência, pelo seu peso enquanto empregador e também consumidor, contribuindo para o bem-estar da sociedade e para assegurar a competitividade a longo prazo.

O Grupo Banif já assumiu publicamente a sua responsabilidade social. Nesta dissertação apresenta-se este caso de estudo, através da sua estratégia de sustentabilidade e da sua envolvente externa (incluindo o *benchmarking* face à concorrência). Apresentam-se também algumas propostas para uma gestão estratégica da sustentabilidade ambiental, seguindo a abordagem proposta por Porter e Kramer em 2006.

Em consonância com a estratégia do Grupo de encarar a sustentabilidade como uma componente essencial do seu *core business*, propõe-se o reforço do pilar ambiental nas actividades primárias do negócio bancário, que se sugere ser antecedida pela definição de uma política ambiental e acompanhada pelo envolvimento de *stakeholders*. Mas por motivos éticos e para garantir a eficácia dos objectivos, não se pode desprezar a gestão dos aspectos ambientais relacionados com as actividades de suporte nem a importância da monitorização e reporte.

## **ABSTRACT**

The awareness that we cannot compromise future generations has materialized in the “sustainable development” (SD) concept. Corporate social responsibility (CSR) plays a crucial role in this matter. In particular the banking sector has a high potential in the promotion of SD due to its social and political influence, its weight both as an employer and as a consumer. CSR can contribute to society welfare while ensuring long-term competitiveness.

The Banif Group has already assumed its commitment to social responsibility. This dissertation presents the Banif case study, showing its sustainability strategy, its context (including the benchmarking of competitors) and some proposals for a strategic management of environmental sustainability, following an approach proposed by Porter and Kramer (2006).

In tune with the Group’s vision of sustainability as an essential component of its core business, it is proposed the reinforcement of the environmental vector in the primary activities of the banking business. This should be preceded by the definition of an environmental policy and must involve all the stakeholders. For ethical reasons, and to ensure the effectiveness of the chosen goals, environmental issues related to banking support activities and the importance of monitoring and reporting actions cannot be overlooked.

## **LISTA DE ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS**

Banco de Investimento - Banif - Banco de Investimento, SA

Banif - Banif - Banco Internacional do Funchal, SA

Banif Açores - Banco Banif e Comercial dos Açores, SA

Banif SGPS - Banif SGPS, SA

BCSD Portugal – Conselho Empresarial Português para o Desenvolvimento Sustentável

BCP – Banco Comercial Português

CA – Conselho de Administração

CELE – Comércio Europeu de Licenças de Emissão

DS - Desenvolvimento Sustentável

DPAS – Direcção de Património, Aprovisionamento e Segurança

GRI - Global Reporting Initiative

Grupo - Banif - Grupo Financeiro

ISR – Investimento Socialmente Responsável

ONG - Organização Não Governamental

ONGA - Organização Não Governamental de Ambiente

ONU – Organização das Nações Unidas

PNALE – Plano Nacional de Atribuição de Licenças de Emissão

RS - Relatório de Sustentabilidade

RSE – Responsabilidade Social das Empresas

SGA – Sistema de Gestão Ambiental.





## ÍNDICE DE MATÉRIAS

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1. ENQUADRAMENTO	1
1.2. OBJECTIVOS E ÂMBITO	3
1.3. ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	4
<b>2. ESTADO DA ARTE</b>	<b>7</b>
2.1. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS	7
2.2. AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS COMO ALAVANCAS DA SUSTENTABILIDADE	21
2.3. AGENDA DE SUSTENTABILIDADE NO SECTOR BANCÁRIO	23
2.4. SECTOR BANCÁRIO EM PORTUGAL	28
2.5. TENDÊNCIAS	30
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>33</b>
<b>4. ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE DO BANIF – GRUPO FINANCEIRO</b>	<b>37</b>
4.1. O BANIF – GRUPO FINANCEIRO	37
4.1.1. NEGÓCIO E EVOLUÇÃO	37
4.1.2. VALORES	40
4.2. INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO GRUPO	41
4.3. PROJECTOS JÁ IMPLEMENTADOS	44
<b>5. BENCHMARKING</b>	<b>47</b>
5.1. SELECÇÃO DO <i>PEER GROUP</i>	47
5.2. IDENTIFICAÇÃO DAS QUESTÕES A ANALISAR	48
5.3. DEFINIÇÃO DE METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO	50
5.4. RESULTADOS	52
5.5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS	58
<b>6. PROPOSTA PARA REFORÇO DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL</b>	<b>61</b>
6.1. DEFINIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA AMBIENTAL	61
6.1.1. ESTRATÉGIA	61
6.1.2. ABORDAGEM ATRAVÉS DA CADEIA DE VALOR	62
6.1.3. PROPOSTA DE VECTORES PARA A POLÍTICA AMBIENTAL	65
6.2. DIÁLOGO COM <i>STAKEHOLDERS</i>	65
6.3. INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS ACTIVIDADES DE SUPORTE	68
6.4. INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NAS ACTIVIDADES PRIMÁRIAS	71
6.4.1. GESTÃO DE RISCO AMBIENTAL	71
6.4.2. NOVOS PRODUTOS FINANCEIROS	73
6.5. AVALIAR E REPORTAR O DESEMPENHO AMBIENTAL	74
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>77</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>81</b>

<b>APÊNDICES</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE I – PRINCÍPIOS DA GLOBAL COMPACT DAS NAÇÕES UNIDAS</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE II – PRINCÍPIOS DO EQUADOR</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICE III– DIAGRAMA DE PARTICIPAÇÕES DO GRUPO A 30 DE SETEMBRO DE 2008</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE IV– REDE DE DISTRIBUIÇÃO DO GRUPO</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE V – A NOVA MARCA BANIF</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE VI – ORGANOGRAMA DA BANIF SGPS, SA</b>	<b>99</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2-1 – RSE no <i>core business</i> da actividade bancária.	22
Figura 3-1 – Metodologia seguida no desenvolvimento do presente trabalho.	33
Figura 4-1 – Presença do Grupo Banif no Mundo.	37
Figura 4-2 – Modelo de <i>governance</i> da sustentabilidade para o Grupo.	42
Figura 4-3 – Esquematização da Estratégia de Sustentabilidade do Grupo.	43
Figura 5-1 – Resultados do <i>benchmarking</i> .	54
Figura 5-2 – Resultados da análise ao Grupo Banif.	55
Figura 6-1 – Proposta para reforço da gestão estratégica do ambiente.	61
Figura 6-2 – Proposta de representação da cadeia de valor do Banif.	62
Figura 6-3 – Introdução de questões ambientais na cadeia de valor do Banif , baseada em Porter e Kramer (2006).	63
Figura 6-4 – Grau de influência dos aspectos ambientais da actividade bancária do Grupo.	64

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2-1 – Requisitos básicos de sustentabilidade de uma empresa.	14
Quadro 2-2 – Relação entre produtos e serviços financeiros e o ambiente.	23
Quadro 2-3 – Algumas iniciativas internacionais na área da sustentabilidade do sector financeiro.	24
Quadro 2-4 – Bancos éticos europeus.	25
Quadro 3-1 – Explicação da metodologia adoptada e sua relação com as teorias de Porter e Kramer.	34
Quadro 4-1 – Universo de valores presentes no Grupo.	40
Quadro 5-1 – Apresentação dos cinco bancos para análise de <i>benchmarking</i> .	47
Quadro 5-2 – <i>Benchmarking</i> .	53
Quadro 6-1 – Abordagens que podem ser adoptadas para o envolvimento, por grupos de <i>stakeholders</i> .	68
Quadro 6-2 – Abordagem evolutiva a adoptar relativamente aos fornecedores.	70
Quadro 6-3 – Objectivos, metas e indicadores.	74
Quadro 6-4 – <i>Key performance indicators</i> de negócio.	75

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. ENQUADRAMENTO

A explosão demográfica, a sua distribuição geográfica e a intensificação das actividades económicas têm contribuído para a depleção dos recursos naturais, comprometendo desta forma a capacidade de regeneração dos ecossistemas. Os problemas ambientais daí resultantes apresentam-se em domínios como o declínio da biodiversidade global, as alterações climáticas, o aumento da poluição persistente e a utilização do território e dos recursos para usos humanos.

Neste contexto, as preocupações dos indivíduos relativamente ao ambiente têm vindo a crescer, bem como as pressões das organizações não governamentais (ONG), em particular as organizações não governamentais de ambiente (ONGA), e as exigências regulamentares ambientais. A licença para operar, para além de ser cada vez mais regulamentada, é também cada vez mais conferida por outras partes interessadas até então adormecidas ou mesmo ignoradas: os indivíduos, as comunidades e as ONG.

Para além dos interesses dos accionistas - os *stockholders* - surgem agora os interesses dos *stakeholders* (ou partes interessadas) que se caracterizam por serem indivíduos ou grupo de indivíduos que afectam e/ou são afectados por uma determinada organização ou pelas suas actividades (AccountAbility, 2003).

A consciencialização de que não podemos mais evoluir no sentido de comprometer as gerações vindouras requer num novo paradigma de desenvolvimento: o “desenvolvimento sustentável”. O papel das empresas neste domínio emergiu no conceito de responsabilidade social das empresas (RSE), segundo o qual estas integram voluntariamente preocupações ambientais, sociais e económicas (para além das financeiras) nas suas operações e na sua interacção com os *stakeholders* (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). Com a introdução da RSE na gestão estratégica das empresas, estas podem contribuir para a satisfação das necessidades dos seus accionistas e clientes, gerindo simultaneamente as expectativas dos colaboradores, dos fornecedores e da comunidade local. Trata-se de gerir os impactes ambientais e sociais da actividade, contribuindo, simultaneamente para o bem-estar da sociedade e para o assegurar da competitividade a longo prazo.

O termo RSE é frequentemente englobado no tema da Responsabilidade Social das Organizações (RSO) que, neste caso, engloba não só o sector empresarial como também as organizações não lucrativas e as organizações não governamentais. Neste trabalho pretende-se abordar a interligação entre sustentabilidade ambiental e empresas (organizações do sector privado, lucrativas).

Cada vez mais os cenários institucionais são “pró-sustentabilidade”, multiplicam-se os exemplos de empresas que investem fortemente na promoção da sua responsabilidade social, proliferando eventos relacionados com a RSE e crescendo os chamados Investimentos Socialmente Responsáveis (ISR).

As instituições financeiras são veículos privilegiados da promoção e divulgação de práticas de sustentabilidade junto de outros sectores da sociedade, pela influência indirecta que advém de um

impacto relevante e transversal a toda a actividade económica. O sector bancário, em particular, apresenta um potencial importante na promoção do desenvolvimento sustentável, pelas sua capacidade de influência específica, pelo seu peso enquanto empregador e também consumidor.

A sustentabilidade ambiental no âmbito do sector bancário, implica a gestão de impactes ambientais a dois níveis:

- Os resultantes do seu funcionamento, que englobam os impactes ambientais que advêm das actividades de gestão de materiais, energia, água, entre outros, e os impactes ambientais que resultam da actividade dos seus fornecedores;
- Os que decorrem da sua actividade principal, ou seja, da disponibilização de produtos e serviços financeiros, os quais influenciam o desempenho ambiental de clientes e parceiros de negócio (empresas e investidores).

É ao nível das operações de crédito e investimento que podem residir as principais externalidades ambientais negativas deste sector, mas também as principais “oportunidades ambientais” de actuação e de negócio. Foram, sobretudo, as pressões externas que motivaram o reconhecimento pelo sector bancário das suas responsabilidades ambientais e sociais.

Nos últimos vinte anos, a crescente relevância do tema da sustentabilidade no sector bancário é visível em iniciativas como a United Nations Environmental Program Financial Initiative (UNEP FI), os Princípios do Equador (conjunto de princípios de natureza ambiental, social e ética, aplicáveis a Project Finance), a publicação de directrizes de reporte específicas para o sector bancário, entre outros. Os bancos nacionais e internacionais, cientes destas realidades, adoptam cada vez mais estas recomendações e assumem progressivamente as suas responsabilidades ambientais e sociais.

Em linha com estas tendências, o Banif – Grupo Financeiro, tem desenvolvido uma estratégia para gerir os aspectos ambientais e sociais ligados à sua actividade. Esta dissertação incide sobre os aspectos ambientais da estratégia de sustentabilidade do Banif – Grupo Financeiro (adiante designado por Grupo Banif ou Grupo) e, em especial, os aspectos que se encontram no âmbito da actividade bancária do Grupo que é gerida por uma das suas principais sociedades, o Banif – Banco Internacional do Funchal, SA (adiante designado como Banif) que direcciona a sua actividade para a banca comercial e crédito especializado. Também são analisadas oportunidades ao nível da banca de investimento, gerida pelo Banif - Banco de Investimento, SA (BBI), uma vez que as suas actividades se encontram inter-relacionadas.

Embora existam muitas publicações de organismos empresariais dedicadas ao tema da sustentabilidade ambiental no sector bancário, este tem sido pouco estudado ao nível académico. Este trabalho pretende contribuir para a reflexão deste tema de um ponto de vista académico, mas não só. Pretende também realçar e aprofundar o conhecimento acerca da alavancagem que o sector bancário pode proporcionar para o desenvolvimento sustentável da sociedade, ao mesmo tempo que pretende fomentar a discussão destas matérias e a sua implementação prática no seio do Grupo Banif.

Esta dissertação de mestrado foi desenvolvida à medida que a própria estratégia de sustentabilidade ia sendo definida e implementada, pelo que a reflexão a que se obriga contribuiu positivamente para a definição e implementação dessa mesma estratégia.

## 1.2. OBJECTIVOS E ÂMBITO

O objectivo geral deste trabalho de investigação é, como já foi referido, analisar a integração da sustentabilidade ambiental nas empresas, em particular no sector bancário. Como caso de estudo, é analisada a integração dos aspectos ambientais na cadeia de valor do Grupo Banif, a vários níveis: estratégico, operacional e reporte.

Mas a sustentabilidade ambiental não vive por si só, e deve estar sempre integrada na sustentabilidade geral. Assim, a análise efectuada tenta reflectir esta necessidade de enquadrar a vertente ambiental num todo, com vista à sustentabilidade.

Assim sendo, pretende-se dar algumas respostas às seguintes questões centrais:

- Quais as orientações que estão a ser seguidas pelas principais instituições financeiras mundiais e nacionais em matéria de sustentabilidade?
- Como se efectua a integração da sustentabilidade ambiental no Banif – Grupo Financeiro e como se poderá melhorar?
- Que riscos e oportunidades enfrenta o sector bancário e em particular o Grupo Banif, decorrentes do crescente protagonismo dos temas ambientais?
- Como se efectua a integração da sustentabilidade ambiental na cadeia de valor da actividade bancária do Grupo e em particular no seu *core business*?
- Como pode o Grupo Banif medir o seu desempenho nestas áreas?

A análise e propostas baseia-se na abordagem de Porter e Kramer relativa à adopção pelas empresas de uma estratégia de sustentabilidade “estratégica”, e que será descrita posteriormente.

Falar em sustentabilidade envolve abordar matérias complexas e inter-relacionadas, pelo que temas económicos e sociais da sustentabilidade devem ser analisados em complementaridade com os temas ambientais. Os domínios sócio-económicos serão abordados nesta dissertação numa perspectiva de enquadramento do tema e para apresentação de instrumentos de RSE que têm sido desenvolvidos para gerir a sustentabilidade como um todo. Os assuntos sócio-económicos foram também considerados na avaliação da aplicação de instrumentos de RSE pelos bancos em Portugal, na medida em que esses instrumentos enquadram uma acção concertada de desenvolvimento do pilar ambiental no desenvolvimento sustentável ao nível empresarial.

A necessidade de focalizar os temas em estudo, conduziu a que alguns assuntos do domínio sócio-económico não pudessem ser analisados, tais como:

- Temas económicos: fluxo de capital e impactes da empresa sobre os sistemas económicos a nível local, nacional e global, preferência por fornecedores locais, remuneração relativamente ao salário mínimo local ou branqueamento de capitais;
- Temas sociais: direitos humanos, pobreza, migrações, práticas laborais, discriminação e desemprego;
- Temas de *corporate governance* ou governo das sociedades: existência de membros independentes e/ou membros não-executivos nos órgãos de administração, transparência de informação financeira e de gestão ligada à protecção de direitos dos accionistas minoritários, representação formal de colaboradores nos órgãos de administração, remuneração e avaliação de desempenho dos órgãos de administração, e corrupção.

Uma abordagem integrada do tema sustentabilidade ambiental envolve a análise de diversas matérias ambientais. Por uma necessidade de restrição de âmbito, não poderão ser analisadas todas essas matérias do ponto de vista das instituições bancárias. Aborda-se o tema das alterações climáticas no estudo de *benchmarking* às instituições financeiras em Portugal (mas sem o aprofundar), uma vez que se trata de um dos principais desafios ambientais que se colocam às empresas e às instituições financeiras em particular.

Em termos de âmbito temporal, este estudo tem em consideração a análise das práticas de sustentabilidade ambiental efectuadas até Setembro de 2008.

### **1.3. ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO**

O presente trabalho encontra-se organizado nos seguintes capítulos principais:

#### **Capítulo 2. Estado da Arte**

Inclui a revisão bibliográfica do tema central da tese e das matérias colaterais mais relevantes para a sua boa compreensão, bem como, uma revisão genérica de abordagens anteriores. São caracterizados os seguintes assuntos: o surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável e respectivas políticas desenvolvidas a nível europeu e nacional, as crescentes pressões a que as empresas têm estado sujeitas, o papel que as empresas têm desempenhado ao longo das últimas décadas no âmbito do desenvolvimento sustentável, o crescente protagonismo dos temas ambientais na gestão das empresas e o aparecimento da responsabilidade social das empresas. Também é assinalada a abordagem de Porter e Kramer para a gestão estratégica da sustentabilidade nas empresas, bem como os instrumentos que têm sido desenvolvidos no âmbito da RSE, as iniciativas portuguesas de RSE, as implicações do desenvolvimento sustentável (e do ambiente) para as instituições financeiras e a evolução da agenda de sustentabilidade do sector bancário a nível internacional. Apresenta-se ainda uma pequena descrição do sector bancário português e uma breve alusão a algumas das tendências futuras do tema central desta dissertação.



### **Capítulo 3. Metodologia**

Neste capítulo descreve-se a metodologia aplicada tendo em conta os objectivos definidos para o tema em estudo e a sua relação com a abordagem de Porter e Kramer. É também indicado o período de análise e os passos metodológicos que sustentaram a realização do *benchmarking*.

### **Capítulo 4. Estratégia de sustentabilidade do Banif – Grupo Financeiro**

Depois de enquadrado o tema central desta dissertação, apresenta-se neste capítulo uma descrição do Banif – Grupo Financeiro em termos do seu negócio, dos valores das empresas que o constituem e da estratégia de sustentabilidade que tem vindo a ser seguida tendo em conta os principais vectores de actuação.

### **Capítulo 5. Benchmarking**

Com o objectivo de posicionar o Grupo Financeiro face aos seus concorrentes (os cinco maiores bancos portugueses) e de extrair algumas conclusões para o reforço do pilar ambiental da estratégia de sustentabilidade do Grupo, apresenta-se neste capítulo a aplicação da ferramenta de gestão *benchmarking*, bem como os seus resultados.

### **Capítulo 6. Proposta para reforço da sustentabilidade ambiental**

A proposta para reforço da sustentabilidade ambiental é baseada na análise à cadeia de valor (tendo por base a anterior análise da envolvente externa), sendo proposta uma representação da cadeia de valor do Banif e da sua interligação com os riscos e oportunidades ambientais.

O reforço do pilar ambiental integra a definição e implementação de uma política ambiental, o envolvimento com os *stakeholders*, a gestão dos aspectos ambientais relacionados com as actividades de suporte e com as actividades primárias (*core business*), bem como a respectiva monitorização e reporte.

### **Capítulo 7. Considerações finais**

Em consonância com os objectivos definidos, apresenta-se neste capítulo as considerações finais sobre o trabalho realizado e as recomendações para possíveis desenvolvimentos futuros.



## 2. ESTADO DA ARTE

### 2.1. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

Os problemas ambientais com que o planeta se depara actualmente são vários, alguns com escala local, mas outros com consequências a nível global. Podemos constatar problemas relacionados com as alterações climáticas, perda da biodiversidade, escassez e disponibilidade de água, erosão dos solos, poluição das águas e do ar e depleção da camada de ozono.

O fenómeno da globalização não se tem limitado a aspectos de natureza económica, integrando também aspectos ambientais e sociais. Se por um lado, a globalização tem estimulado a liberalização do comércio, a mobilidade de pessoas e capitais, os ganhos de produtividade, a amplificação das escolhas dos consumidores, a difusão da inovação e das tecnologias, ou o favorecimento de regimes democráticos, por outro lado tem também acarretado desvantagens. Para além de poder provocar desigualdades na distribuição do rendimento, instabilidade financeira global ou perda de identidade cultural (Schmidheiny, 2002), a globalização também se faz sentir nos problemas ambientais e suas consequências.

As questões ambientais são uma prioridade da agenda política, sendo cada vez mais alvo da atenção dos decisores, dos meios de comunicação social e do público em geral (APA, 2008).

O incremento da actividade de organizações não governamentais que exercem pressão para a melhoria do desempenho ambiental tem influenciado decisões de governos, de empresas e de consumidores. Outras formas de pressão provêm das comunidades locais, da comunicação social e da comunidade científica.

Um dos factores que tem impulsionado o crescimento da adopção de estratégias ambientais pelas empresas está relacionado com as forças de mercado, como a crescente procura de produtos com melhor desempenho ambiental, ou o *willingness to pay*. No ano de 2000, o primeiro estudo europeu sobre RSE que englobou 12 países concluiu que (CSR EUROPE, sd):

- 70% dos consumidores europeus afirmaram que quando formam uma decisão de compra consideram importante que a empresa demonstre compromissos de responsabilidade social;
- 44% dos consumidores europeus não são adversos a pagar mais por produtos que sejam social ou ambientalmente responsáveis.

Em Portugal, o grau de consciencialização ecológica do consumidor português foi aferido a partir de um estudo realizado em 2005 a uma amostra de 208 consumidores da cidade de Coimbra. Como resultados, destaca-se que (Lopes, 2005):

- 53% dos inquiridos estavam dispostos a prescindir de alguma eficácia do produto, caso este demonstrasse ser ecológico;
- 60% dos consumidores estão dispostos a pagar mais pela sua aquisição (embora o estudo não refira quanto mais estariam dispostos a pagar);

- 81% dos inquiridos preferem produtos distribuídos em embalagens recicláveis ou recicladas.

Mesmo ignorando o efeito psicológico da tentação da resposta “politicamente correcta”, estes resultados demonstram uma consciencialização para a importância dos problemas ambientais. Ou seja, os respondentes podem não fazer o que dizem, mas têm consciência de que o devem fazer.

A comunicação de produto adquire por isso novos temas e novas áreas para além das características do produto ou serviço disponibilizado, como resposta às novas exigências dos públicos. Empresas como a Marks & Spencer já começaram a melhorar a relação entre o marketing e a responsabilidade social da empresa, com resultados expressivos. Segundo a Marks & Spencer “Look Behind the Label” foi a campanha de comunicação com o consumidor mais bem sucedida de sempre ([www.psfk.com](http://www.psfk.com)).

### *O conceito de desenvolvimento sustentável*

O Desenvolvimento Sustentável (DS) é um tema que tem sido abordado com uma frequência crescente entre académicos, empresas, entidades governamentais e sociedade civil.

Um dos momentos chave na história do conceito de DS, foi a fundação em 1968 do Clube de Roma, associação internacional de cientistas, economistas, humanistas, industriais e outras personalidades mundiais, cujo objectivo foi dar a conhecer a situação económica e demográfica da humanidade (reservas de matérias primas, desenvolvimento da população) e suas repercussões para o futuro. Quatro anos mais tarde, o Clube de Roma tornou-se mundialmente famoso, devido um relatório por este encomendado a uma equipa de Investigação do Massachusetts Institute of Technology (MIT) intitulado “Os Limites do Crescimento”. A equipa do MIT, sob a liderança de Meadows, analisou os limites do crescimento da população, da agricultura, dos recursos naturais, da indústria e da poluição, mostrando que estes factores interagem entre si. Uma análise que concluiu que, mesmo com um certo optimismo acerca do progresso tecnológico, o mundo não iria conseguir suportar as taxas de crescimento económico e populacional verificadas nas últimas décadas ([www.clubofrome.org](http://www.clubofrome.org)).

O ano de 1972 ficou também marcado pela realização da primeira grande Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente, em Estocolmo, realizado pelo Programa Ambiental das Nações Unidas (PNUMA), onde se debateu e realçou a importância das políticas públicas de ambiente (<http://www.ecoeco.org.br/>).

Mas a definição mais conhecida e também a mais consensual de DS tem apenas 21 anos. Em 1987, a World Commission on Environment and Development (WCED) elaborou o relatório “Our Common Future”, também conhecido por Relatório de Brundtland, o qual introduziu o conceito de desenvolvimento sustentável como aquele que “procura atender às necessidades e aspirações do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” e reconhece como fundamental a resolução dos “problemas de pobreza e subdesenvolvimento” através da participação dos países mais desenvolvidos e a generalizada melhoria da qualidade de vida. O conceito implica a existência de limites, não absolutos, mas sim decorrentes do estado actual da tecnologia e utilização de recursos e da capacidade da biosfera assimilar os efeitos das actividades humanas (WCED, 1987). Este relatório contribuiu decisivamente para a realização e

para o sucesso da Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento (CNUAD), também designada por Cimeira da Terra, que teve lugar no Rio de Janeiro, em 1992 (Schmidheiny, 2002).

O desenvolvimento sustentável surge assim como a ligação dos conceitos essenciais da sociedade (o crescimento económico, justiça social e preservação do ambiente), que só será possível se todos os agentes que constituem a nossa sociedade se unirem e formarem parcerias entre si: sector público (governo), sector privado (empresarial) e a sociedade civil (muitas vezes denominado terceiro sector).

Em Setembro de 2000, chefes de Estado e de Governo de 189 países, incluindo Portugal, reuniram-se sob a esfera das Nações Unidas e assinaram a Declaração do Milénio. Estabeleceram-se, assim, oito Objectivos de Desenvolvimento do Milénio, a alcançar até 2015 ([www.objectivo2015.org](http://www.objectivo2015.org)):

- Reduzir para metade a pobreza extrema e a fome até 2015;
- Alcançar o ensino primário universal até 2015;
- Promover a igualdade de género e capacitar as mulheres;
- Reduzir em dois terços a mortalidade infantil até 2015;
- Reduzir em 75% a mortalidade materna até 2015;
- Combater o VIH/SIDA, a malária e outras doenças graves;
- Garantir a sustentabilidade ambiental;
- Fortalecer uma parceria global para o desenvolvimento.

Outra iniciativa marcante a nível mundial, foi a Conferência Mundial sobre DS em Joanesburgo, no ano de 2002, 10 anos após a Cimeira da Terra, que gerou dois documentos importantes, embora aquém das expectativas: a Declaração de Joanesburgo em Desenvolvimento Sustentável e o Plano de Implementação (<http://www.un.org/events/wssd>).

### *Política Europeia*

Ao nível europeu o desenvolvimento sustentável é abordado em vários documentos estruturantes. Um desses documentos é a Estratégia de Lisboa, que é um conjunto de directrizes que visam aumentar a competitividade da Economia Europeia e, dessa forma, garantir a sustentabilidade do Estado Social Moderno e melhorar a qualidade do Ambiente. Esta estratégia, que resultou de uma iniciativa aprovada durante a Presidência Portuguesa da União Europeia em 2000 e que foi relançada em 2005, com enfoque no emprego e no crescimento económico, lança um desafio ao sector financeiro: as áreas abrangidas pela Estratégia (inovação, eco-eficiência, utilização racional de energia, tecnologia) requerem novos mercados e por isso investimentos com retornos mais demorados, pelo que é necessário criar linhas de financiamento ou até facilidades de financiamento para estas áreas (European Commission, 2004).

Em 2001, em complemento à Estratégia de Lisboa, a União Europeia adoptou ainda uma Estratégia de Desenvolvimento Sustentável “Uma Europa sustentável para um mundo melhor: Estratégia Europeia

para o Desenvolvimento Sustentável”. Esta Estratégia foi revista no Conselho Europeu de 9 de Junho de 2006.

De referir ainda a Directiva 2004/35/CE do Parlamento Europeu e do Conselho relativa à Responsabilidade Ambiental, transposta para o direito interno através do Decreto-Lei n.º 147/2008, que tem por objectivo estabelecer um quadro de responsabilidade ambiental baseado no princípio do Poluidor-Pagador, para prevenir e reparar danos ambientais. Neste âmbito, as empresas susceptíveis de causar danos significativos no ambiente terão que constituir seguros ou garantias bancárias. A garantia bancária terá como finalidade assegurar a execução e/ou implementação de planos de despoluição ou recuperação ambiental em caso de incumprimento por parte do “Ordenador”. Os desafios nesta área são enormes, uma vez que será necessário uma correcta avaliação *à priori* dos custos destes planos por forma a estabelecer um valor correcto para a caução. Para além da incerteza da própria avaliação de risco, a valorização dos bens ambientais afigura-se como uma tarefa subjectiva e de difícil implementação. Outras dificuldade apresentam-se no tratamento da poluição difusa (em especial para a atmosfera e para a água), quando há múltiplos poluidores e danos múltiplos, e quando o nexo da causalidade é difícil de provar.

#### *Política nacional*

A nível nacional, foi aprovada através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2007, de 30 de Junho, a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS 2015), que segue os princípios orientadores da Estratégia Europeia. Trata-se de um instrumento de orientação estratégica e visa nortear o processo de desenvolvimento do País, numa perspectiva de sustentabilidade, em articulação coerente com os demais instrumentos, planos e programas de acção em vigor ou em preparação, incluindo os que se referem à aplicação dos fundos comunitários no período de programação até 2013, e fazendo apelo à iniciativa dos cidadãos e dos diversos agentes económicos e sociais (Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2007).

A ENDS afirma que um desenvolvimento sustentável pressupõe a preocupação não só com o presente mas com a qualidade de vida das gerações futuras, protegendo recursos vitais, incrementando factores de coesão social e equidade, garantindo um crescimento económico amigo do ambiente e das pessoas. Refere ainda que é uma visão integradora do desenvolvimento, com harmonia entre a economia, a sociedade e a natureza, respeitando a biodiversidade e os recursos naturais, de solidariedade entre gerações e de co-responsabilização e solidariedade entre países (Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2007).

Muito focada na componente económica, a ENDS é omissa quanto ao carácter transversal das instituições financeiras e por conseguinte, quanto ao papel destas como alavancas da sustentabilidade da sociedade. A única referência às instituições financeiras neste contexto, encontra-se a propósito da criação de “(...) instrumentos e mecanismos financeiros complementares ou alternativos aos oferecidos pela banca comercial às micro, pequenas e médias empresas, a fim de permitir encontrar e otimizar engenharias financeiras ajustáveis ao financiamento do empreendedorismo e dos projectos inovadores” (Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2007).

Apesar das estratégias e dos sucessivos planos que têm sido desenvolvidos em Portugal, vários indicadores publicados no Sistema Indicadores de Desenvolvimento Sustentável (SIDS – Portugal) apontam para uma redução da qualidade do ambiente em vários domínios, como por exemplo, ao nível (APA, 2007):

- da emissão de gases com efeito de estufa: no período de 1990-2004 cresceram a um ritmo de 3% por ano e em 2004 aumentaram cerca de 40% face às emissões de 1990;
- do consumo de energia primária, que tem vindo a aumentar ao longo dos anos;
- do consumo de materiais pela economia, que apresentou, de 1990 a 2000, uma tendência de crescimento de 13 para 19 toneladas por habitante;
- da generalidade dos recursos explorados pelas frotas de pesca em águas territoriais portuguesas, que se encontram em situação de sobre-exploração.

#### *Evolução da adopção de estratégias ambientais pelas empresas*

Nas últimas décadas tem-se assistido a um papel crescente das empresas na economia mundial, em que o valor acrescentado de muitas empresas multinacionais é, por vezes, maior do que o PIB de vários países (Antunes, sd). Pelo seu impacto na sociedade, o sector empresarial constituiu-se, assim, como um “actor-chave” para a aplicação do conceito de desenvolvimento sustentável.

Nos últimos anos, diversas têm sido as motivações das empresas para adoptarem estratégias ambientais, que acompanham assim a evolução da política de ambiente e as pressões da sociedade. Numa fase inicial de implementação da política ambiental (início da década de 70 nos países mais avançados neste domínio), as empresas encontravam-se numa situação de ausência de preparação face aos novos desafios da regulamentação ambiental, que se caracterizava por instrumentos de comando e controlo. Posteriormente, esta situação evoluiu para um fase em que começam a lidar com problemas de poluição através da gestão da conformidade (*Compliance Management*) e de tecnologias de fim-de-linha em resposta a um maior controlo e fiscalização por parte das autoridades governamentais na área do ambiente (Antunes *et al.*, 2003).

Na década de 80, começa uma nova fase de prevenção de riscos ambientais, em que as empresas começam a reconhecer as vantagens de antecipar a legislação ambiental, de modo a prepararem as suas estratégias de cumprimento com um horizonte temporal mais alargado. Nesta fase, começam a adoptar uma atitude proactiva face à política ambiental, indo por vezes para além do simples cumprimento da legislação. Das ferramentas utilizadas nesta fase destacam-se a realização de auditorias ambientais e a implementação de Sistemas de Gestão Ambiental (SGA), ao que se seguiu a certificação segundo a norma ISO 14001, ou o registo no Sistema Comunitário de Eco-gestão e Auditoria (EMAS) (Antunes *et al.*, 2003).

À medida que a atitude proactiva face ao ambiente começa a fazer parte da cultura das empresas, a gestão ambiental começa a ser encarada e associada não apenas a um “centro de custos”, mas também a um potencial “centro de proveitos”. Nesta fase - Eco-eficiência e Capitalismo natural - o ambiente passa a ser encarado como uma oportunidade de negócios, que pode trazer vantagens competitivas e gerar resultados positivos (Antunes *et al.*, 2003).

Contrariando a visão tradicional dos efeitos da política de ambiente na competitividade das empresas de que existe um *trade-off* entre o desempenho ambiental e económico, surge uma visão mais optimista - defendida por Porter e van der Linde (1995) - em que a regulamentação ambiental, se adequadamente concebida, pode ter efeitos positivos na competitividade, ao desencadear inovações que permitem baixar o custo total de um produto, ou aumentar o seu valor, contribuindo assim para melhorar a competitividade das empresas (Antunes *et al.*, 2003).

Outros autores, definiam ainda duas visões de sustentabilidade: fraca e forte. A sustentabilidade fraca baseia-se no paradigma neoclássico, tendo como referência os economistas neoclássicos Robert Solow e John Hartwick e baseia-se na ideia de que o que importa para as gerações futuras é que o *stock* total agregado de capital produzido e de capital natural (além de outras formas de capital como o humano, o social, o cultural) e não somente capital natural, podendo existir substituição de capital natural por capital produzido. A sustentabilidade forte está relacionada com a economia ecológica e afirma que é importante manter o *stock* de recursos e serviços ambientais constante, pois não é possível a completa substituição destes recursos pelo capital produzido (Pearce *et al.*, 1989).

Hawken *et al* (1999) desenvolveram o conceito de *capitalismo natural* assente no pressuposto de que o ambiente (capital natural) não deve ser encarado como um factor de produção “menor”, mas antes como o invólucro sustentado de toda a economia. Os sistemas empresariais são tidos com um duplo papel de, por um lado, originarem perda de capital natural e, por outro, de serem as únicas instituições no planeta com dimensão, capacidade de gestão e recursos suficientes para contribuir para a solução de muitos dos problemas. É nesta fase que as empresas começam a adoptar o conceito de eco-eficiência, a ter uma abordagem sistémica e a utilizar ferramentas como a prevenção da poluição e o *ecodesign* (Antunes *et al.*, 2003).

#### *Responsabilidade social das empresas*

Segundo Archie Carroll, a moderna RSE começou em 1953 com a publicação do livro de Howard Bowen (o “pai” da RSE) intitulado “*Social responsibilities of the businessman*”. As grandes fases do processo evolutivo foram descritos por este autor em 1999 da seguinte forma (Rego *et al.*, 2006):

- Anos 1970: Começam a ser feitas mais menções ao “desempenho social das empresas” e o termo *Corporate Social Responsibility* adquire maior projecção. Carroll propõe quatro grandes responsabilidades inerentes ao desempenho social da empresa: económicas, legais, éticas e discricionárias;
- Anos 1980: Temas como ética dos negócios e gestão dos *stakeholders* vão sendo propostos e aprofundados. Discute-se a interacção entre ética e lei;
- Anos 1990: Surge a definição alternativa “cidadania corporativa”. Carroll propõe que a componente discricionária da RSE seja denominada “filantrópica” e sugere que as quatro componentes sejam inseridas numa pirâmide, na base da qual estão as responsabilidades económicas: a empresa socialmente responsável produz lucros, cumpre a lei, é ética e comporta-se como uma boa cidadã corporativa mediante as actividades filantrópicas.



Sandra Waddock sintetiza a evolução da RSE com base numa tipologia de Frederick, sugerindo cinco estádios (Rego *et al.*, 2006):

- Anos 1960 e 1970: responsabilidade social corporativa. Como actores da sociedade, as empresas têm uma obrigação de actuarem responsabilmente, satisfazendo as suas obrigações voluntariamente para evitar problemas. Trata-se de uma lógica reactiva em que predomina a filantropia, as actividades de voluntariado e a caridade.
- Finais dos anos 1970 e anos 1980: sensibilidade (*responsiveness*) social corporativa. A lógica, agora, é mais proactiva. A sensibilidade significa que as empresas adoptam acções explícitas e orientadas para o futuro para lidar com os *stakeholders* externos e com assuntos de políticas públicas/sociais.
- Desde meados dos anos 1980 até hoje: rectidão social corporativa. Surge aqui a ênfase na ética na tomada de decisão, nos códigos de conduta e em outros esforços destinados a infundir nas empresas um mais amplo conjunto de valores que extravasam do auto-interesse económico. Direitos, respeito, humanidade – eis três aspectos que se consideram dever situar-se no centro das políticas e actividades das empresas.
- Desde 1991: desempenho social corporativo. Surgem contribuições para se determinar o que necessita de ser considerado (e.g., políticas, processos, impactos) para avaliar o desempenho social corporativo.
- Depois dos finais dos anos 1990: Cosmos, ciência, religião (espiritualidade). O foco orienta-se para o significado para a vida que as pessoas procuram no seu trabalho, e para uma concepção cósmica e/ou naturalística da empresa. Um dos reflexos mais significativos da emergência desta corrente foi a criação, no seio da Academy of Management, do grupo Gestão, Espiritualidade e Religião.

Algumas empresas têm vindo a adoptar estratégias que visam incorporar os três pilares da sustentabilidade na sua gestão. Esta perspectiva de integração do desempenho económico, ambiental e social no processo de decisão das empresas a todos os níveis é representada pelo conceito de *Triple Bottom Line*, introduzido por John Elkington em 1994 ([www.johnelkington.com](http://www.johnelkington.com)) e desenvolvido no seu livro “*Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*” publicado em 1998 (Elkington, 1997).

Nesta fase, as empresas investem adicionalmente em actividades relacionadas com a avaliação e comunicação do seu desempenho ambiental e social, com a implementação de processos de envolvimento e consulta das partes interessadas e adoptam códigos de conduta ambiental relativamente exigentes (Antunes *et al.*, 2003).

A transposição do conceito de sustentabilidade para as empresas representa a manutenção (e, se possível, crescimento) da base de capital económico, ambiental e social da empresa, de modo a garantir a satisfação das necessidades de todas as partes interessadas, sem comprometer a sua capacidade de satisfazer as necessidades de *stakeholders* futuros. Segundo Dyllick e Hockerts (2002)

os requisitos básicos de sustentabilidade económica, ecológica e social de uma empresa são os apresentados no Quadro 2-1 (Antunes *et al.*, 2003).

**Quadro 2-1** – Requisitos básicos de sustentabilidade de uma empresa.

<b>Capital Económico</b>	<b>Capital Natural</b>	<b>Capital Social</b>
Empresas economicamente sustentáveis possuem a qualquer momento <i>cashflow</i> suficiente para garantir liquidez, produzindo simultaneamente um retorno acima da média para os seus accionistas.	Empresas ecologicamente sustentáveis utilizam apenas recursos naturais que são consumidos a uma taxa inferior à regeneração natural ou ao desenvolvimento de substitutos.  Não causam emissões a uma taxa superior à capacidade dos sistemas ambientais as assimilarem.	Empresas socialmente responsáveis acrescentam valor às comunidades onde operam, contribuindo para aumentar o seu capital humano e social.  <i>Os stakeholders</i> compreendem as motivações da empresa e aceitam o seu sistema de valores.

O reconhecimento do papel das empresas para a implementação do conceito desenvolvimento sustentável, foi assumido, em 1990, na constituição do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Actualmente, a sua missão é fazer com que a liderança nos negócios seja catalizadora de uma mudança rumo ao desenvolvimento sustentável e promover nas empresas a eco-eficiência, a inovação e a responsabilidade social ([www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)).

A criação desta organização é um resultado do empenhamento cada vez mais evidente dos gestores de topo de algumas empresas, que ao adquirirem uma consciência ambiental e social, actuam como agentes dinamizadores destas matérias.

Actualmente, o WBCSD conta com 190 empresas internacionais de vários sectores. Esta organização tem 60 membros regionais e nacionais em vários países do Mundo, entre os quais Portugal, que representam mais de 2000 empresas. O BCSd Portugal foi constituído em 2001 por iniciativa das empresas Sonae, Cimpor e Soporcel, associadas ao WBCSD, em conjunto com mais 33 empresas da economia nacional, e conta actualmente com 109 membros ([www.bcsdportugal.org](http://www.bcsdportugal.org)).

O WBCSD defende que a adopção de uma estratégia de desenvolvimento sustentável por parte das empresas constitui um importante trunfo de *marketing*, elevando o valor das marcas, indo de encontro às cada vez mais exigentes expectativas dos consumidores finais, aumentando a médio e longo prazo a rentabilidade das empresas. As visões de curto prazo são substituídas por visões de longo prazo, à justiça social acrescenta-se cada vez mais a justiça inter-geracional, e a prevenção dá lugar à inovação ([www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)).

No ano 2000, o WBCSD definiu a RSE como “o compromisso das empresas de contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com os empregados, com as famílias, com a comunidade local e com a sociedade em geral para melhorar a qualidade de vida” (Schmidheiny, 2002).

O livro “Cumprindo o Prometido” - do original *Walking the Talk* (Schmidheiny, 2002) - é uma das primeiras publicações em que é apresentada, de forma estruturada, a visão empresarial do desenvolvimento sustentável, as oportunidades e dificuldades que se colocam às empresas que abraçam o desafio do DS e os casos de sucesso de empresas multinacionais.

No Livro Verde da Comissão Europeia (CE) “Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas” publicado em 2001, pode-se ler que “a maioria das definições descreve a RSE como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas”. Assim, as empresas contribuem para a satisfação das necessidades dos seus clientes, gerindo simultaneamente as expectativas dos trabalhadores, dos fornecedores e da comunidade local. Trata-se de contribuir, de forma positiva, para a sociedade e de gerir os impactos ambientais da empresa, o que poderá proporcionar vantagens directas para o negócio e assegurar a competitividade a longo prazo (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

A Comissão Europeia também entende que a RSE é um contributo das empresas para o Desenvolvimento Sustentável, como comprova o próprio nome da Comunicação que se seguiu ao Livro Verde sobre o tema (Comunicação da Comissão Europeia, 2002):

“Pese embora a ampla gama de abordagens da RSE, as suas principais características reúnem consenso generalizado:

- por RSE entende-se um comportamento que as empresas adoptam voluntariamente e para além de prescrições legais, porque consideram ser do seu interesse a longo prazo;
- a RSE está estreitamente associada ao conceito de desenvolvimento sustentável: as empresas têm de integrar nas suas operações o impacto económico, social e ambiental;
- a RSE não é um “acrescento” opcional às actividades nucleares de uma empresa mas sim à forma como esta é gerida”.

Na continuação da promoção da RSE, a CE lançou em 2006 a Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho e ao Comité Económico e Social Europeu relativa à “Implementação da parceria para o crescimento e o emprego: tornar a Europa um pólo de excelência em termos de responsabilidade social das empresas”. Nesta comunicação, a Comissão apoia o lançamento da Aliança Europeia para a RSE. Esta Aliança é um “enquadramento político para iniciativas de RSE novas ou já existentes por parte das grandes empresas, das PME e dos outros interessados”. A Comissão espera que a Aliança tenha um impacto significativo na atitude das empresas europeias para com a RSE, bem como no seu compromisso positivo relativamente às questões ambientais e sociais (Comunicação da Comissão Europeia, 2006).

Com a RSE, as empresas contribuem para a satisfação das necessidades dos seus clientes, gerindo simultaneamente as expectativas dos trabalhadores, dos fornecedores e da comunidade local. Trata-se de contribuir, de forma positiva, para a sociedade e de gerir os impactos ambientais e sociais da empresa, o que poderá constituir um factor de diferenciação e uma vantagem competitiva de longo prazo.

Os autores Rego *et al* (2006) referem que uma das propostas mais profícuas para a classificação das abordagens à RSE foi produzida por Garriga e Melé, no artigo “Responsabilidade social das empresas: Cartografia do território”. Garriga e Melé consideram quatro grandes tipos de teorias e abordagens:

- Teorias instrumentais, que encaram a RSE como um meio para melhorar o desempenho económico e financeiro da empresa. A pergunta a que procuram responder é a seguinte: quais são as actuações socialmente responsáveis que podem tornar as empresas mais competitivas e bem sucedidas?
- Teorias políticas, cujo foco se direcciona para as interacções estabelecidas entre as empresas e a sociedade. Interessam-se pelo poder e pela posição que as empresas assumem na sociedade, e procuram identificar a responsabilidade daí decorrente para as organizações. A interrogação subjacente é: como devem as empresas gerir o enorme poder que têm na sociedade e até, na vida política?
- Teorias integrativas, que se centram no modo como as empresas integram as exigências sociais nos seus processos decisórios e orientações. Argumentam que a existência, a continuidade e o crescimento das organizações depende da sociedade. Estas teorias procuram responder à questão: como podemos integrar as várias solicitações da comunidade nas nossas decisões e acções?
- Teorias éticas, que se preocupam em identificar os princípios de actuação ética que as empresas devem observar, sejam eles os direitos humanos, os interesses legítimos dos *stakeholders* ou o desenvolvimento sustentável das sociedades. Neste caso, a pergunta subjacente é: que princípios e normativos éticos as empresas devem seguir? Ou, o que é correcto que façam para o bem da sociedade?

Recentemente, Porter e Kramer (2006) sintetizaram as motivações que conduziram à emergência da RSE. Estas não partiram de um movimento espontâneo das empresas, mas antes de uma reacção a factores como:

- A obrigação moral de “fazer o bem”, através de uma conduta baseada em valores humanos e ambientais;
- A sustentabilidade: atender às necessidades de hoje sem comprometer as de amanhã;
- A licença para operar: autorização das entidades governamentais e de outros *stakeholders* indispensáveis para o sucesso do negócio, como as próprias comunidades;
- A melhoria da reputação: valorizar a marca, a imagem, aumentando o valor da empresa.

O desdobramento dos pilares da sustentabilidade ao nível da actuação das empresas pode ser apresentado da seguinte forma:

- Sustentabilidade económica: esta dimensão da sustentabilidade refere-se aos impactes da empresa sobre as condições económicas dos seus *stakeholders* e sobre os sistemas económicos a nível local, nacional e global (GRI, 2007). Estes fluxos de capital entre os diferentes *stakeholders* devem ser considerados como adicionais ao desempenho puramente financeiro de uma empresa;

- Sustentabilidade ambiental: a dimensão ambiental da sustentabilidade refere-se aos impactes da organização nos sistemas naturais vivos e não-vivos, incluindo ecossistemas, solos, ar e água. Implica a gestão do desempenho relacionado com consumos de matérias-primas, energia, água e com as emissões poluentes das empresas (GRI, 2007), abrangendo temas como a biodiversidade ou as alterações climáticas e os impactes ao longo de toda a cadeia de valor;
- Sustentabilidade social: esta dimensão refere-se aos impactes da empresa nos sistemas sociais em que opera (GRI, 2007). Pode surgir associada à vertente cultural (sob a designação “sócio-cultural”) e envolve temas como direitos humanos, práticas laborais, responsabilidade do produto e envolvimento com a sociedade.

A mudança de comportamento em relação às empresas, de uma visão “trust me” para “show me”, o sentimento geral demonstrado em vários estudos, em que as empresas são as instituições em que menos se confia (WWF/Banktrack, 2006) e as táticas de *greenwash* adoptadas por algumas empresas, realçaram a necessidade de reporte do resultado prático das acções implementadas (e não apenas intenções). Esta necessidade de reporte pode ser vista na necessidade de transparência, de relevância da informação e de necessidade de comparabilidade inter e intra-sectorial.

Assim, na tentativa de colmatar estas necessidades, em 1997, foi criada a Global Reporting Initiative (GRI), uma organização *multistakeholder*, independente e multidisciplinar, cuja missão consiste em desenvolver e disseminar globalmente as directrizes mais adequadas à elaboração de uma das peças fundamentais de comunicação das empresas nesta área: o Relatório de Sustentabilidade (RS). Em 2006, após um longo processo de consulta pública, foi publicada a 3ª versão destas Directrizes (GRI3).

Uma das características destas Directrizes que ajuda a promover uma distinção de qualidade entre os relatórios de sustentabilidade, é a auto-declaração da empresa relativa ao nível da aplicação da GRI. Este sistema tem três níveis, para fazer face aos diferentes graus de experiência na elaboração dos relatórios – principiante, intermédio ou experiente. Esses três níveis são representados por letras – C, B e A, respectivamente. Os critérios de comunicação definidos em cada nível reflectem uma crescente aplicação ou grau de abrangência da estrutura de elaboração de relatórios da GRI. Uma organização pode auto-declarar um “sinal mais” (+) em cada nível (p.e. C+, B+, A+) se tiver recorrido a processos externos de garantia de fiabilidade (GRI, 2007).

Para além das Directrizes, existem já alguns suplementos sectoriais. Estes suplementos são um complemento às Directrizes que incluem interpretações e orientação sobre como aplicar as Directrizes num determinado sector, incluindo indicadores de desempenho específicos de certos sectores. Os suplementos (quando aplicáveis) devem ser utilizados em conjunto com as Directrizes, e não em sua substituição. Para o caso dos serviços financeiros existem já suplementos publicados relativos ao reporte de informação económica ambiental e social (GRI, 2007).

Um estudo da KPMG Portugal conclui que 25% das empresas do PSI 20 publicaram um RS em 2006, sendo que a percentagem no sector financeiro é de 11% (KPMG, 2007).

Em 1999 surge outra iniciativa para motivar o mundo empresarial para a adopção da RSE: os Princípios da Global Compact. Estes princípios surgiram numa comunicação do Fórum Económico

Mundial em Davos a 31 de Janeiro de 1999, onde Kofi Annan, Secretário-geral das Nações Unidas, desafiou os líderes de negócios a aderirem a uma iniciativa internacional – o Global Compact – que levasse as organizações, juntamente com as agências das Nações Unidas e a sociedade civil e laboral, a apoiar o ambiente universal e os princípios sociais. Por vezes chamado Contrato Global ou Pacto Mundial, esta iniciativa tem por ambição “unir as forças dos mercados à autoridade dos ideais individuais”. Os princípios podem ser encontrados no Apêndice I deste trabalho ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)).

#### *Estratégia de sustentabilidade “estratégica” – Porter e Kramer*

Os autores Porter e Kramer (2006) defendem que para existir uma estratégia de sustentabilidade verdadeiramente “estratégica” que beneficie a sociedade e seja uma fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva, é necessário adoptar um sistema que não considere o sucesso empresarial e o bem-estar social como um “jogo de soma nula”. O sistema proposto pelos autores, baseia-se nos preceitos da análise de competitividade e da análise estratégica, e consiste em duas abordagens complementares:

- Abordagem *outside-in*, que se baseia na análise do contexto em que a empresa opera, uma vez que este afecta o seu sucesso/produtividade. Esta análise é sugerida através do Modelo de Diamante de Porter e inclui quatro factores:
  - Condições da procura;
  - Existência de recursos humanos, infra-estruturas e outros factores de produção necessários à empresa;
  - Concorrência e competição;
  - Fornecedores locais que possam contribuir para o processo de inovação.
- Abordagem *inside-out*, que consiste em identificar os pontos de intersecção entre uma empresa e a sociedade, através do mapeamento de impactes (positivos ou negativos) - ou dito de outra forma, de riscos e oportunidades relacionados com sustentabilidade - ao longo da cadeia de valor. Neste caso, a cadeia de valor é apresentada com as suas actividades primárias (relacionadas com o *core business*) e as suas actividades de suporte. Todas contribuem para a criação de valor, e devem ser analisadas por forma a encontrar a relação *win-win* entre sucesso empresarial e bem-estar social.

#### *Instrumentos de Responsabilidade Social*

Pelo mundo fora proliferam as publicações sobre temas de sustentabilidade bem como as ferramentas e os instrumentos para a sua operacionalização, como os códigos de ética e de conduta, as cartas de princípios, as normas de gestão relacionadas com a área, os rótulos, as certificações e as directrizes para *reporting*.

Existem hoje em dia, variados instrumentos à disposição das empresas que pretendem contribuir para a integração das questões da sustentabilidade na sua gestão. Estes instrumentos são apresentados de

uma forma estruturada na publicação da CE “ABC of the Main Instruments of Corporate Social Responsibility” (Comissão Europeia, 2004), como:

– Instrumentos de Gestão Socialmente Responsável:

Estes instrumentos são constituídos por normas de desempenho e de gestão e servem para incluir os valores da sustentabilidade na estratégia e nas operações das empresas e para conduzir uma melhoria no desempenho. Adesão a princípios e a códigos de conduta, normas de gestão e o reporte de sustentabilidade são exemplos de instrumentos aqui incluídos.

– Instrumentos de Consumo Socialmente Responsável:

Estes instrumentos baseados no mercado e orientados para o consumidor, certificam que a produção e o comércio de um determinado produto respeitam critérios ambientais e sociais.

– Instrumentos de Investimento Socialmente Responsável:

O objectivo destes instrumentos é fornecer informação aos investidores responsáveis, incluindo-se os fundos éticos/sociais/verdes, os fundos de pensões, os índices de sustentabilidade e as notas de *research*.

Os instrumentos de RSE representam um papel importante na orientação e comparação do desempenho de sustentabilidade e na promoção da sua efectiva implementação. Os instrumentos estabelecem níveis mínimos de desempenho, ajudam as organizações a gerir com qualidade os seus procedimentos, sistemas e impactes e encorajam a adopção de boas práticas.

No entanto, actualmente, o número e a variedade de instrumentos existentes, têm dificultado a percepção das organizações e dos consumidores. Só o amadurecimento desta área e incremento do conhecimento em relação aos instrumentos poderá trazer uma maior clarificação no futuro.

### *Responsabilidade Social das Empresas em Portugal*

Em Portugal, o sector privado tem demonstrado um interesse crescente pela implementação da RSE. A nível nacional, têm surgido diversas iniciativas da comunidade empresarial para além do BCSD Portugal, como sejam:

- O Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE), que tem por objectivo fomentar a participação das empresas nas comunidades onde se inserem, através do conceito de empresa cidadã. O GRACE publicou, entre outros, o documento Guia “Primeiros Passos - Guia para a Responsabilidade Social das Empresas” ([www.grace.pt](http://www.grace.pt));

- A Associação Portuguesa para a Responsabilidade Social das Empresas (RSE Portugal), cuja missão é promover a RSE, contribuindo para o desenvolvimento e competitividade através da concepção, execução e apoio a programas e projectos nas áreas educacional, social, cultural, científica, ambiental, cívica e económica, de âmbito nacional e internacional. A RSE Portugal faz parte de um conjunto de instituições europeias ligadas à CSR Europe, instituição sediada em Bruxelas e considerada pela CE como um interlocutor privilegiado para a área da RSE ([www.rseportugal.eu](http://www.rseportugal.eu));

- A Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), que tem por objectivo promover a Ética e a Responsabilidade Social nas empresas e outras organizações, de modo a estimular a correspondente definição e implementação de políticas e modelos de governo organizacional. A APEE é o Organismo de Normalização Sectorial (ONS) nos domínios da Ética e da Responsabilidade Social. Em Março de 2005 o ONS-APEE constituiu a Comissão Técnica de Responsabilidade Social – CT 164 e Comissão Técnica de Ética nas Organizações – CT 165. A Norma Portuguesa NP 4469 - Sistema de gestão da responsabilidade social. Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização, foi publicada em Março de 2008 e em Março de 2007 foi editada a Norma Portuguesa a NP 4460 – parte 1 Linhas de Orientação para o processo de elaboração e implementação de Códigos de Ética nas Organizações ([www.apee.pt](http://www.apee.pt));
- A criação do portal VER (Valores Ética e Responsabilidade) da Associação Cristã de Empresários e Gestores (ACEGE), que é uma associação de empresários, que partilham entre si valores cristãos e procuram aplicá-los no desenvolvimento da sua vida profissional. Os seus associados comprometem-se com o Código de Ética de Empresários e Gestores, que foi uma iniciativa reconhecida como inovadora ([www.ver.pt/acege](http://www.ver.pt/acege));
- A publicação, em 2006, do Livro Branco de *Corporate Governance* pelo Instituto Português de Corporate Governance (IPCG). Este documento apresenta um conjunto de recomendações sobre o governo das sociedades cotadas, em que as primeiras cinco recomendações, num total de noventa e seis, apontam para a relevância da RSE, referindo nomeadamente (IPCG, 2006):
  - “Objectivos da empresa: As empresas cotadas em bolsa devem ser geridas tendo em vista a maximização do seu valor a longo prazo, o mesmo é dizer que devem ter por missão a criação duradoura de riqueza para os seus accionistas. Não se ignora, porém, que além dos interesses dos detentores do capital próprio, gravitam em torno das empresas múltiplos outros interesses justos e legítimos. Estando esses outros interesses protegidos por lei, por contratos específicos ou por uma opinião pública atenta, as empresas devem promover o seu respeito de forma inequívoca, mesmo nas circunstâncias em que exista elevada probabilidade de prática diversa não ser objecto de sanção efectiva. Não existindo restrição externa que obrigue as empresas a respeitarem esses interesses, como condição para a maximização do seu valor, considera-se que ainda assim estas devem nortear a sua actuação por princípios de sustentabilidade e de responsabilidade social. Donde se considera recomendável que: (...)”
  - 2) As empresas cotadas aprovem em Assembleia Geral e enunciem a sua política de desenvolvimento sustentável e o seu entendimento quanto à responsabilidade social que sobre elas impende, e prestem informação anual aos accionistas sobre a respectiva execução;
  - 3) Além de outros aspectos, a política de desenvolvimento sustentável enuncie o posicionamento energético e ambiental da empresa, tornando claro quais as implicações ecológicas decorrentes da sua actividade, e quais os princípios que norteiam a sua actuação; (...)



5) Anualmente, no âmbito do Relatório do Conselho de Administração, seja prestada informação detalhada aos accionistas sobre as relações da empresa com as suas principais partes interessadas (*stakeholders*).”

Com estas iniciativas, os empresários portugueses advogam, sobretudo, o mercado livre e os instrumentos de actuação voluntária como sistemas de gestão e suas certificações, rótulos ecológicos, acções mecenáticas ou filantrópicas e publicação de relatórios de sustentabilidade.

Relativamente aos relatórios de sustentabilidade, saliente-se o facto de que uma das cláusulas exigidas aos membros do BCSD Portugal é a publicação de um relatório ambiental num prazo de três anos após a adesão, assim como os esforços para alargar a cobertura às três vertentes do desenvolvimento sustentável: económico, ambiental e social. É plausível que aqui resida uma explicação, pelo menos parcial, para o incremento da quantidade de relatórios de sustentabilidade em Portugal (Rego *et al.*, 2006).

Santos *et al* (2006) apresenta um estudo sobre as práticas de RSE nas Pequenas e Médias Empresas em Portugal, que contempla um diagnóstico, a identificação das dinâmicas subjacentes à adopção das práticas de RSE e exemplos concretos para estimular mais e melhores desempenhos nesta área.

Constata-se que a grande maioria das empresas portuguesas tem adoptado uma abordagem instrumental da RSE. Rego *et al* (2006) abordam o efeito “perverso” que tal abordagem poderá ter, uma vez que muitas acções eticamente correctas podem deixar de ser praticadas quando os gestores consideram que elas não confluem para os resultados económicos.

## **2.2. AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS COMO ALAVANCAS DA SUSTENTABILIDADE**

As instituições financeiras são veículos privilegiados da promoção e divulgação de práticas de sustentabilidade junto de outros sectores da sociedade, pela influência indirecta que advém de um impacto relevante e transversal à actividade económica. A aplicação prática do conceito de sustentabilidade de Bruntland ao sector bancário pode materializar-se de diversas formas:

- Nas operações internas: minimização da produção de resíduos, programas de educação e compromisso de colaboradores, entre outros;
- Na gestão do risco: os problemas ambientais (e sociais) dos clientes e os próprios investimentos podem gerar incapacidade para pagar o empréstimo ou para ter lucro nos investimentos, para além da exposição negativa à opinião pública;
- No mercado: os bancos podem servir-se de causas ambientais para negociar serviços com consumidores que estejam interessados em negócios com empresas “sustentáveis”;
- Na responsabilidade com a comunidade: as instituições financeiras têm responsabilidade para com a comunidade onde operam e devem envolver-se nos assuntos ambientais relevantes.

Os bancos podem ser promotores do “financiamento da sustentabilidade” ou seja, os produtos ambientais e as indústrias necessitam constantemente de financiamentos, nomeadamente para a obtenção de novas tecnologias que lhes resolvam os problemas ambientais. Para além disso, os bancos

podem ter um papel importante no financiamento de infra-estruturas ambientais como Estações de Tratamento de Águas Residuais.

É neste âmbito de actuação centrado na sua missão de intermediários financeiros entre aqueles que poupam e investem e aqueles que necessitam de crédito, que as instituições bancárias podem afirmar o seu papel de alavancas da sustentabilidade, pois é aqui que a sua capacidade de influência a este nível pode ser decisiva. Ademais, esta alavancagem permite uma gestão de risco dos activos financeiros mais moderna e mais adequada à realidade regulamentar, social e cultural, em que os factores ambientais têm uma preponderância crescente. Por sua vez, uma melhor gestão do risco e a ocupação de nichos de mercado dedicados aos consumidores e investidores socialmente responsáveis, contribui para a sustentabilidade financeira das instituições bancárias, que assim podem contribuir para a sustentabilidade económica do meio envolvente. Estas relações podem ser traduzidas na Figura 2-1.

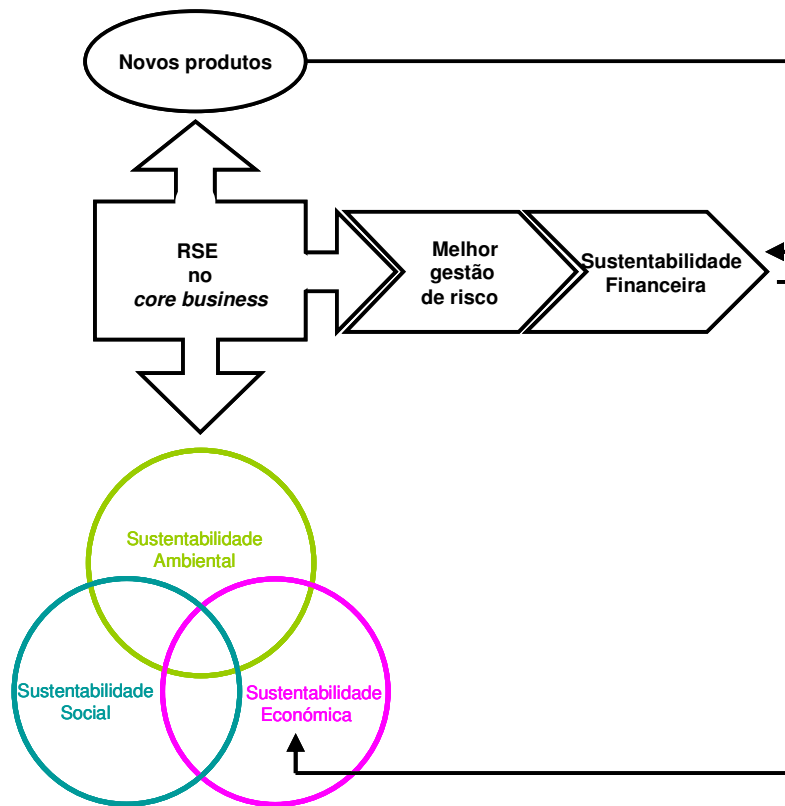


Figura 2-1 – RSE no *core business* da actividade bancária.

De um ponto de vista ambiental, podemos distinguir entre duas formas de relacionamento da actividade bancária com o ambiente: directa e indirecta. A primeira, prende-se com as actividades dos bancos geradores de impactes ambientais e sob as quais estes têm um controlo efectivo de gestão, como sejam as suas operações de gestão interna de recursos humanos, materiais ou energia. A vertente indirecta relaciona-se com as actividades dos bancos que podem promover impactes ambientais (positivos ou negativos) de terceiros, como sejam os aspectos relacionados com a cadeia de fornecedores e com as operações de crédito e investimento. É nestas últimas que residem, na maioria

das situações, as principais externalidades ambientais negativas, mas também as principais oportunidades.

Os impactes ambientais directos destas instituições têm um peso relativamente reduzido, mas não negligenciável. Consumos de água, energia, papel, geração de resíduos, emissões de gases com efeito de estufa (CO<sub>2</sub>) e de outros poluentes (provenientes da mobilidade, e do uso/consumo da energia), estão entre as principais pressões ambientais a considerar. Em relação à vertente indirecta, nem todas as áreas de negócio de uma instituição financeira se relacionam da mesma forma com o ambiente. No Quadro 2-2 podemos observar essa diferença.

**Quadro 2-2** – Relação entre produtos e serviços financeiros e o ambiente.

Área de negócio	Produtos Financeiros que têm uma relação importante com o ambiente	Produtos Financeiros que têm uma fraca relação com o ambiente
Banca de retalho	Clientes domésticos Crédito Habitação Crédito ao consumo	Letras de câmbio Garantias
Banca de investimento/ Empresas e <i>Corporate Banking</i>	Empresas Financiamento de projectos Financiamento compra/venda	Operações interbancárias Actividades de compra e venda
Gestão de activos	Acções Fundos Património imobiliário	Mercado monetário Operações interbancárias

Fonte: Adaptado de EPI-Finance 2000 – Environmental Performance Indicators for the Financial Industry ( Schmid-Schönbein e Braunschweig, 2000)

### 2.3. AGENDA DE SUSTENTABILIDADE NO SECTOR BANCÁRIO

O conhecimento da agenda de sustentabilidade no sector permite antecipar desafios e oportunidades de negócio e obter vantagem comparativa, podendo constituir, assim, um factor de competitividade.

O reconhecimento pelo sector bancário das suas responsabilidades ambientais e sociais resultou, em grande parte, por pressões externas. Em 2000, organizações ambientais como Friends of the Earth (FoE) e Rainforest Action Network (RAN) desafiaram o sector bancário com fortes campanhas em que apresentavam a banca comercial como “bankrolling disasters” (WWF/Banktrack, 2006).

Em 2002, uma coligação de ONG incluindo FoE, RAN, World Wildlife Fund do Reino Unido (WWF-UK) e a Berne Declaration (organização Suíça) reuniram-se para promover o tema da financiamento sustentável na banca comercial. Esta rede informal evoluiu para uma organização chamada BankTrack, cuja visão de financiamento sustentável foi expressa na declaração de Collevocchio em Janeiro de 2003. Esta declaração, endossada por mais de 200 organizações da sociedade civil, convoca as instituições financeiras a adoptar e implementar seis compromissos que reflectem as expectativas da sociedade civil sobre o papel e as responsabilidades que o sector financeiro tem na promoção da sustentabilidade. Os compromissos da Declaração de Collevocchio são (WWF/Banktrack, 2006):

1. Compromisso para com o desenvolvimento sustentável;

2. Compromisso de “não provocar dano”;
3. Compromisso com a responsabilidade;
4. Compromisso com a prestação de contas (“*accountability*”);
5. Compromisso com a transparência;
6. Compromisso com a sustentabilidade dos mercados e da governança.

As iniciativas internacionais neste sector têm tido um grau de actividade elevado nos últimos 20 anos. Desde grupos de trabalho das Nações Unidas (UNEP-FI), passando pelos trabalhos específicos para o sector produzidos pela Global Reporting Initiative (GRI), pelo World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) e pelo International Finance Corporation (IFC) do Banco Mundial, todos eles preconizam as instituições financeiras como alavancas da sustentabilidade. Surgiram ainda princípios orientadores para a actividade das instituições financeiras, como é o caso dos Princípios do Equador e dos Princípios para o Investimento Responsável (Quadro 2-3).

**Quadro 2-3** – Algumas iniciativas internacionais na área da sustentabilidade do sector financeiro.

<b>Iniciativa</b>	<b>Breve descrição</b>
UNEP FI	Com início em 1992 na Cimeira da Terra, a United Nations Environmental Programme Financial Initiative Group foi das primeiras iniciativas nesta área. Em 2004 publicou o Relatório “The Materiality of Social, Environment and Corporate Issues”, onde expressa, através de análises sectoriais, que as questões ambientais e sociais devem estar no centro das decisões ao nível do investimento e dos mercados. ( <a href="http://www.unepfi.org">www.unepfi.org</a> )
Global Reporting Initiative (GRI)	A GRI surgiu em 1997 e é uma iniciativa multistakeholder e independente, cuja missão consiste em desenvolver e disseminar as Directrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade. Para além de Directrizes gerais, já existem suplementos específicos para instituições financeiras (para o reporte ambiental e social) ( <a href="http://www.globalreporting.org">www.globalreporting.org</a> ).
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)	A missão do WBCSD é fazer com que a liderança empresarial seja catalisadora de uma mudança rumo ao Desenvolvimento Sustentável e promover nas empresas a eco-eficiência, a inovação e a responsabilidade social. Em 2002, promoveu o Projecto do sector financeiro, em que preconiza as instituições financeiras como alavancas da sustentabilidade ( <a href="http://www.wbcsd.org">www.wbcsd.org</a> ).
International Finance Corporation (IFC)	Ligada ao Banco Mundial, a IFC tem como objectivo promover o investimento sustentável do sector privado nos países em desenvolvimento. Esteve na origem dos Princípios do Equador. Em 2006, e em conjunto com o jornal Financial Times (FT), instituiu o prémio anual “FT Sustainable Bank of the Year” ( <a href="http://www.ifc.org">www.ifc.org</a> ).
Princípios do Equador	Laçados em 2003, os Princípios do Equador são uma iniciativa voluntária por parte dos bancos, em que se comprometem a respeitar um conjunto de princípios de natureza ambiental, social e ética, nos projectos em Project Finance ( <a href="http://www.equator-principles.com">www.equator-principles.com</a> ).
Princípios para o Investimento Responsável	Laçados em 2006, estes são um conjunto de Princípios que orientam o Investimento Socialmente Responsável ( <a href="http://www.unpri.org">www.unpri.org</a> )

Podemos salientar ainda o grupo de trabalho na área financeira do Bellagio Fórum for Sustainable Development, as proposta de indicadores de desempenho ambiental apresentadas, quer no Relatório EPI-Finance quer nos trabalhos da Alemã VfU (Associação para a Gestão Ambiental em Bancos) e as “Directrizes na Gestão Ambiental e nos Relatórios do Sector dos Serviços Financeiros” preparado pela FORGE (Financial Organizations Reporting Guidelines).

Um número crescente de instituições financeiras internacionais têm vindo a comunicar as suas estratégias de sustentabilidade e acções concretas neste domínio. O Credit Suisse Group (CSG), em 1997, foi o primeiro banco do mundo a introduzir um sistema de gestão ambiental certificado pela ISO 14001. O Barclays Bank implementou o seu sistema de gestão ambiental em 1999, tendo recebido a certificação em 2002. Destaque ainda para o ABN AMRO que tem sido considerado como um dos bancos de referência na área da sustentabilidade, pelos diversos prémios que lhe têm sido atribuídos. Para além destes, podemos ainda referir outros bancos com boas práticas de sustentabilidade, como o Fortis, o Royal Bank of Scotland, o Santander, o City Group e o Westpac.

A chamada banca ética, teve diversas origens: desde Organizações Não Governamentais (ONG) ou redes de economia social convertidas em entidades financeiras (p.e. Charity Bank), passando por bancos tradicionais que desenvolvem uma política ética (p.e. Co-Operative Bank) até organizações independentes, movimentos cooperativos ou investidores individuais (Bagattini, 2006). No contexto Europeu podemos encontrar diversos bancos éticos, como se pode observar no Quadro 2-4.

**Quadro 2-4** – Bancos éticos europeus.

<b>BANCO</b>	<b>País</b>	<b>Fundado</b>
Bank Für Sozialwirtschaft AG	Alemanha	1923
GLS Gemeinschaftsbank	Alemanha	1974
Triodos Bank	Bélgica	1993
Merkurbank	Dinamarca	1985
Triodos Bank	Espanha	2004
Banca Popolare Etica/FIARE	Espanha	2005
La Nef	França	1988
ASN Bank	Holanda	1960
Triodos Bank	Holanda	1980
Unity Trust Bank	Inglaterra	1984
Co-Operative Bank	Inglaterra	1992
Triodos Bank	Inglaterra	1995
Charity Bank	Inglaterra	2002
Banca Popolare Etica	Itália	1998
Cultura Sparebank	Noruega	1996
JAK	Suécia	1997
Ekobanken	Suécia	1998
Gemeinschaftsbank BCL	Suíça	1984
Alternative Bank Schweiz	Suíça	1990

Fonte: Bagattini, 2006

A banca ética está incluída na “finança ética”, por sua vez, tem sido definida como as iniciativas ou produtos financeiros que combinam o interesse de retorno financeiros dos investidores com preocupações de ordem social, ambiental e/ou éticas. Os objectivos da finança ética são assim (Brown, 2006):

- reduzir o apoio financeiro a actividades “insustentáveis” (*screening* negativo);
- aumentar o apoio financeiro a empresas públicas “éticas” (*screening* positivo);

- promover a implementação da RSE por parte dos accionistas;
- providenciar um canal de capital para negócios socialmente responsáveis;
- providenciar acesso a financiamento aos excluídos “financeiramente”.

Para além da banca ética, a finança ética inclui produtos como os fundos de garantia, os empréstimos, as poupanças e investimentos éticos, ou socialmente responsáveis. Estes produtos destacam-se dos tradicionais porque oferecem aos investidores uma oportunidade real de contribuírem activamente para o bem-estar humano.

O Investimento Socialmente Responsável (ISR) tem crescido em todo o Mundo, sobretudo nos Estados Unidos, Reino Unido e na Holanda. Cada vez mais, as instituições de *rating* (como a EIRIS, a VIGEO, ou a Sustainable Asset Management - SAM) avaliam a evolução de longo prazo do desempenho dos activos, especialmente das empresas cotadas em bolsa.

Com o crescimento do ISR, poderemos vir a testemunhar o potencial dos mercados financeiros como alavancas da sustentabilidade. Para além disso, aumentam as evidências da ligação entre aplicação da RSE e competitividade e desempenho financeiro das acções (Nissan, 2004).

Os mercados financeiros também já reconhecem a importância da sustentabilidade. Lançados em 1999, os Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) - DJSI World, Dow Jones STOXX, DJSI North America e DJSI United States - e são os primeiros índices globais que foram estabelecidos para identificar o desempenho das empresas que lideram em termos de sustentabilidade corporativa. O DJSI World consiste em mais de 300 empresas que representam os 10% superiores das companhias líderes em sustentabilidade (em cada sector), das 2500 empresas presentes no Dow Jones Global Index, em 57 sectores e 27 países. O Dow Jones STOXX Sustainability Index (DJSI STOXX) reúne as empresas líder em termos de Sustentabilidade dentro da zona euro, sendo este grupo de empresas as que se encontram nos primeiros 20% da tabela. O DJSI segue uma metodologia de *best-in-class* para a avaliação de temas como governação corporativa, gestão de risco, combate às alterações climáticas, gestão da cadeia de valor ou práticas laborais. A única empresa portuguesa que integra o DJSI World é a EDP – Energias de Portugal, que pertence também ao DJSI STOXX desde Setembro de 2008. O líder do super sector bancário na avaliação relativa a 2008/2009 é o ANZ Banking Group e o Itau Investimento é o líder do super sector Serviços Financeiros ([www.sustainability-index.com](http://www.sustainability-index.com)).

Lançado em 2001, o FTSE4GOOD é outro índice bolsista de referência que cobre as vertentes económica, ambiental e social das empresas. Este índice é considerado um dos mais importantes índices bolsistas de Londres na área da sustentabilidade empresarial. O Banco Espírito Santo é a única instituição financeira portuguesa presente neste índice, desde Setembro de 2007 ([www.bes.pt](http://www.bes.pt)).

Outros índices se poderiam nomear, como o Innovest e o Storebrand. Todos estes índices funcionam como “*rankings* dos melhores”, mas há ainda a destacar o aparecimento de prémios, com por exemplo, o prémio anual “Financial Times Sustainable Bank of the Year”, promovido desde 2006 pelo prestigiado jornal Financial Times e pela IFC. Em 2008 este prémio contou com 182 candidaturas provenientes de mais de 129 instituições bancárias pertencentes a 54 países. O prémio tem várias

categorias (Banco Sustentável, Banco Sustentável nos Mercados Emergentes, Negócio Sustentável Realizado, Negócio Sustentável ao Nível Energético), e em 2008 o Banco Real do Brasil foi o grande vencedor, uma vez que foi considerado o Melhor Banco Sustentável e o Melhor Banco Sustentável nos Mercados Emergentes ([www.ftconferences.com/sustainablebanking](http://www.ftconferences.com/sustainablebanking)).

O microcrédito é um instrumento da finança ética, que demonstra bem o potencial da banca na promoção do desenvolvimento social. O conceito de microcrédito ficou generalizado pela mão de Muhammad Yunus, quando este fundou o seu próprio banco, o Grameen Bank no Bangladesh. O seu objectivo, era o de utilizar a concessão de pequenos empréstimos como uma ferramenta de combate à pobreza daqueles que estavam excluídos do sistema tradicional bancário, e que apenas sobreviviam em economias paralelas.

Um marco importante na agenda de sustentabilidade do sector bancário, foi a definição de um conjunto de princípios de natureza ambiental e social, denominado de Princípios do Equador. Estes princípios tiveram origem em Outubro de 2002, quando a International Finance Corporation (IFC) convocou uma reunião com diversos bancos para discutirem assuntos ambientais e sociais associados ao financiamento de projectos em regime de Project Finance ([www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com)). Esta modalidade de financiamento diz respeito a grandes financiamentos de projectos (projectos de capital intensivo), cujos processos podem demorar até trinta anos e ter vários gerentes. É muitas vezes objecto de parcerias público-privadas. Na área do ambiente em Portugal, são cada vez mais numerosos os projectos a beneficiar deste instrumento, com especial enfoque no sector da energia e da água. Pela sua dimensão e natureza estruturante, têm um relevante impacto na sociedade (com uma forte componente ambiental e social). Os bancos portugueses signatários são o BES (em Agosto 2005) e o Millennium bcp (em Janeiro 2006). No Apêndice II apresentam-se os Princípios do Equador.

Em 2006 estes Princípios foram revistos, no sentido de alargar o âmbito, passando a ser aplicados aos projectos de financiamento superior a US\$ 10 milhões (na versão anterior esse valor era de US\$ 50 milhões), incluir critérios mais exigentes e um reporte obrigatório. Com esta revisão, os bancos signatários são obrigados a informar os clientes acerca dos princípios e, antes da sua tomada de decisão, devem analisar a forma como os clientes pretendem cumpri-los.

Apesar da revolução que a adopção destes princípios poderia efectivamente representar, várias críticas têm sido apontadas à sua implementação, nomeadamente ([www.ethicalcorp.com](http://www.ethicalcorp.com)):

- Falhas de transparência acerca de informação sobre a sua implementação, justificada pela confidencialidade subjacente ao contrato comercial entre bancos e promotores de projectos;
- Inconsistência na aplicação por diferentes bancos (na classificação dos projectos, no detalhe ou até ausência de divulgação de informação);
- Dificuldades em monitorizar o impacte ambiental após o financiamento.

Em 2006, a WWF-UK e a BankTrack publicaram um relatório que avaliava, através de uma análise à informação pública disponível, a forma como 39 grandes bancos comerciais e de investimento de vários países estavam a adoptar políticas ambientais e sociais, e estavam a implementar os Princípios do Equador. O estudo comparou o desempenho dos bancos entre si e em relação a direitos

internacionais, princípios e boas práticas. Os resultados do relatório indicam que um número crescente de instituições financeiras têm desenvolvido políticas de sustentabilidade, muitos anteriores aos Princípios do Equador, mas a avaliação geral dá nota negativa a todas as instituições financeiras (a pontuação mais elevada coube ao ABN AMRO e ao Grupo HSBC). As principais lacunas identificadas, prendem-se com (WWF/Banktrack, 2006):

- A falta de transparência por parte dos bancos;
- A não adopção das melhores práticas e normas internacionais;
- O facto de muitos bancos se apoiarem apenas em boas intenções, em vez de práticas concretas.

Numa óptica científica e relativamente a questões de transparência e boas práticas, Macedo *et al* (2006) (e também Santos *et al.*, 2007) concluíram, de um estudo direccionado para o reporte de sustentabilidade, em particular ambiental, das instituições financeiras pertencentes ao DJSI em 2006, que a maioria dos bancos não reporta de uma forma clara os procedimentos da avaliação ambiental dos projectos na modalidade de Project Finance, não reporta o desempenho ambiental desses projectos e não conduz uma avaliação de impacte ambiental independente aos projectos, confiando apenas nos procedimentos oficiais dos países em questão. O mesmo estudo revelou ainda que a maioria dessas instituições reporta indicadores ambientais (do tipo “pressão”) relacionados com as suas actividades de suporte, cerca de metade das instituições reportam indicadores de ecoeficiência por unidade de *full time employee* (FTE) e que nenhuma instituição financeira reporta o seu impacte a montante da actividade bancária (p.e. emissões de GEE emitidos na produção da electricidade consumida).

Em Portugal, o primeiro estudo abrangente relativo à sustentabilidade no sector bancário surge em 2007, com o “Guia para a inclusão dos riscos ambientais e sociais na concessão de crédito dos Bancos Portugueses” (Santos *et al*, 2007) onde, para além de um diagnóstico são sugeridos procedimentos para a inclusão da sustentabilidade no *core business* dos bancos.

## 2.4. SECTOR BANCÁRIO EM PORTUGAL

Ao nível regulamentar, as instituições financeiras têm sido sujeitas a um controlo cada vez mais apertado. Como exemplos, podemos referir:

- O Código sobre o Governo das Sociedades da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) que, seguindo a filosofia *comply or explain*, actualiza e define novas recomendações relativas ao bom governo das sociedades (CMVM, 2007);
- A alteração ao Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, operada pelo Decreto-Lei n.º 1/2008, de 3 de Janeiro, que ditou o alargamento das competências do Banco de Portugal em matéria de supervisão comportamental, determinando, consequentemente, o reforço da regulação e fiscalização dos mercados a retalho e da actuação das instituições de crédito perante os seus clientes (Banif SGPS, SA, 2008a);
- A publicação da Lei n.º 25/2008, de 5 de Junho, que transpõe para a ordem jurídica interna as Directivas n.º 2005/60/CE de 26 de Outubro e 2006/70/CE de 1 de Agosto, relativas à prevenção da utilização do sistema financeiro e das actividades e profissões especialmente



designadas para efeitos de branqueamento de capitais e de financiamento do terrorismo (Banif SGPS, SA, 2008a).

Assim, é de esperar que num futuro próximo, as instituições reguladoras e de supervisão do sector financeiro encetem iniciativas do foro ambiental, seguindo as melhores práticas internacionais nesta matéria e as recomendações do Livro Branco de *Corporate Governance* do IPCG (abordado no Capítulo 2. Estado da Arte).

A abertura do sistema financeiro português à iniciativa privada teve lugar em 1985. Nas três últimas décadas constatou-se um fenómeno de democratização da Banca em Portugal, antes dedicada somente aos segmentos de empresas, comerciantes e particulares com elevado património. Assim, as instituições financeiras organizaram-se para servir o segmento *mass market*.

Actualmente, Portugal tem um mercado bancário com um nível de maturidade muito elevado, com taxas de bancarização (ou de penetração) de 89,2%, tendo, nos últimos anos, mantido esta tendência (Marktest, 2007a).

Com quase 90% dos consumidores com conta bancária, as previsões de crescimento do mercado estão muito comprometidas e o crescimento das empresas deste sector tem que passar pelo aumento da rentabilidade e pela consolidação.

Os analistas financeiros afirmam que o sector bancário português é bastante fragmentado, havendo espaço para novos movimentos de consolidação, seguindo o movimento bastante natural que, aliás, se tem verificado a nível mundial (Cordeiro, 2006).

Os principais bancos portugueses são, por esta ordem, a Caixa Geral de Depósitos (CGD), o Millennium bcp, o Banco Espírito Santo (BES), o Banco Português de Investimento (BPI) e o Banco Santander Totta, sendo que o Banif encontra-se em 8º lugar (Marktest, 2007b).

A forte concorrência que se verifica resulta da conjugação de diversos factores, nomeadamente o facto de existir um elevado número de instituições financeiras, com uma dispersão significativa da quota de mercado entre elas, actuando num mercado aberto com baixas restrições à mudança e onde não existem barreiras à entrada.

Até 2007 assistiu-se a um conjunto de tendências relevantes de mercado, como a consolidação de várias marcas e do seu poder, um nível crescente de competitividade, um ritmo acelerado de lançamento de novos produtos, uma guerra assumida de taxas entre os *players*, uma segmentação cada vez maior da oferta e uma comunicação mais agressiva. O consumidor, cada vez mais exigente, aumenta o seu poder negocial (Brandia Central, 2008).

Outro dado ainda a reter, é o facto do sector bancário português ser caracterizado por uma certa uniformidade em termos do nível de produtos e serviços disponibilizados, ou seja, não há diferenças significativas entre os principais bancos portugueses. Para além disso, há um efeito de fidelização muito forte dos clientes perante o seu banco, o que leva a que na maioria das situações seja mais penalizador mudar de banco, do que permanecer no mesmo.

Nestas condições, a concorrência é muito elevada, os bancos trabalham com margens reduzidas e as oportunidades de crescimento no longo prazo são moderadas. No entanto, estes factores têm conduzido a um verdadeiro esforço de inovação, sendo que actualmente, o sector financeiro português é um dos mais inovadores da Europa.

Para além da inovação e da consolidação em Portugal, os bancos portugueses têm procurado crescer através de um aumento da quota de mercado em países em que a taxa de bancarização é mais baixa (p.e. em alguns países Africanos, esta taxa é inferior a 10%).

A reestruturação e modernização que o sector bancário português sofreu nas duas últimas décadas, resultou na obtenção de níveis de eficiência que constituem uma referência a nível internacional. A banca portuguesa encontra-se hoje entre as mais competitivas e avançadas da Europa.

Na banca de investimento, um dos factores críticos de sucesso é a análise de risco (Freire, 2006). Assim, uma correcta análise do risco, incluindo factores ambientais (e sociais) favorece as hipóteses de sucesso.

## **2.5. TENDÊNCIAS**

Apesar dos avanços registados nos últimos anos, a adopção de boas práticas de sustentabilidade no sector financeiro pode sofrer um abrandamento resultante da crise financeira que se tem verificado a nível mundial.

O ano de 2008 é marcado pelo agravamento desta crise, que teve o seu início com a crise no crédito hipotecário de alto risco (*subprime*) nos Estados Unidos da América (EUA) em meados de 2007 e cujas ramificações se estendem já a nível global. Esta crise do *subprime* tem provocado problemas de liquidez e falta de confiança no sistema financeiro.

Nos mercados de capitais, a generalidade dos índices bolsistas tem registado quedas expressivas. Nos primeiros seis meses do ano, as principais praças europeias registaram desvalorizações acima dos 20%. Nos EUA, o S&P 500, o Dow Jones e o Nasdaq registaram perdas de 13,2%, 14,9% e 14,7%, respectivamente, enquanto, na Europa, o Eurostoxx 50 desvalorizou 25,1% e o índice de referência alemão (Dax) perdeu 20,8%. O índice português PSI20 tem acompanhado as quedas dos mercados de capitais a nível internacional, tendo fechado o 1º semestre de 2008 com uma queda acumulada de 34,5% (Banif SPSA, SA, 2008a).

Os desafios levantados pela actual conjuntura internacional têm vindo a justificar várias revisões em baixa por parte de agências multilaterais e participantes dos mercados relativamente ao crescimento das economias (Banif SPSA, SA, 2008a).

Ao nível da sustentabilidade no sector bancário, poderá vir a assistir-se, no curto prazo, a um risco de abrandamento do investimento das instituições financeiras em áreas como a gestão do ambiente. Também a oferta de fundos de investimento éticos deverá sofrer uma diminuição, acompanhando o desinvestimento neste tipo de produtos por parte dos investidores, que têm demonstrado uma atitude

de maior aversão ao risco. Estes aspectos poderão vir a acarretar riscos para a consolidação das estratégias de sustentabilidade das instituições financeiras.

No entanto, a publicação “The future of Sustainable Finance” (Strandberg, 2005) aponta previsões optimistas para o futuro deste sector num prazo de dez anos. De entre essas previsões, podemos destacar as seguintes, pela sua relevância no contexto português:

- A integração da RSE nas áreas de negócio será sobretudo ao nível de Project Finance, Empresas e Comércio. Comparativamente, a integração da RSE na banca de retalho terá um crescimento menor;
- As instituições financeiras irão oferecer produtos financeiros “sustentáveis” ao nível da banca de retalho para atender aos consumidores éticos; produtos “sustentáveis” de bancos “nicho éticos” irão ser adoptados pela banca de retalho. O sector irá ainda investir em mercados como o das tecnologias limpas e das energias alternativas;
- Os assuntos mais importantes serão: alterações climáticas; défice da segurança social (o sector financeiro terá um papel extremamente importante como parceiro do governo); crescimento de populações envelhecidas, urbanas e de fracos recursos económicos (as instituições financeiras irão disponibilizar produtos e serviços para estas comunidades).

A maioria dos estudos coincide numa visão fundamental para o sector, i.e., que o futuro a prazo da banca passará por uma maior incorporação das externalidades ambientais e sociais da sua actividade, e por uma gestão do risco de financiamento e investimento que contemple estes aspectos, à semelhança das outras actividades e sectores.



### 3. METODOLOGIA

A Figura 3-1 ilustra a metodologia que foi seguida neste trabalho, que teve como ideias fundamentais enquadrar o tema e a sua relevância no primeiro bloco de etapas para, de seguida, analisar o caso de estudo, que inclui o seu posicionamento face à envolvente externa (*benchmarking*) e as suas características próprias.

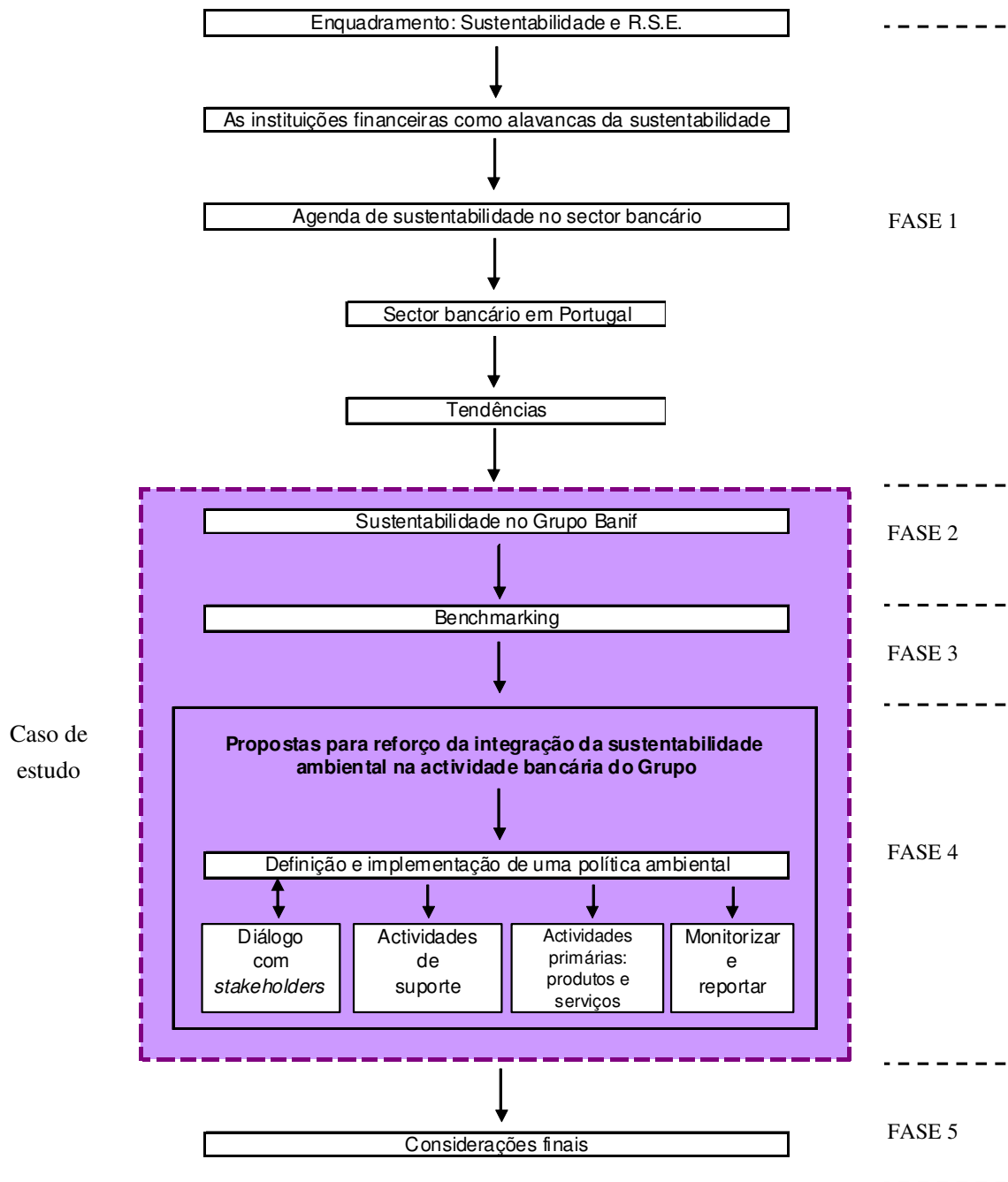


Figura 3-1 – Metodologia seguida no desenvolvimento do presente trabalho.

De uma forma geral, a metodologia seguida procurou aplicar o conceito de “análise estratégica” da estratégia de sustentabilidade proposto por Porter e Kramer (2006). Podemos observar, no Quadro 3-1, os objectivos de cada uma das 5 fases identificadas na Figura 3-1, bem como a sua relação com a teoria de Porter e Kramer.

**Quadro 3-1** – Explicação da metodologia adoptada e sua relação com as teorias de Porter e Kramer.

<b>Fase da metodologia</b>	<b>Objectivo</b>	<b>Relação com a teoria de Porter e Kramer</b>	<b>Capítulo do presente documento</b>
1	Analisar o contexto em que o Grupo Banif opera	Abordagem <i>outside-in</i> : - Condições da procura, ou seja, dos clientes, que tendem a valorizar cada vez mais as empresas com um bom comportamento ambiental - Existência de recursos humanos, infra-estruturas e outros factores de produção necessários à empresa: relacionam-se com a atracção e retenção de talentos que uma empresa socialmente responsável pode incrementar, atracção de investidores, entre outros.	2
2	Apresentar o caso de estudo em termos de negócio e estratégia de sustentabilidade	Contribui para ambas as abordagens: <i>outside-in</i> e <i>inside-out</i> .	4
3	Analisar o posicionamento do Grupo Banif face à concorrência, em termos de sustentabilidade	Abordagem <i>outside-in</i> : - Concorrência e competição.	5
4	Propor o reforço da sustentabilidade ambiental de um ponto de vista estratégico e integrado	Abordagem <i>inside-out</i> : - Análise à cadeia de valor da actividade bancária do Grupo e propostas de reforço da estratégia de sustentabilidade ambiental	6
5	Considerações finais e propor desenvolvimentos futuros	-	7

O factor “fornecedores locais que possam contribuir para o processo de inovação” da abordagem *outside-in* não é muito relevante neste contexto de análise de sustentabilidade, pelo que não foi considerado. Para além disso, no sector bancário, o poder negocial dos fornecedores é reduzido.

O âmbito de análise e de propostas é a actividade bancária do Grupo, excluindo-se assim, o negócio segurador, que tem características distintas e merecedores de uma outra análise individualizada.

A metodologia de *benchmarking* de sustentabilidade, teve ainda algumas particularidades, que merecem realce neste capítulo. O objectivo desta análise foi analisar boas práticas, posicionar o Grupo Banif face à concorrência e identificar áreas de oportunidade para o caso de estudo. Os passos metodológicos adoptados foram:

1º - Selecção do *peer group*;

2º - Identificação das questões a analisar e definição de boas práticas de referência em termos de:

- Existência de uma estratégia e de um modelo de governo para a sustentabilidade;
- Princípios e políticas implementadas;
- Reporte de sustentabilidade;
- “Questões ambientais chave”.

3º - Selecção das fontes de informação:

- Informação pública, tal como Relatórios de sustentabilidade (ou de ambiente), Relatórios e Contas e páginas de Internet. As razões para esta selecção de fontes de informação prendem-se com:
  - o O facto de se tratar de informação disponível e acessível;
  - o Dos vários instrumentos de RSE apresentados no Capítulo 2. Estado da Arte, os relatórios de sustentabilidade têm sido amplamente utilizados, nomeadamente em Portugal, e incluem muitos dos indicadores incluídos noutros instrumentos, constituindo-se, assim, como uma fonte de informação para este estudo;
  - o O facto de ocorrer, à partida uma pré-selecção dos bancos mais pró-activos;
  - o O evitar um enviesamento dos resultados relativos ao caso de estudo em virtude da maior disponibilidade de informação privilegiada para este;
  - o O facto de ser colaboradora de uma instituição financeira, iria dificultar o acesso a informação de outras instituições, quer por via de questionários, quer por via de entrevistas pessoais.

4º - Definição de metodologia de avaliação;

5º - Recolha de informação e diagnóstico às instituições bancárias;

6º - Análise e interpretação de resultados.

Inquéritos às empresas não foram considerados como fontes de informação, por se considerar que estes podem não representar a realidade, ao não ser possível (ou não ser habitual) efectuar uma comprovação rigorosa das respostas das empresas.





## 4. ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE DO BANIF – GRUPO FINANCEIRO

### 4.1. O BANIF – GRUPO FINANCEIRO

#### 4.1.1. Negócio e evolução

O Banif - Grupo Financeiro é uma instituição de referência no sistema financeiro nacional. A sua origem data de 15 de Janeiro de 1988, com a criação do Banif – Banco Internacional do Funchal, na sequência da iniciativa de um grupo promotor, do qual se destaca o Comendador Horácio Roque. Nessa altura, o Banif integrou a universalidade do activo e do passivo da extinta Caixa Económica do Funchal, instituição centenária que o tempo e a inadequação de estruturas tinham levado à acumulação de avultados prejuízos.

Os primeiros tempos da actividade do Banif foram dedicados à reestruturação dos serviços e à consolidação financeira, tendo a constituição do Banif – Grupo Financeiro arrancado logo em 1989 e prosseguido, desde então de forma crescente.

Em 1994, é inaugurado o edifício central na Av. José Malhoa, em Lisboa. Actualmente o Grupo é composto por Sociedades de competência especializada nos sectores bancário e segurador, apoiadas num conjunto de outras sociedades que operam em diversas áreas do sector financeiro. No total, são mais de 50 sociedades, presentes em 14 países (Figura 4-1) e contando com mais de um milhão de clientes.



Figura 4-1 – Presença do Grupo Banif no Mundo.

Fonte: [www.grupobanif.pt](http://www.grupobanif.pt)

A Banif - SGPS, SA, empresa *holding* do Grupo, tem por objecto a gestão de participações sociais noutras sociedades, e é detida, directa e indirectamente, em 62,62% pela Rentipar Financeira, SGPS, SA e esta pelo Comendador Horácio da Silva Roque. As acções da Banif - SGPS, SA. estão integradas no índice NEXT 150 da Euronext.

Em termos de negócio bancário, sob a sociedade holding Banif SGPS, SA, situam-se as duas principais sub-holdings do Grupo: a Banif Comercial SGPS, SA e a Banif Investimentos SGPS, SA. A Banif SGPS, SA detém ainda, directamente, uma participação financeira na Companhia de Seguros Açoreana, SA, a qual desenvolve toda a actividade seguradora do Grupo. O Grupo detém ainda uma unidade autónoma que se dedica à gestão dos imóveis do Grupo não afectos à exploração. A estrutura ou diagrama de participações do Banif – Grupo Financeiro no final do Setembro de 2008 encontra-se no Apêndice III.

A Banif Comercial SGPS, SA controla sociedades direccionadas para a actividade de banca comercial e crédito especializado, onde se inserem o Banif - Banco Internacional do Funchal, SA, o Banco Banif e Comercial dos Açores, SA (adiante designado de Banif Açores), o Banco Internacional do Funchal (Brasil), SA, a Banif Go (dedicada a soluções de financiamento automóvel em leasing e crédito, leasing mobiliário e imobiliário ) e a Banif Rent (dedicada ao aluguer, gestão e comércio de veículos automóveis).

A Banif Investimentos SGPS, SA, por seu lado, controla sociedades direccionadas para a actividade de banca internacional e actividade de banca de investimento (actividade ligada à área de mercado de capitais) e gestão de activos, onde se inserem, entre outras, o Banif - Banco de Investimento, SA, o Banif – Banco de Investimento (Brasil), a Banif Gestão de Activos – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Mobiliário SA, a Banif Açor Pensões – Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, SA, a Banif Capital – Sociedade de Capital de Risco, SA, a Gamma - Sociedade de Titularização de Créditos, SA.

A actividade internacional teve início em 1993. Inicialmente, o processo de internacionalização seguiu a trajectória dos emigrantes madeirenses e açoreanos. Actualmente, Brasil e Estados Unidos são os países com maior peso na actividade internacional.

São também de salientar as aquisições de 46% do capital social do Banco Caboverdiano de Negócios, de 33% da Banca Pueyo e 27% do Bankpime, estes dois últimos em Espanha. Em 2008, o Grupo criou um Banco de raíz em Malta – o Banif Bank (Malta).

O Banif - Grupo Financeiro conta com cerca de 4 500 Colaboradores, mais de 90% dos quais situados em Portugal, sendo o Brasil o país onde o Grupo tem uma maior presença externa (cerca de 300 colaboradores). O Grupo dispõe de cerca de 460 pontos de venda em Portugal e no Estrangeiro. A quota de mercado, de acordo com os últimos dados disponíveis que se referem ao 1º semestre de 2007, é de 3,7 % (Marktest, 2007b). A composição da rede de pontos de venda no final de Setembro de 2008 encontra-se no Apêndice IV.

O Banif detém hoje uma rede de Agências organizadas de acordo com o conceito de modernos pontos de venda, que cobre praticamente todo o Continente, Madeira e Açores (através do Banif Açores que se encontra em fase de fusão com o Banif) onde oferece todos os produtos e serviços da Banca, Seguros, Leasing e Renting do Grupo. O Banif é o 8º maior banco a operar no território nacional, detendo uma quota de mercado doméstico de 2,6 % de acordo com os últimos dados disponíveis que se referem ao 1º semestre de 2007 (Marktest, 2007b).

O Grupo é líder de mercado nas Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores, e tem tido um crescimento orgânico acentuado em Portugal e no Estrangeiro, representando o *cross-selling* uma das principais alavancas desse crescimento. Até 2010 o Banif pretende abrir 30 novos balcões por ano.

O Banif aprovou, no final de 2007, o seu Plano Trienal 2008-2010, o qual prevê, entre outros, os seguintes objectivos (Banif SGPS, SA, 2008a):

- Alcançar uma quota de mercado doméstico de 5% em 2010, para o agregado “Banif + Banif Açores + Banif Go”, através do crescimento do crédito e dos recursos de, respectivamente, 17,5% e 15% médios anuais para o triénio 2008-2010, o que representará, aproximadamente, o dobro das taxas de crescimento previstas para o sector;
- Manter as actuais quotas de mercado nas Regiões Autónomas da Madeira e Açores;
- Proceder à abertura de 180 novas agências (112 das quais serão “micro-agências”) passando, assim, a rede, entre finais de 2007 e 2010, de 270 para 450 agências;
- Reforçar, significativamente, o índice de notoriedade espontânea do Banif.

O Grupo espera ainda alcançar em 2010, uma percentagem de peso do negócio realizado fora de Portugal de cerca de 25% do total do resultado líquido.

Actualmente, o segmento de mercado considerado estratégico é o segmento jovem, onde se pretende alargar a actual proposta de valor e a definição de acções no âmbito do *marketing* relacional (Banif SGPS, SA, 2008a). Uma característica deste segmento é uma maior relevância das matérias ambientais, o que propicia a alavancagem dos projectos de sustentabilidade ambiental por parte do Banco.

No âmbito do projecto de *rebranding*, no passado dia 15 de Janeiro, data do 20.º aniversário, foi alterada toda a imagem do Banif - Grupo Financeiro. Era necessário preparar um novo posicionamento para um novo ciclo da marca: tornar o Banif no menor dos maiores e no maior dos mais pequenos, sem perder o aspecto relacional, através de um discurso inspirador, próximo e cúmplice com o consumidor (Brandia Central, 2008).

Como resultado do processo de *rebranding*, ocorreu um incremento da notoriedade e do valor da marca e um crescimento do número de abertura de contas. No Apêndice V pode-se encontrar uma descrição sumária da nova marca do Grupo.

Em 2008 e pelo segundo ano consecutivo, o Banif – Grupo Financeiro foi distinguido pela Standard and Poor’s (S&P), uma das mais conceituadas agências de rating a nível mundial, nos “S&P Global Challengers Class of 2008”. Todos os anos a S&P Global Challengers List identifica 300 empresas de média dimensão, cotadas em bolsa, que evidenciem potencial para se constituírem em concorrentes às empresas líderes no mercado mundial. Pela segunda vez consecutiva o Banif é o único banco da Península Ibérica a marcar presença na tabela dos líderes do futuro. O *ranking* abrange 33 países, englobando nove sectores de actividade e baseia-se em critérios que pontuam o crescimento dos lucros, número de colaboradores, entre outros. A Europa contribui com 90 das empresas listadas, das quais apenas 14 pertencem ao sector financeiro (Banif SGPS, SA, 2008b).

Esta fase de crescimento e optimismo, permite incorporar as questões da sustentabilidade de uma forma mais proactiva e estratégica, desde que haja compromisso da gestão de topo.

No que respeita à caracterização do universo dos colaboradores do Banif, quanto à idade e habilitações literárias, verifica-se uma idade média de 37 anos e uma percentagem de colaboradores com formação superior de 49% (Banif SGPS, SA, 2008a).

O crescimento do Banif – Grupo Financeiro tem privilegiado a excelência de produtos e serviços. Em 2007, diversas empresas do Grupo concluíram com êxito projectos de certificação de qualidade dos seus serviços.

#### 4.1.2. Valores

Os valores de uma instituição podem definir-se como “preferências colectivas que se impõem ao grupo” e são de crucial importância para favorecer o sentimento de pertença, criar um mínimo de *consenso* e sustentar a identidade. Como ossaturas de um projecto empresarial, os valores guiam as escolhas da organização, mas só fazem sentido através de um objectivo geral que a empresa prossegue – o desafio colectivo (Rodrigues *et al.*, 2000).

Tendo em conta esses aspectos, pode-se afirmar que os valores são cruciais para o sucesso da implementação de uma estratégia de sustentabilidade. Assim, foi efectuada uma análise ao desafio colectivo e aos valores do Grupo Banif.

O grande desafio colectivo do Grupo encontra-se traduzido na sua assinatura “A força de acreditar” (para mais informação, pode-se consultar o Apêndice V).

A identificação dos valores do Grupo revela que a complexidade da estrutura das empresas do Grupo reflecte-se também na complexidade de universo de valores aos vários níveis, conforme pode ser observado no Quadro 4-1.

**Quadro 4-1** – Universo de valores presentes no Grupo.

Âmbito	Valores
Valores do Grupo	<p>Integridade é o valor central e universal em todo o Grupo Financeiro.</p> <p>No Manual de Valores e Conduta do Grupo, podemos encontrar os seguintes valores:</p> <p><b>Na sociedade:</b> Respeito pelas Normas, Educação e Polidez, Espírito Comunitário, Lealdade, Integridade, Honestidade;</p> <p><b>No sector financeiro:</b> Rigor, Competência, Transparência de Actuação, Sigilo e Confidencialidade;</p> <p><b>No Grupo Banif:</b> Primado do Cliente, Abertura à mudança, Ambição e iniciativa, Receptividade e assertividade, Espírito de Grupo Banif e de Criação de Valor, Autoconfiança.</p>
Valores da marca	Eficácia, Inovação, Confiança e Humanismo.

Âmbito	Valores
Valores do Banif	Qualidade, rigor e competência.
Valores do Banco de Investimento	<p><b>Orientação para o negócio:</b> concretização do negócio, sucesso e inovação;</p> <p><b>Enfoque no cliente:</b> exceder as expectativas do cliente;</p> <p><b>Transparência no serviço:</b> respeito por regras, obediência à regulamentação, clareza e justiça no serviço e no preço;</p> <p><b>Trabalho em equipa:</b> eficácia, qualidade e excelência;</p> <p><b>Ética na profissão:</b> elevados padrões de ética em todos os negócios;</p> <p><b>Maximização da performance:</b> satisfação de accionistas, clientes e colaboradores.</p>
Valores da Açoreana	<p>Os colaboradores da Companhia seguem um código de conduta fundado nos seguintes valores:</p> <p><b>Humanos:</b> Integridade, Disciplina, Lealdade, Receptividade, Ambição, Dedicção;</p> <p><b>Sociais:</b> Ética, Responsabilidade, Defesa do Ambiente, Solidariedade;</p> <p><b>Empresariais:</b> Rigor, Competência, Sentimento de Grupo, Disponibilidade, Iniciativa, Abertura à Mudança.</p> <p>Aos fornecedores e terceiros que colaboram com a Companhia é exigido o respeito escrupuloso por elevados valores éticos e de responsabilidade social.</p>

## 4.2. INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO GRUPO

O Banif – Grupo Financeiro encara a sustentabilidade como um vector indissociável do seu crescimento e como uma opção estratégica que deve ser incorporada na *core business*. Esta abordagem pode classificar-se como “instrumental”, de acordo com os tipos de abordagens propostos por Garriga e Melé (*in Rego et al* (2006)).

Dando continuidade ao compromisso assumido em 2006, o Grupo tem vindo a integrar gradualmente os aspectos ambientais e sociais nos processos de gestão e de tomada de decisão. Para integrar a sustentabilidade no modelo de *governance* foi criada, em 2007, uma estrutura destinada à análise e gestão de todo o tipo de assuntos económicos, ambientais e sociais identificados como relevantes.

Em termos funcionais, a área de sustentabilidade encontra-se inserida na Função Corporativa Imagem, uma das nove Funções Corporativas criadas ao nível do Grupo, que apoia o Conselho de Administração nesta matéria. No Apêndice VI, pode observar-se o organigrama da Banif SGPS, SA.

De acordo com o modelo de *governance* adoptado, foram criadas *task forces* encarregues de operacionalizar a estratégia de sustentabilidade aprovada por um Sustainability Steering Group. Este, é composto por um administrador de cada uma das três empresas representativas das unidades de negócio do Grupo (banca comercial, banca de investimento e seguros), reúne periodicamente ao longo

do ano, e tem como missão definir uma visão, missão e valores para a sustentabilidade, o nível de ambição pretendido e a adopção de boas práticas.

As *task forces* abrangem, de forma transversal, as principais áreas relacionadas com esta temática: códigos de conduta e *business principles*, política ambiental, riscos ambientais e sociais, produtos “sustentáveis”, filantropia estratégica e política de recursos humanos para a sustentabilidade. Na Figura 4-2 pode-se observar o modelo de *governance* da sustentabilidade para o Grupo.

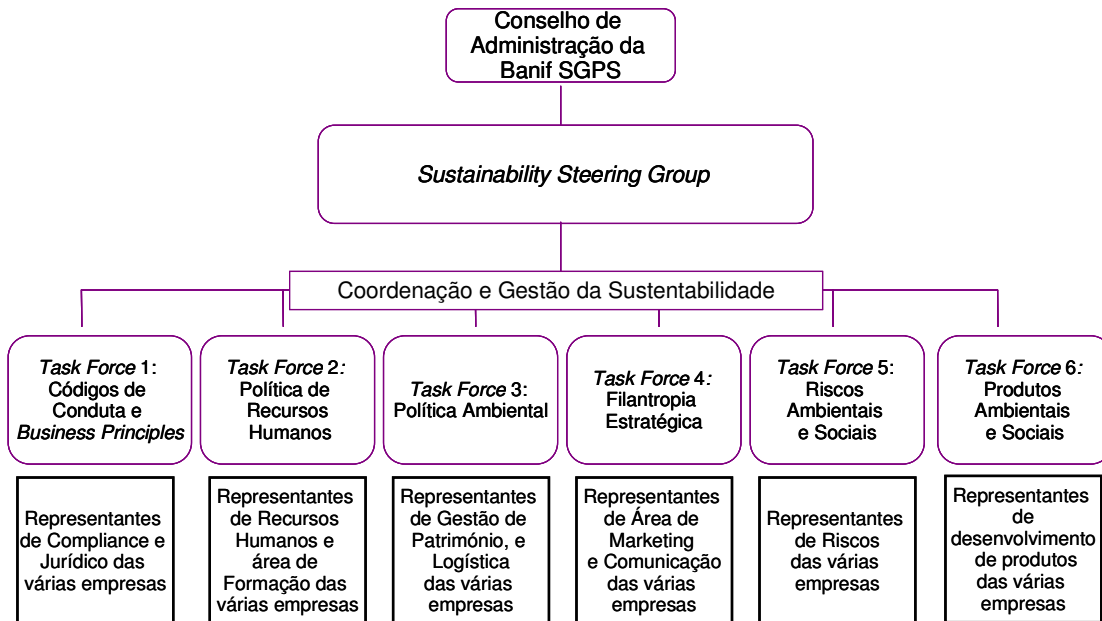


Figura 4-2 – Modelo de *governance* da sustentabilidade para o Grupo.

Fonte: Banif SGPS, SA (2008c)

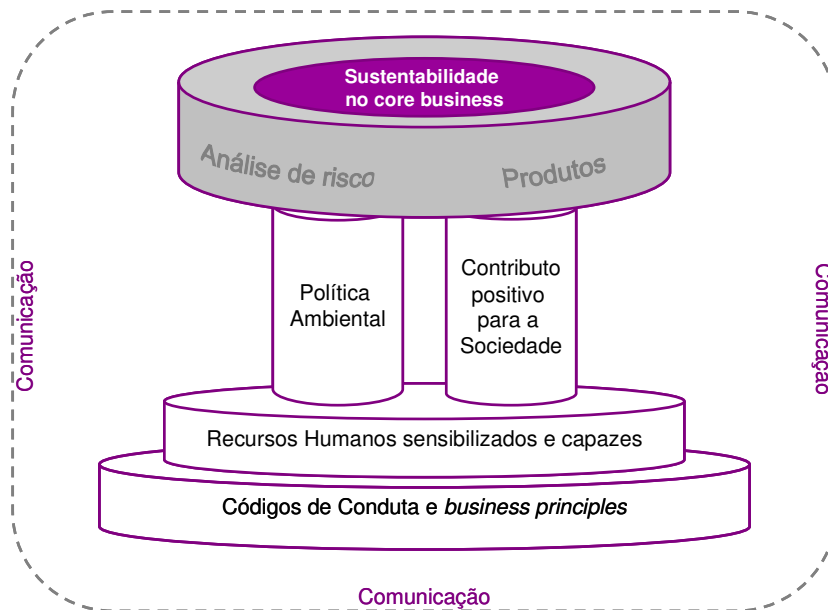
Cada *task forces* é constituída por três gestores de topo que representam cada unidade de negócio, e cada um dos Administradores do *Sustainability Steering Group* é responsável por acompanhar de perto as acções de duas das seis *task forces*.

Por forma a coordenar e dinamizar o trabalho das *task forces*, foi criada a figura do Gestor de Sustentabilidade, o qual tem dedicação exclusiva e total ao tema da Sustentabilidade ao nível do Grupo, facto que, não sendo habitual no sector bancário, demonstra o empenhamento da organização nesta área.

O principal objectivo da estratégia de sustentabilidade do Grupo é integrar a sustentabilidade no *core business*, ou seja, através na introdução de riscos ambientais e sociais na análise de risco e da criação de produtos e serviços que promovam a adopção de boas práticas ambientais e sociais.

Para este objectivos serem alcançados são necessárias bases de sustentação ao nível de princípios e códigos de conduta internos e de recursos humanos sensibilizados e com as competências adequadas. O Grupo deve actuar, dando o exemplo através da adopção de boas práticas e da promoção de iniciativas destinadas a contribuir para a resolução dos problemas ambientais e sociais. Uma política

de comunicação interna e externa transparente deve estar presente em todas as vertentes da estratégia de sustentabilidade. Esta estratégia de sustentabilidade do Grupo pode-se observar, de uma forma esquemática, na Figura 4-3.



**Figura 4-3** – Esquematização da Estratégia de Sustentabilidade do Grupo.

Desta forma, o Grupo pretende delinear estratégias coerentes e integradas para melhorar o desempenho de uma forma sustentável a longo prazo. Como resultado deste modelo de *governance*, em Julho de 2008 foram aprovadas formalmente em CA, as principais linhas de actuação da estratégia de sustentabilidade do Banif – Grupo Financeiro, e que se apresentam de seguida:

- Implementar um código de conduta para o Grupo que incorpore os aspectos ambientais e sociais da sustentabilidade, bem como uma eventual revisão ao universo de valores existentes no Grupo, no sentido da sua simplificação;
- Implementar uma política de recursos humanos que tenha como objectivo atrair e reter uma equipa de colaboradores motivada, dinâmica e com uma sensibilização e formação sólida em áreas relevantes para a sustentabilidade;
- Diminuir os impactes ambientais directos e indirectos da organização, e monitorizar consumos e emissões poluentes;
- Implementar uma estratégia de filantropia que tenha como principais objectivo dar um contributo positivo para a solidariedade em áreas como a educação, o ambiente e a saúde;
- Integrar os aspectos ambientais e sociais na análise e avaliação de riscos de crédito;
- Desenvolver produtos e serviços que promovam boas práticas e que respondam às novas necessidades dos clientes.

Estas linhas de actuação têm associados projectos concretos e prazos de implementação até ao final de 2009. A estratégia de sustentabilidade do Banif – Grupo Financeiro encontra-se descrita, de uma

forma mais detalhada, no primeiro Relatório de Sustentabilidade de 2007 do Grupo, que constitui uma ferramenta de gestão e comunicação com todas as partes interessadas e um exercício de demonstração da transparência de acções e objectivos.

O Grupo não possui uma política ambiental, nem qualquer das empresas que dele fazem parte. No entanto, no RS 2007 do Grupo, pode ler-se como objectivo para 2008, a definição, comunicação e implementação de uma política ambiental para o Grupo (Banif SGPS, SA, 2008d).

### **4.3. PROJECTOS JÁ IMPLEMENTADOS**

Para além da criação do modelo de governo da sustentabilidade, da definição de linhas de actuação, e da publicação do primeiro relatório de sustentabilidade do Grupo, entre 2006 e 2008, foram vários os projectos que colocaram as questões ambientais e sociais na agenda do Grupo, dos quais se destacam os seguintes:

#### *Introdução da sustentabilidade na Governance do Grupo*

- Tem sido implementado o Projecto de Manuais de Ética e Deontologia, que contempla a elaboração de um novo Código de Conduta dos Colaboradores do Banif – Grupo Financeiro, onde são consideradas questões ambientais e sociais;
- A preparação do relatório de sustentabilidade e a sua submissão em Assembleia Geral é uma das atribuições do Conselho de Administração (CA) inscritas no Regulamento do CA da Banif SGPS, SA, no âmbito da condução das relações institucionais com os accionistas. De acordo com o mesmo Regulamento, compete também ao CA definir as políticas gerais de actuação do Grupo, nas áreas de Responsabilidade Social Corporativa e o modelo para a sua efectiva implementação nas empresas participadas (Banif SGPS, SA, 2008e);
- Adesão, em 2005, ao Conselho Empresarial Português para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD Portugal);

#### *Recursos Humanos*

- Formação presencial em sustentabilidade a cerca de cinquenta gestores de topo;
- Implementação de medidas do foro da Saúde e Segurança no Trabalho;
- Avaliação de desempenho e reconhecimento de desempenho através do Prémio Dignitas do Banif;
- Comparticipação de actividades de lazer através do Clube Banif.

#### *Ambiente*

- Implementação de medidas de eficiência energética em vários edifícios e agências, com recurso à domótica;
- Encaminhamento de resíduos para reciclagem (essencialmente papel e consumíveis informáticos);
- Implementação de medidas para redução do consumo de água.



### *Produtos*

- O Grupo tem sido pioneiro no que respeita à criação de fundos de investimento inovadores: desenvolveu, em 2006, do produto financeiro Luso Carbon Fund, o primeiro fundo de Carbono Português destinado a contribuir para a redução das emissões de gases de efeito de estufa, e em 2007 lançou o New Energy Fund, o primeiro fundo que investe directamente em energias renováveis e que pretende aplicar 100 milhões de euros em projectos relacionados com este tipo de energias (Banif SGPS, SA, 2008d);
- Criação do fundos especiais no Brasil como o Fundo de Investimento em Participações Caixa Ambiental, que se destina a investir em sectores e actividades como o abastecimento de água, o saneamento básico, o desenvolvimento de novas tecnologias de prevenção e de recuperação do ambiente, o reaproveitamento da água, a gestão de resíduos para geração de energia ou a aquisição de Certificados de Redução de Emissões (Banif SGPS, SA, 2008d);
- Crédito Pessoal com condições especiais para aquisição de energias renováveis nos Açores;
- Desconto de 10% na aquisição de painéis fotovoltaicos para os titulares de cartões de crédito do Banif;
- Abertura de uma linha de microcrédito nos Açores através de um protocolo com o Governo Regional. Trata-se de um crédito criado para pessoas habitualmente excluídas do sistema bancário tradicional por não serem capazes de apresentar garantias; envolve montantes relativamente baixos face à banca tradicional e tem como objectivo promover o desenvolvimento social e regional de uma determinada comunidade. Tem subjacente a existência de um processo de acompanhamento mais rigoroso no que diz respeito à gestão do empréstimo (Banif SGPS, SA, 2008d).

### *Filantropia e Sociedade*

- Possibilidade de acessibilidade de clientes com necessidades especiais ao sítio da Internet;
- Organização e patrocínio de grandes eventos nacionais de angariação de fundos (por exemplo, Corrida da Mulher, em que o montante total reverte para o combate ao cancro da mama).

Em suma, o Banif - Grupo Financeiro tem procurado actuar na convicção de que é possível enfrentar os novos riscos decorrentes da evolução do planeta e da Sociedade, geri-los e transformá-los em oportunidades de negócio.



## 5. BENCHMARKING

### 5.1. SELECÇÃO DO PEER GROUP

O *benchmarking* é uma ferramenta de gestão que ajuda a conhecer o contexto relativo à concorrência e nível de competitividade existente na envolvente externa a uma empresa, vertente essencial para a abordagem *outside-in* proposta por Porter e Kramer.

Em Portugal, a sustentabilidade na banca ainda é um assunto pouco explorado. Mas para esta análise, importa traçar um ligeiro perfil da actuação dos principais concorrentes do Banif em termos de actuação em algumas vertentes da sustentabilidade. O *benchmarking* irá ser feito com o grupo dos cinco maiores bancos, uma vez que um dos objectivos do Banif (que ocupa a 8ª posição no *ranking* bancário nacional) é aproximar-se deste grupo de líderes de sector e tornar-se no menor dos maiores (Quadro 5-1).

**Quadro 5-1** – Apresentação dos cinco bancos para análise de *benchmarking*.

Bancos	Breve descrição económico-financeira
<b>CGD</b>	<p>A CGD é um banco de tradição estatal, que tem procurado a inovação nos últimos tempos. É o maior grupo financeiro português, com cerca de 30% de quota de mercado, encontrando-se na 1.ª posição do <i>ranking</i> nacional.</p> <p>O Grupo CGD é o sexto maior no ranking ibérico de instituições bancárias por activos. Desenvolve a sua actividade numa óptica de banca universal, com todas as especializações de serviços financeiros. O Grupo Caixa é um Grupo financeiro universal com presença em 22 países, visando apoiar a economia nacional na área das exportações e da internacionalização das empresas portuguesas. Em 2007, as unidades internacionais do Grupo contribuíram com 12% para os resultados consolidados (<a href="http://www.cgd.pt">www.cgd.pt</a>).</p>
<b>Millennium bcp</b>	<p>O Banco Comercial Português (BCP) foi constituído em 1985, definindo, desde então, como prioridades estratégicas a elevada qualidade do serviço prestado, uma forte segmentação do mercado e a utilização do mercado de capitais como forma de financiamento da sua estratégia expansionista. Para enfrentar os desafios resultantes da concentração do sector financeiro, o BCP adquiriu, em Março de 1995, o Banco Português do Atlântico e em 2000 o Banco Mello, a Companhia de Seguros Império e o Banco Pinto &amp; Sotto Mayor. Deste crescimento surgiu uma necessidade de reforço da identidade na marca Millennium bcp (Lindon <i>et al</i>, 2004).</p> <p>Actualmente é o maior Grupo financeiro privado português, com mais 3,5 milhões de clientes e uma quota de mercado de cerca de 25%. Possui a maior rede bancária em Portugal. Inovador em várias áreas, tendo recebido várias distinções internacionais. Tem uma vasta presença internacional, sediada em mercados de afinidade e em países com potencial de crescimento (Polónia, Grécia, Turquia, França, Luxemburgo, Moçambique, Angola, EUA e Canadá) (<a href="http://www.millenniumbcp.pt">www.millenniumbcp.pt</a>).</p>
<b>BES</b>	<p>O BES é um banco de tradição privada recuperado em 1985 pela família Espírito Santo, depois de alguns anos de nacionalização. O seu crescimento foi marcadamente orgânico, sem aquisições.</p> <p>O BES é o 3º maior banco em Portugal com uma quota média de 20,4% no mercado bancário português e um total de 1,7 milhões de Clientes. É o sexto maior Grupo no PSI20, com uma capitalização bolsista de 4,4 mil milhões de euros em 2007. A expansão internacional complementa o crescimento da actividade nacional, possuindo uma estratégia Atlântica com actividade em Espanha, Brasil e Angola (<a href="http://www.bes.pt">www.bes.pt</a>).</p>

Bancos	Breve descrição económico-financeira
<b>Santander Totta</b>	<p>O Santander entrou em Portugal em 1988, adquirindo uma pequena participação do Banco de Comercio e Indústria (BCI). Esta participação tornou-se maioritária em 1993. Em Abril de 2000, o Santander adquiriu o Banco Totta.</p> <p>Actualmente, o Santander Totta, tem cerca de 1,8 milhões de clientes e 663 balcões espalhados por todo o país, detém aproximadamente 11% de quota no sistema bancário português. É o terceiro banco privado em termos de activos e o segundo por resultados. O Santander está presente em mais de 40 países e em todas as principais praças financeiras, sendo o maior Grupo bancário da Península Ibérica, da Zona Euro e da América Latina (em termos de capitalização bolsista) (<a href="http://www.santandertotta.pt">www.santandertotta.pt</a>).</p>
<b>BPI</b>	<p>O Grupo BPI - liderado pelo Banco BPI - é um Grupo financeiro, multiespecializado.</p> <p>O banco comercial Banco BPI encontra-se na 5.ª posição em Portugal, servindo mais de 1,4 milhões de Clientes Particulares, Empresas e Institucionais, através de uma rede de distribuição multicanal composta por 674 balcões de retalho. Em Angola, o BPI é líder na actividade de banca comercial com quotas de mercado próximas dos 25%, através do Banco de Fomento, que detém a 100% (<a href="http://www.bancobpi.pt">www.bancobpi.pt</a>).</p>

## 5.2. IDENTIFICAÇÃO DAS QUESTÕES A ANALISAR

As questões seleccionadas para esta análise de *benchmark* foram as seguintes:

- Existência de uma estratégia de sustentabilidade:

Uma estratégia de sustentabilidade ajuda as organizações a implementarem acções concertadas em direcção a uma visão de sustentabilidade. Assim, bancos que possuam uma estratégia de sustentabilidade aprovada pela gestão de topo terão tendência a ter uma visão mais clara de todas as iniciativas que assumem, a ter uma visão de conjunto acerca da sua missão perante o desenvolvimento sustentável e, à partida, terão mais hipóteses de se evidenciar, assumindo um posicionamento distinto nesta área.

- Modelo de governo para a sustentabilidade:

A existência de um modelo de governo para a sustentabilidade permite perceber a que nível, ou até que nível na organização são geridos os aspectos da sustentabilidade. Quando este é inexistente, são menores as hipóteses de sucesso de programas de RSE da organização.

- Existência de princípios ambientais no código de conduta/ética ou em princípios de actuação:

Estes códigos ou princípios ajudam a construir uma cultura de organização, guiam os colaboradores ao nível dos seus direitos e deveres perante os *stakeholders*, e permitem difundir questões de natureza comportamental à cadeia de valor (p.e. aos fornecedores). A introdução de critérios ambientais nestes códigos revela o empenhamento da organização nestes aspectos.

- Adesão aos Princípios da Global Compact das Nações Unidas:

Estes princípios encontram-se descritos no Capítulo 2. Estado da Arte e a sua importância no âmbito desta análise de *benchmarking* centra-se no facto de serem princípios sobretudo motivadores da reflexão estratégica das questões ambientais e sociais no seio das empresas, e

por serem generalizadamente aceites e reconhecidos pela maioria dos *stakeholders*. A Comunicação de Progresso exigida aos seus signatários, imprime a estes princípios um dever de *accountability* importante, que reforça a transparência de informação.

– Princípios do Equador:

Estes princípios são cruciais para as instituições financeiras gerirem os seus riscos na modalidade Project Finance. Todas as instituições em estudo têm projectos nesta modalidade, pelo que é muito importante incluir este critério de avaliação.

– Existência de relatório de sustentabilidade:

Tal como já foi referido, o RS é uma peça importante para comunicar todos os aspectos relacionados com a sustentabilidade das organizações aos *stakeholders*. Para além disso, o nível de aplicação GRI do relatório, bem como a quantidade de indicadores ambientais gerais reportados e a quantidade de indicadores ambientais do suplemento sectorial reportado, permitem perceber o nível de maturidade de uma organização, uma vez que estes aspectos têm tendência para estar correlacionados. Estes indicadores revelam que uma organização faz, à partida, um maior acompanhamento do progresso do seu desempenho ambiental.

– Gestão de risco ambiental:

Esta é uma questão crucial, já que revela, de que modo os bancos estão a introduzir as questões ambientais no *seu core business*, gerindo o seu próprio risco numa perspectiva de longo prazo.

– Política ambiental e SGA certificado:

A existência de uma política ambiental aponta “o caminho a seguir” e é um passo importante para a difusão das questões ambientais dentro da organização, já que inclui o compromisso da gestão de topo ao mais alto nível. A implementação de um SGA auxilia os bancos a organizar as suas acções e os seus programas de gestão, para cumprimento da política ambiental. A certificação é o reconhecimento por uma terceira parte, a entidade certificadora, de que um Sistema de Gestão Ambiental, cumpre os requisitos de uma norma de referência. Ela é evidência inequívoca e garante a clientes (internos e externos), à gestão e de um modo geral a todas as partes interessadas dos esforços envolvidos pela organização em matéria ambiental.

– Critérios ambientais na selecção e controlo de fornecedores:

Este aspecto permite evidenciar a abordagem de gestão ambiental ao longo da cadeia de valor. Muitas vezes, os fornecedores são os principais responsáveis pelos impactes ambientais directos de um banco.

– Estratégia para as alterações climáticas:

Este tema é indiscutivelmente importante, já que se trata de um problema ambiental global e há um consenso crescente a nível internacional de que constitui uma das maiores ameaças que o planeta enfrenta (APA, 2008). As alterações climáticas podem constituir um risco para o sector bancário, que deve ser devidamente acautelado, mas também podem oferecer oportunidades. Para além disso, são um tema que preocupa grande parte da população e, sendo o sector bancário, um sector que vive essencialmente da confiança e da reputação ao nível dos

mercados e dos clientes, os bancos deverão gerir as alterações climáticas com um sentido de responsabilidade e de dever de promoção da sua atenuação.

- Oferta de produtos eco-orientados:

Tal como a introdução da gestão de risco ambiental, esta questão permite igualmente perceber se os aspectos ambientais estão a ser introduzidos no *core business* dos bancos. Através de produtos financeiros eco-orientados, os bancos podem atrair para si um segmento de clientes e investidores em crescimento (clientes, investidores éticos e fundos de pensões) e promover o desenvolvimento ambiental na sociedade.

### 5.3. DEFINIÇÃO DE METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

A metodologia de avaliação utilizada baseou-se no sistema apresentado no estudo da WWF/Banktrack, (2006) e consiste no seguinte sistema de pontuação:

- 0: Não há informação pública sobre o tema;
- 1: Política abordado de forma genérica, ou “de intenções”, sem objectivos claros;
- 2: Em curso, com alguns objectivos claros, mas longe dos padrões internacionais;
- 3: Muitos aspectos/objectivos já implementados, de acordo com as melhores práticas internacionais, mas alguns ou não estão presentes, ou são vagos ou são inferiores aos padrões internacionais;
- 4: Objectivos ou políticas implementados, em linha com as melhores práticas internacionais.

Em particular, este sistema de avaliação considera, para cada item de avaliação o seguinte:

- Estratégia de sustentabilidade, modelo de governo para a sustentabilidade e introdução de questões ambientais em códigos de conduta/ética/princípios de actuação:
  - 0: Quando não existem;
  - 1: Quando não existem, mas existe a intenção de os estabelecer ou implementar;
  - 2: Quando não existem, mas existe a intenção de os estabelecer ou implementar e quando apresentam boas práticas ambientais consideráveis;
  - 3: Quando existem, mas não integram as questões de sustentabilidade no *core business*; em relação ao modelo de governo para a sustentabilidade, esta pontuação é atribuída quando ele existe mas não inclui a participação da gestão de topo.
  - 4: Quando existem e integram, tanto as questões de sustentabilidade relacionadas com as actividades de suporte ou de funcionamento, como as questões do *core business*; em relação ao modelo de governo para a sustentabilidade, esta pontuação é atribuída quando ele existe e inclui a participação activa da gestão de topo..
- Global Compact das Nações Unidas:
  - 0: Se o banco não é signatário;

- 1: Se o banco é signatário;
  - 2: Se o banco é signatário mas está longe dos padrões internacionais de actuação;
  - 3: Se o banco é signatário e tem iniciativas implementadas, mas não reporta adequadamente;
  - 4: Se o banco é signatário, tem iniciativas implementadas e tem em dia a sua “Comunicação de Progresso” relativa à implementação dos Princípios.
- Princípios do Equador: a classificação é semelhante à anterior, com a particularidade de se considerar a pontuação 4, quando o banco assinou os Princípios e se, de acordo com o Princípio 10 dos mesmos, comunicou devidamente a forma de implementação, a sua experiência, o número de transacções que foram objecto de análise e a sua classificação de risco de acordo com estes Princípios.
  - Relatório de Sustentabilidade:
    - 0: Quando este é inexistente;
    - 1: Quando apenas existe um capítulo no Relatório e Contas;
    - 2: Quando o RS é autónomo e tem o nível C de acordo com a classificação da GRI;
    - 3: Quando o RS é autónomo e tem o nível B;
    - 4: Quando o RS é autónomo e tem o nível A.
  - Número de indicadores ambientais reportados: para este caso, utilizou-se a matriz de indicadores gerais da GRI, com excepção dos indicadores EN9 e EN25 pois a complexidade na recolha de informação para o cálculo destes indicadores não compensa a sua relevância para a actividade bancária (EN9 - recursos hídricos significativamente afectadas pelo consumo de água; EN25 - identidade, dimensão, estatuto de protecção e valor para a biodiversidade dos recursos hídricos e respectivos habitats, afectados de forma significativa pelas descargas de água e escoamento superficial). Todos os outros indicadores podem ser reportados, quer numa perspectiva de funcionamento e operações internas, quer tendo em conta os produtos e serviços disponibilizados. Totalizam, assim, 28 indicadores, sendo a classificação de *benchmarking* adoptada de acordo com o rácio entre o n.º de indicadores reportados em 28, da seguinte forma:
    - 0: Nenhum indicador reportado;
    - 1: De 1 a 7 indicadores reportados;
    - 2: De 8 a 14 indicadores reportados;
    - 3: De 15 a 21 indicadores reportados;
    - 4: De 22 a 28 indicadores reportados.
  - Número de indicadores ambientais reportados do suplemento sectorial GRI para os serviços financeiros: à semelhança do exemplo anterior, utilizou-se o conjunto de 13 indicadores deste suplemento (embora já exista uma nova versão deste suplemento, considerou-se a versão de

2005, que se trata da versão que estava disponível para utilização para os Relatórios de 2007). A classificação de *benchmarking* adoptada de acordo com o rácio entre o n.º de indicadores reportados em 13, foi a seguinte:

- 0: Nenhum indicador reportado;
  - 1: De 1 a 3 indicadores reportados;
  - 2: De 4 a 6 indicadores reportados;
  - 3: De 7 a 9 indicadores reportados;
  - 4: De 10 a 13 indicadores reportados.
- Introdução de questões ambientais na gestão de risco, na selecção de fornecedores e nos produtos e gestão das alterações climáticas:
- 0: Quando é inexistente;
  - 1: Existe mas com pouca representatividade/esforço; relativamente ao tema das alterações climáticas, esta pontuação assume apenas que existe contabilização da pegada carbónica.
  - 2: Existe mas com média representatividade/esforço; em relação ao tema das alterações climáticas, esta pontuação é atribuída quando existe contabilização da pegada carbónica e alguns produtos.
  - 3: Existe, com elevada representatividade/esforço, mas o assunto não é considerado estratégico; relativamente ao tema das alterações climáticas, esta pontuação é dada quando existe contabilização da pegada carbónica, alguns produtos e objectivos de melhoria.
  - 4: Existe, com elevada representatividade/esforço, de acordo com as melhores práticas internacionais e o assunto é considerado estratégico; relativamente ao tema das alterações climáticas, esta pontuação é dada quando existe contabilização da pegada carbónica, produtos inovadores e uma estratégia de redução e neutralização das emissões abrangente.
- Política ambiental: considera-se 4 se existe SGA certificado. A pontuação de 1 a 3 reflecte o grau de implementação de boas práticas ambientais gerais.

Não se optou por uma soma da pontuação obtida em cada questão, para cada uma das instituições bancárias, uma vez que esta tarefa implicaria a atribuição de uma ponderação relativa a cada questão. Ou seja, se se optasse por uma simples soma, o critério subjacente seria o de que todas as questões têm igual importância. Por não o terem e por não ter sido objecto deste trabalho reflectir sobre este tema, decidiu-se por esta forma de apresentação dos resultados.

#### **5.4. RESULTADOS**

No Quadro 5-2 podemos observar os resultados do *benchmarking* de sustentabilidade realizado, que permitiu perceber a posição relativa do Banif face aos cinco maiores bancos a operar em Portugal.

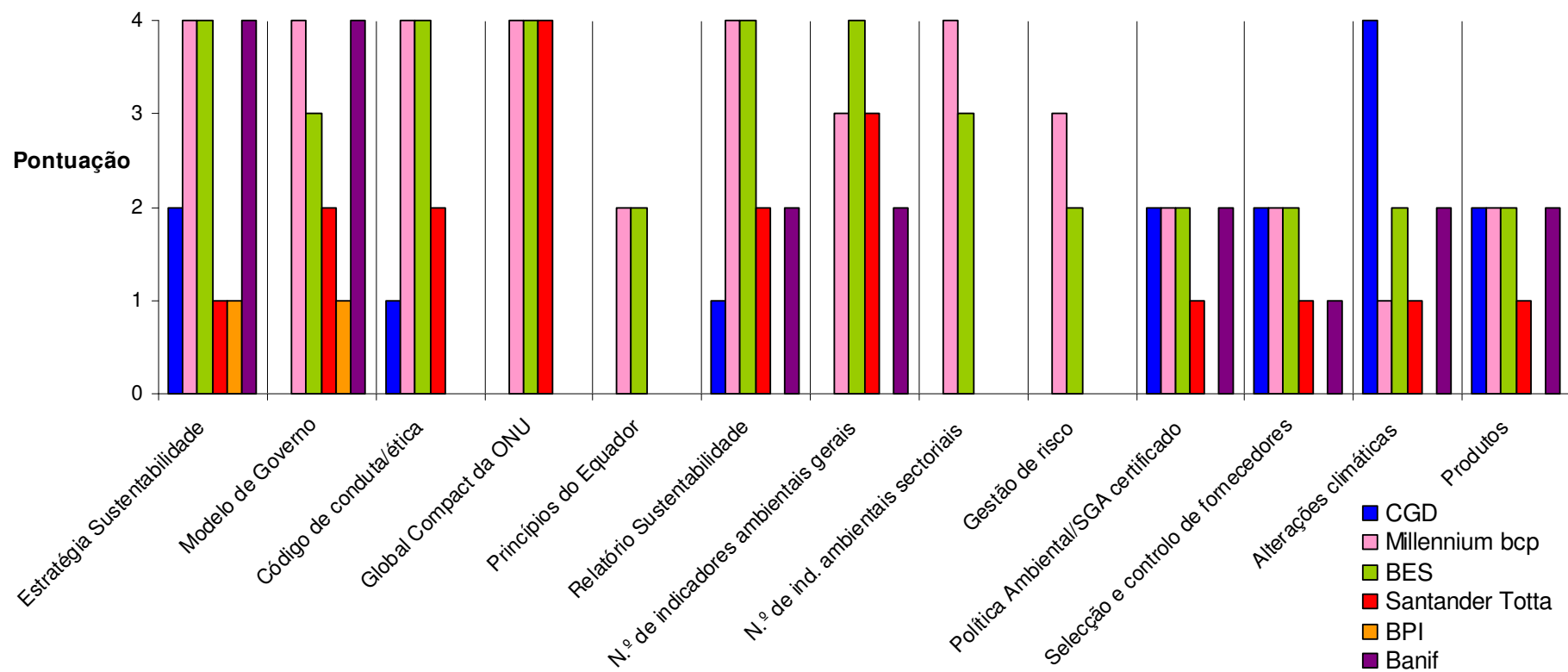


Quadro 5-2 – Benchmarking.

Estratégia de Sustentabilidade		Princípios			Relatório de Sustentabilidade			Introdução das questões ambientais					
Estratégia de sustentabilidade formal	Modelo de Governo para a sustentabilidade	Ambiente no código de conduta/ética ou Princípios de Actuação	Global Compact da ONU	Princípios do Equador	Existência	N.º de indicadores ambientais gerais	N.º de indicadores ambientais suplemento sectorial	Gestão de risco	Política Ambiental/ SGA certificado	Seleção e controlo de fornecedores	Alterações climáticas	Produtos	
<b>CGD</b>	2	0	1	0	0	1	0	0	0	2	2	4	2
<b>Millennium bcp</b>	4	4	4	4	2	4	3	4	3	2	2	1	2
<b>BES</b>	4	3	4	4	2	4	4	3	2	2	2	3	2
<b>Santander Totta</b>	1	2	2	4 Grupo Santander	0	2	3	0	0	1	1	1	1
<b>BPI</b>	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Banif</b>	4 Grupo Banif	4 Grupo Banif	0	0	0	2 Grupo Banif	2 Grupo Banif	0	0	2	1	2	2 Grupo Banif

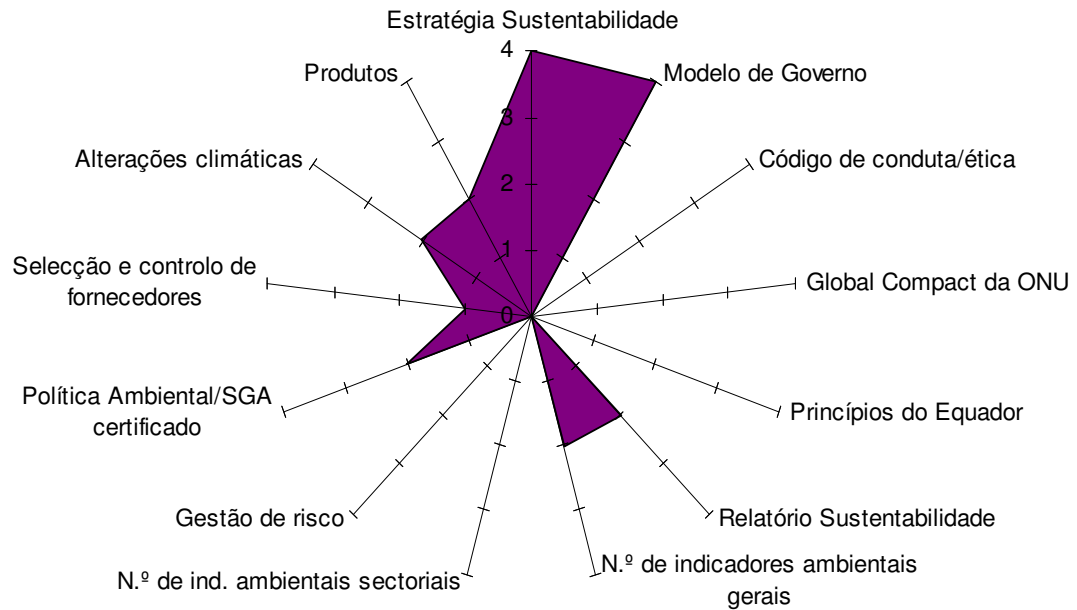
Fonte: Relatórios de Sustentabilidade dos bancos, Relatórios e Contas dos bancos e páginas de *Internet* dos bancos.

Na Figura 5-1 podemos observar os resultados do *benckmarking*, em relação a cada questão seleccionada.



**Figura 5-1** – Resultados do *benchmarking*.

Relativamente ao Grupo Banif, os resultados individualizados apresentam-se na Figura 5-2.



**Figura 5-2** – Resultados da análise ao Grupo Banif.

Apresentam-se, de seguida, alguns dados que suportam a pontuação atribuída.

#### *Caixa Geral de Depósitos*

A CGD afirma a sustentabilidade como um eixo estratégico da sua actuação mas não reporta objectivos estratégicos nesse âmbito, nem o modelo de governo da sustentabilidade. Tem um código de conduta, mas sem referência às questões de sustentabilidade. Este banco não possui relatório de sustentabilidade autónomo, mas dedica um capítulo do seu Relatório e Contas à Sustentabilidade. As informação aí apresentadas são apenas de carácter qualitativo e não é seguido o referencial GRI.

O principal projecto da CGD na área da sustentabilidade ambiental é o Projecto Caixa Carbono Zero 2010, um programa estratégico para as alterações climáticas, que inclui ([www.cgd.pt](http://www.cgd.pt)):

- Um compromisso até 2010 de ser exemplar na acção, mobilizar o mercado e sensibilizar a sociedade. Inclui a caracterização da emissão de CO<sub>2</sub> pelo Banco, a sua redução de forma custo/eficaz, a compensação de emissões inevitáveis, o desenvolvimento de produtos e soluções financeiras que induzam alterações estruturais no uso da energia e no padrão de comportamentos de cidadãos e de agentes (empresariais e institucionais) e a promoção de literacia do carbono entre colaboradores e clientes, no mercado financeiro e na sociedade em geral. O projecto iniciou-se em 2007 em Portugal e já se estendeu a Espanha e Moçambique;
- A construção de uma central solar térmica no seu edifício sede, a maior de Portugal. Trata-se de um projecto de 158 colectores solares instalados em 1 600 m<sup>2</sup> da cobertura do edifício sede;
- A sensibilização ambiental através do portal da CGD: Projecto Dia-a-dia Carbono Zero e Projecto Ciclo da Poupança;

- A aquisição de veículos híbridos, a criação de condições para o estacionamento de bicicletas, e a opção preferencial pela utilização do comboio nas viagens de serviço;
- Um cartão de crédito Caixa Carbono Zero, que proporciona condições especiais na aquisição de bens e serviços mais eficientes no consumo de energia e com melhor desempenho ambiental e que permite ao utilizador a compensação das emissões que não consegue evitar.

A CGD criou também o *blog* “O Planeta Agradece”, que se destina a promover o debate sobre os problemas ambientais, disponibilizando ideias e boas práticas para uma atitude mais responsável. O *blog* acompanha um programa televisivo, em parceria com a RTP1 ([www.cgd.pt](http://www.cgd.pt)).

Em termos de produtos, a CGD e a Caixagest lançaram o Fundo Especial de Investimento (FEI) Caixagest Energias Renováveis, um Fundo Especial de Investimento aberto sobre a forma de fundo de fundos, vocacionado para o financiamento de projectos de investimento que contribuam para o aumento da produção de energias renováveis e redução da emissão de CO<sub>2</sub>. O objectivo principal do Fundo é proporcionar o acesso a uma carteira diversificada de activos directamente e indirectamente associados às Energias Renováveis, Qualidade do Ambiente e fundos de carbono ([www.caixagest.pt](http://www.caixagest.pt)).

Outro produto é a Solução Caixa Energias Renováveis, que apoia o investimento de clientes particulares (My Energy, protocolo CGD/EDP) ou empresas em energias renováveis. O cliente Empresas tem a Solução Caixa Empresas – Energias Renováveis, um pacote financeiro constituído com um produto de crédito de médio e longo prazo, *leasing* (mobiliário e imobiliário) e/ou *renting*, acompanhado por um conjunto de seguros. A CGD disponibiliza também 250 milhões de euros através de um Fundo para Pequenas e Médias Empresas (proveniente do Banco Europeu de Investimento) que apresentem projectos de investimento relacionados com a protecção do ambiente, nomeadamente com a economia de energia ([www.cgd.pt](http://www.cgd.pt)).

A CDG é a única empresa portuguesa a participar no projecto *Carbon Disclosure Project*, que gere activos no total de 57 triliões de dólares, e onde se incluem também bancos como o HSBC. Podem ainda referir-se outros projectos como o apoio ao concurso de *design* de mobiliário reciclado (em 2008) e o patrocínio ao Prémio da SPHERA para investigação universitária sobre temáticas que incluem “Energia e Mobilidade em Cidades Sustentáveis” ([www.cgd.pt](http://www.cgd.pt)).

### *Millennium bcp*

O Millennium bcp foi dos primeiros Bancos em Portugal a afirmar uma posição de compromisso relativamente à sua responsabilidade social. Actualmente, tem uma abordagem à sustentabilidade através da banca comercial e possui uma estratégia de sustentabilidade e um modelo de governo, devidamente comunicados nos seus Relatórios de Sustentabilidade. Essa estratégia assenta numa lógica de equilíbrio entres os três pilares e na promoção de comportamentos “sustentáveis” na sociedade. O modelo de governo conta com órgãos como uma Comissão de Responsabilidade Social e uma Comissão de *Stakeholders* ([www.millenniumbcp.pt](http://www.millenniumbcp.pt)).

Este Banco possui um código deontológico ao nível do Grupo e Princípios de actuação, ambos com referência a questões ambientais, sociais e éticas. O Banco assinou ainda os Princípios do Equador, mas não comunica o processo de implementação dos mesmos.

Quanto ao RS, o relativo ao ano de 2007 tem a classificação máxima (A+), verificado por uma entidade externa e pela GRI. O Millennium bcp tem um reporte ambiental bastante completo, tanto ao nível de indicadores ambientais gerais como ao nível de indicadores sectoriais para o serviço financeiro (Millennium bcp, 2008).

Para a gestão de risco, o Millennium bcp tem uma parceria com a F&C Asset Management, uma instituição internacional que avalia fundos de ISR. Em 2007, esta parceria abrangeu a totalidade de fundos de investimento do Banco. O Banco assegura também a comercialização de fundos de ISR de outras instituições (Millennium bcp, 2008).

Apesar o Millennium bcp não ter uma política ambiental ou um SGA certificado, possui alguns procedimentos para prevenção da poluição e melhoria do desempenho ambiental. O Millennium bcp tem uma estratégia para os fornecedores que inclui uma carta de princípios ambientais e sociais.

Esta análise descrição do Millennium bcp não poderia ficar completa, se não se abordasse o facto de ter sido pioneiro no lançamento do microcrédito em Portugal.

#### *Banco Espírito Santo (BES)*

O BES comunica a sua estratégia de sustentabilidade através de nove Princípios de DS, de acordo com as melhores práticas (transparência, produtos e serviços, entre outros). Possui um Código de Conduta comum a todo o Grupo BES, com princípios ambientais. O seu Relatório de Sustentabilidade é bastante completo, estando classificado com o nível A+.

O BES afirma no seu Relatório de Sustentabilidade de 2007 que faz uma gestão de risco dos seus activos (BES, 2008). Este Banco foi o primeiro a assinar os Princípios do Equador, mas não comunica de forma completa e transparente o processo de implementação dos mesmos, apesar de se notar uma evolução positiva, de ano para ano, neste âmbito.

O BES tem-se posicionado na área da sustentabilidade, sobretudo com projectos ambientais. Alguns desses projectos incluem a contabilização e compensação de emissões de carbono, princípios de conduta para fornecedores e uma grande campanha para adesão ao extracto electrónico em que convidou os clientes a aderir através da promessa de plantação de uma árvore por adesão. O BES foi a primeira empresa portuguesa a participar na iniciativa *Business and Biodiversity*, que tem por objectivo o apoio à conservação da biodiversidade em Portugal ([www.bes.pt](http://www.bes.pt)).

A sustentabilidade já se encontra presente em algumas dimensões do *core business* do BES, como a comercialização de fundo éticos, conforme se pode observar no seu Relatório de Sustentabilidade de 2007 (BES, 2008).

### *Santander Totta*

A principal área de intervenção do Santander Totta é em universidades. Depois, seguem-se as áreas de ambiente, solidariedade social, saúde e desporto. O seu RS não emite uma auto-declaração quanto ao nível GRI, pelo que, face à análise do relatório se considerou como sendo nível C (Santander Totta, 2008).

É investidor no Luso Carbon Fund (destinado a projecto de Mecanismos de Desenvolvimento Limpo no âmbito de Quito), e possui um produto denominado “Crédito Energias Renováveis” que apoia clientes particulares e empresas para a aquisição de equipamentos de energias renováveis, através de soluções de crédito e *leasing* (Santander Totta, 2008).

O Banco tem em práticas algumas medidas com vista à protecção ambiental; ao nível de selecção e controlo de fornecedores, todo o papel utilizado nas instalações do Banco é 100% livre de cloro ou outras substâncias de branqueamento.

### *BPI*

Dos seis bancos estudados, é o que parece mais atrasado em termos de integração de questões relacionadas com a sustentabilidade. A única referência que o Banco faz ao ambiente, é relativa à Comissão de Governo da Sociedade, que é um órgão consultivo do ao qual compete pronunciar-se sobre questões no âmbito da responsabilidade social, da ética, da deontologia profissional e da protecção do ambiente (BPI, 2008). Os seus projectos de RSE são sobretudo na área do mecenato e apoio a instituições, nas áreas de solidariedade social, educação e cultura.

### *Banif*

Uma vez que o Banif já foi apresentado pormenorizadamente no Capítulo 4, resta apenas realçar duas características que o distinguem face à concorrência: uma abordagem à sustentabilidade ao nível de todo o Grupo e não apenas da banca comercial e a existência de um modelo de governo para a sustentabilidade participativo ao nível das principais empresas do Grupo, e com a presença da gestão de topo da organização.

## **5.5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS**

Antes de se iniciar a análise e interpretação dos resultados, uma nota prévia deverá ser apresentada: este tipo de análise é muito dependente da qualidade da informação disponibilizada pelas empresas, o que levanta a questão da necessidade de transparência.

Tal como já foi referido, o ambiente externo ao Grupo Banif é fortemente concorrencial. Esta característica manifesta-se na análise de *benchmarking* realizada, como se pode observar na Figura 5-1 já apresentada. A análise efectuada não foi exaustiva, mas permite desde logo verificar algumas diferenças entre os principais bancos portugueses. Assim, aqueles que apresentam melhor desempenho nesta área são o Millennium bcp e o BES, pois atingem a pontuação máxima em várias questões. O

BPI é o banco que apresenta o pior desempenho deste grupo, não incorporando a maioria das questões de sustentabilidade/ambientais na sua gestão.

A CGD distingue-se pela sua estratégia para as alterações climáticas, que é bastante completa. O cartão de crédito Caixa Carbono Zero, ao incentivar o consumo de produtos como televisores, computadores, electrodomésticos, entre outros, ainda que eficientes energeticamente, deverá ser analisado com alguma atenção, pela sua componente de incentivo ao consumo.

A questão mais pontuada é a existência de uma estratégia de sustentabilidade, seguida da definição de um modelo de governo, o que evidencia a ligação entre estas duas questões. Com excepção do Grupo Banif, os bancos mais pontuados nestas questões são normalmente os bancos que apresentam introdução de critérios ambientais no código de conduta/ética e que são signatários dos Princípios da Global Compact. Também a qualidade do Relatório de Sustentabilidade se relaciona com estes factores, bem como o número de indicadores ambientais gerais e do suplemento dos serviços financeiros reportados.

Dos critérios em avaliação, os menos pontuados foram a adesão aos Princípios do Equador e a introdução de critérios ambientais na avaliação de risco. Também aqui existe uma interligação entre estas duas questões, pois a adesão aos Princípios do Equador não é mais do que uma gestão de riscos ambientais um pouco mais complexa aplicável à modalidade Project Finance. Os bancos que assinaram os princípios são os mesmos que disponibilizam informação acerca da gestão de risco dos seus portfolios.

Com excepção do BPI, todas as instituições financeiras disponibilizam produtos “eco-orientados”, mas existe ainda espaço para crescimento desta área, já que nenhum banco apresenta uma pontuação máxima. O mesmo se passa com as questões relacionadas com os Princípios do Equador, com a gestão de risco, com a existência de uma política ambiental definida, implementada (e um SGA certificado) e com a selecção e controlo ambiental de fornecedores.

O Grupo Banif, que iniciou o seu processo de sustentabilidade há apenas cerca de 2 anos, tem ainda um caminho por percorrer nesta área. No entanto apresenta uma pontuação máxima em termos de estratégia de sustentabilidade e de modelo de governo, o que indica que se está a seguir um racional estratégico sequencial em termos de sustentabilidade neste Grupo Financeiro.

Perante este posicionamento, e perante a afirmação que norteia a estratégia de sustentabilidade do Grupo Banif - “o Grupo encara a sustentabilidade como um vector indissociável do seu crescimento e como uma opção estratégica que deve ser incorporada no *core business*”- pode-se apontar como oportunidade para o Grupo Banif a introdução de questões ambientais e sociais no *core business* (actividades primárias), ou seja uma avaliação de risco de crédito e investimento que considere os riscos e oportunidades ambientais, e uma política de oferta de produtos e serviços financeiros que correspondam às expectativas da sociedade e que captem nichos de mercado ainda pouco explorados. Mas para que este novo posicionamento tenha sucesso, o Grupo Banif deverá apostar igualmente na introdução das questões ambientais ao nível das actividades de suporte, principalmente as relacionadas com as operações de funcionamento, pois é neste campo que, no dia-a-dia, são colocados aspectos

ambientais aos grandes agentes de mudança de posicionamento: os colaboradores. São eles que, motivados e conscientes da seriedade da gestão de topo, poderão introduzir as questões ambientais no *core business*.



## 6. PROPOSTA PARA REFORÇO DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

### 6.1. DEFINIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA AMBIENTAL

#### 6.1.1. Estratégia

Tal como já foi referido, o âmbito desta proposta é o negócio bancário do Banif – Grupo Financeiro, que integra as actividades de banca comercial e de banca de investimento.

Depois de analisada a envolvente externa ao Grupo, na abordagem de Porter e Kramer (2006) designada por *outside-in*, propõe-se a seguinte estratégia geral de reforço da sustentabilidade ambiental (Figura 6-1).

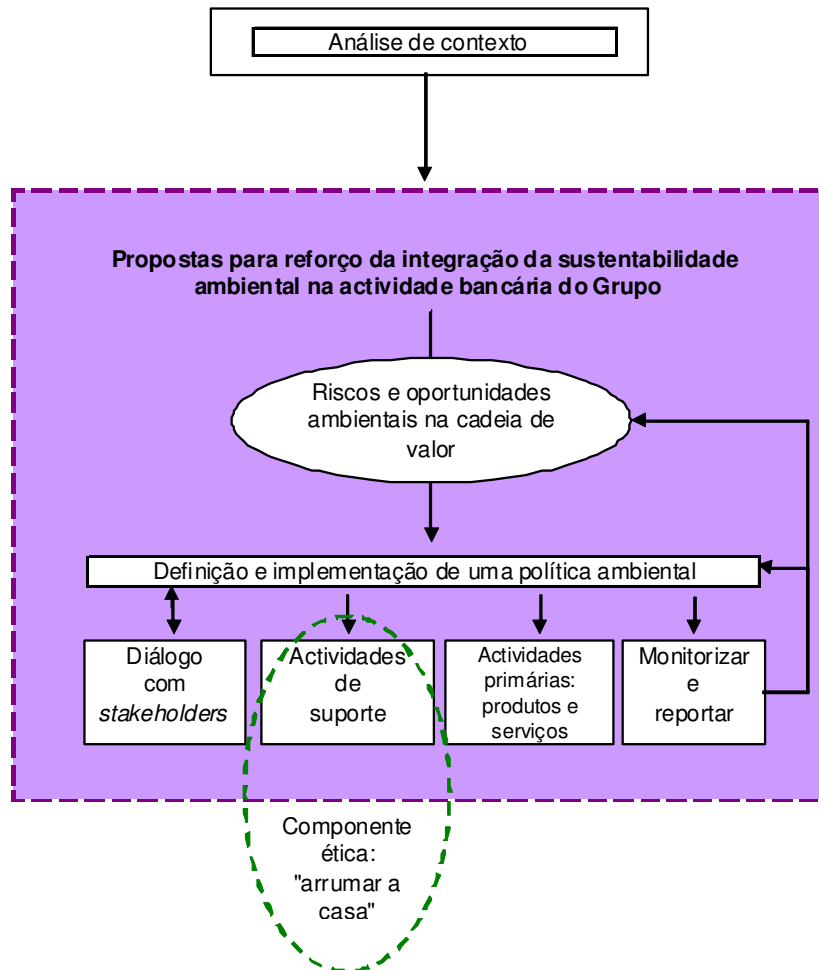


Figura 6-1 – Proposta para reforço da gestão estratégica do ambiente.

Assim, para concretizar o vector central da estratégia do Grupo Banif, que encara a sustentabilidade como uma componente essencial do seu *core business* e adoptar uma estratégia de maior diferenciação face à concorrência (de acordo com os resultados obtidos na análise de *benchmarking*), propõe-se neste capítulo o reforço do pilar ambiental nas actividades primárias do negócio bancário (ou seja, do seu *core business*), que se sugere ser antecedido pela definição de uma política ambiental e acompanhada pelo envolvimento de *stakeholders*. Mas por motivos éticos e para garantir a eficácia dos objectivos, não se pode desprezar a gestão dos aspectos ambientais relacionados com as actividades de suporte. Nestes últimos inserem-se, sobretudo, os impactes directos e indirectos relacionados com as suas operações de funcionamento, aprovisionamento, entre outras. A monitorização e reporte são igualmente importantes para garantir o acompanhamento dos objectivos e metas que forem definidos e, numa postura de transparência, reportar perante os *stakeholders*.

### 6.1.2. Abordagem através da cadeia de valor

Na Figura 6-2 é indicada a proposta de representação da cadeia de valor do negócio bancário do Grupo Banif, que se baseia na cadeia de valor apresentada por Porter e Kramer (2006).

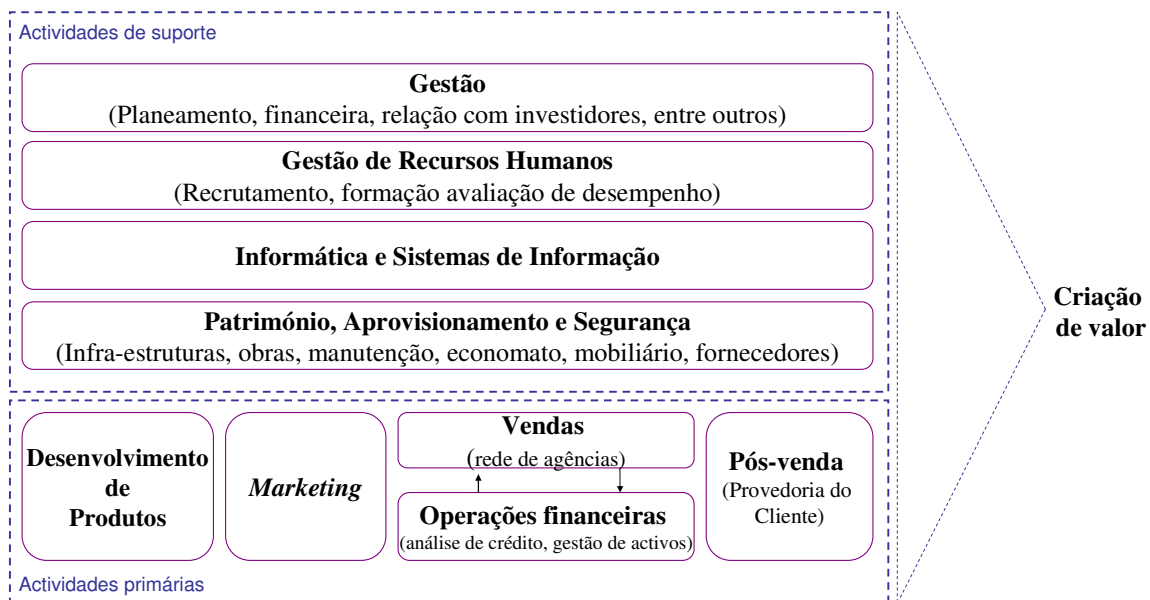


Figura 6-2 – Proposta de representação da cadeia de valor do Banif.

Tal como já foi referido, para analisar a interligação da cadeia de valor do Banif com o ambiente, utiliza-se a abordagem *inside-out* proposta por Porter e Kramer (2006). A análise dos riscos e oportunidades ambientais ao longo da cadeia de valor é apresentada na Figura 6-3.

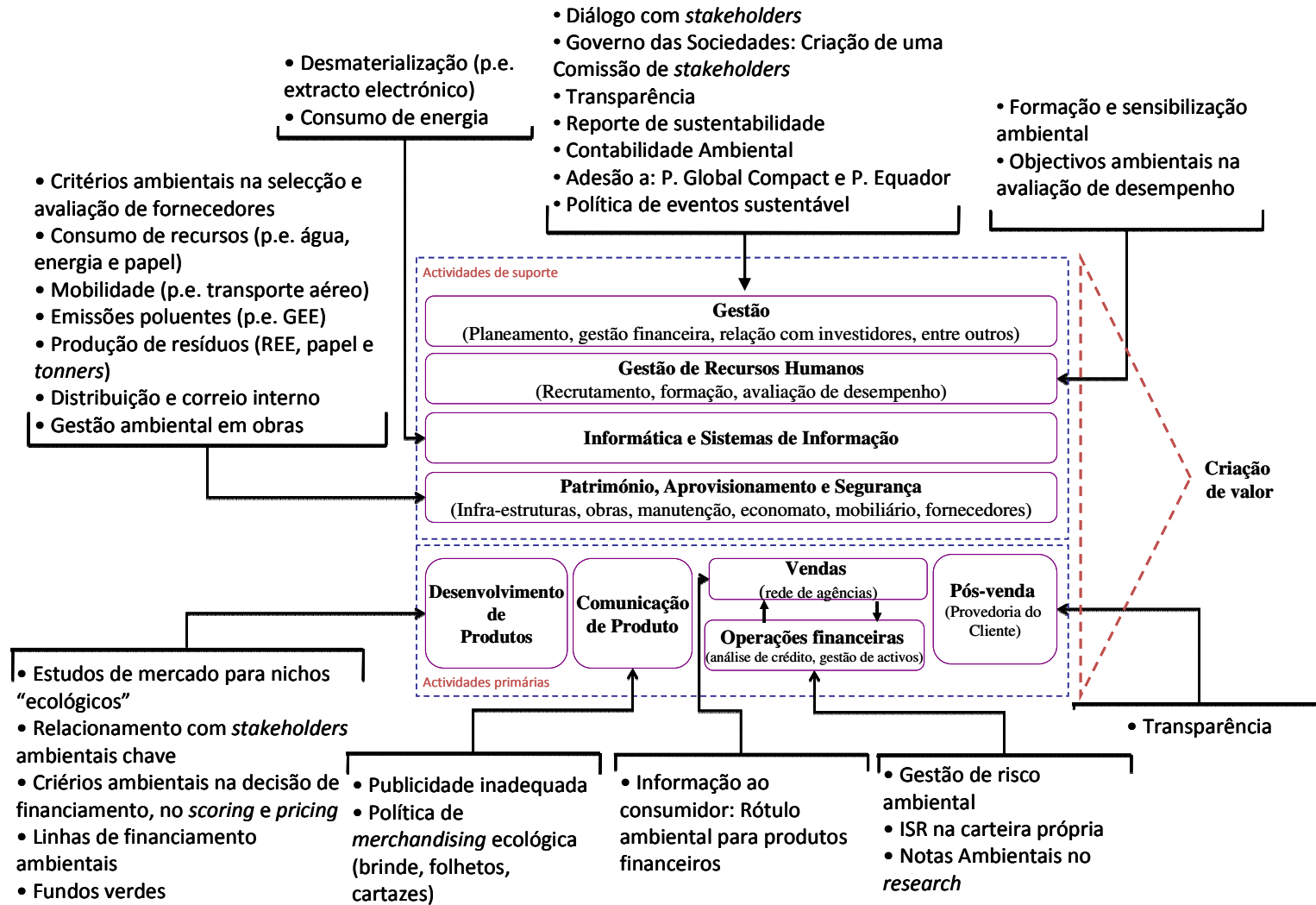


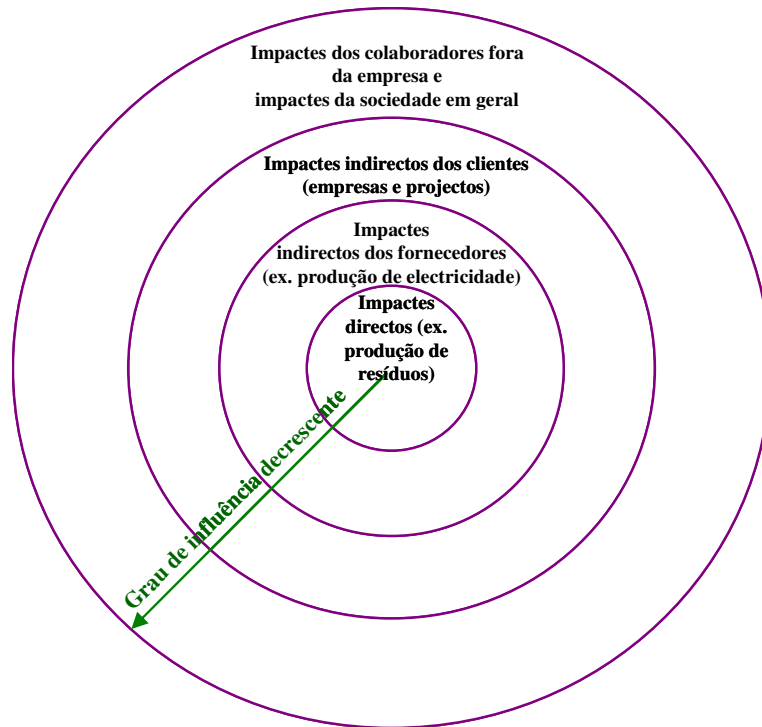
Figura 6-3 – Introdução de questões ambientais na cadeia de valor do Banif, baseada em Porter e Kramer (2006).

Algumas actividades são em regime de *outsourcing* o que permite ao Banco focar-se no seu *core business* e assim capturar ganhos de eficiência assinaláveis.

A sustentabilidade e em particular, o ambiente, podem influenciar a criação de valor do Banco nos seguintes casos:

- acidentes ou incidentes negativos envolvendo projectos financiados pelo Banco ou implementados em consórcio com o mesmo: actuam directamente, através de perdas financeiras e indirectamente, através da degradação da imagem;
- créditos mal-parados cuja origem do não cumprimento das dívidas ao Banco esteja relacionada com incumprimentos legais ambientais ou com a ineficiência da gestão dos recursos naturais ou outros;
- libertação do financiamento antes da Declaração de Impacte Ambiental, no caso dos projectos sujeitos a Avaliação de Impacte Ambiental.

Na Figura 6-4 encontram-se representado o grau de influência que o Banco terá na gestão dos aspectos ambientais. Esta lógica de “grau de influência”, deverá reflectir-se na sua política ambiental.



**Figura 6-4** – Grau de influência dos aspectos ambientais da actividade bancária do Grupo.

De seguida, seleccionaram-se os aspectos ambientais mais relevantes para apresentação de propostas um pouco mais específicas. Esses aspectos são os relacionados com:

- Actividades de suporte:
  - Gestão de recursos: energia, água, materiais (resíduos);

- Selecção e controlo de fornecedores.
- Actividades primárias (*core business*):
  - Negócios Project Finance;
  - Linhas de crédito/financiamento que discriminem a vertente ambiental: na atribuição/recusa de crédito (p.e. crédito a empresas), na melhoria das condições de crédito/financiamento (*pricing*, entre outras condições);
  - Gestão de activos (*asset management*): criação de fundos verdes para clientes, inclusão de critérios ambientais nas decisões de investimento.

### **6.1.3. Proposta de vectores para a política ambiental**

A política ambiental deve guiar todas as empresas do Grupo para uma visão de sustentabilidade ambiental que esteja de acordo com a estratégia de sustentabilidade. Deve por isso, reflectir o compromisso da Direcção ao seu mais alto nível.

Neste trabalho desenvolvem-se ideias/propostas para uma política ambiental para o Grupo Banif. A política ambiental permite clarificar linguagens entre os dinamizadores da sustentabilidade, estruturar objectivos e comunicá-los para o Grupo e para os *stakeholders* exteriores ao Grupo.

De acordo com os resultados do *benchmarking* e da análise à cadeia de valor, sugere-se que a política ambiental se alicerce nos seguintes vectores:

- Cumprimento das leis aplicáveis, melhoria contínua e prevenção da poluição (por forma a incluir os requisitos da ISO 14001:2004);
- Criação de produtos eco-orientados;
- Introdução de critérios ambientais na análise de risco de crédito;
- Sensibilização ambiental de *stakeholders*, em particular dos colaboradores;
- Promoção da eco-eficiência relativamente à utilização de recursos naturais;
- Contribuição para atenuar o problema das alterações climáticas.

Uma vez definida a Política Ambiental da organização, sugere-se a nomeação de responsáveis para o processo de implementação. A política deverá ser distribuída e divulgada a todos os níveis através da placares, *Intranet* e realização de acções de formação/sensibilização sobre o processo de implementação da política. A política deverá ser igualmente divulgada ao público em geral (por exemplo através da Internet), e disponibilizada a todos os interessados.

## **6.2. DIÁLOGO COM STAKEHOLDERS**

Por forma a que o Grupo possa delinear uma política ambiental que corresponda às expectativas da sociedade, é aconselhável que haja um mecanismo de envolvimento de *stakeholders* estruturado. Este mecanismo possibilitará o aprofundar das relações e dos laços de parceria, a gestão abrangente e

prevenção de riscos ambientais e ainda poderá conduzir à detecção de novas oportunidades de negócio.

Grande parte da solução para o sucesso do diálogo externo (e interno) do Banif passa pela gestão de *stakeholders* que inclui a definição e identificação correcta dos *stakeholders* do Banco, seleccionar os que poderão ser efectivamente relevantes - o que poderemos designar como *key stakeholders* - e saber dialogar e incorporar as suas aspirações.

Uma possível definição mais completa de *stakeholders* ou partes interessadas poderá ser, qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos, internos ou externos que, directa ou indirectamente, influencia/é influenciado pelo processo, ou que tem interesse no seu desempenho, positivo ou negativo, passado, presente ou futuro.

Os principais grupos de *stakeholders* a envolver para o caso de estudo da actividade bancária do Grupo são:

- *Stakeholders* internos: accionistas, gestores, colaboradores, investidores.
- *Stakeholders* externos: clientes, fornecedores, parceiros de negócio, governo, reguladores, comunidades locais, concorrentes, ambiente, sindicatos, universidades, media e público em geral.

Uma possível metodologia para identificação e relevância dos *stakeholders*, será a proposta por Mitchell, Angle e Wood em 1997. Através de um sistema de pontuações a três atributos - poder, legitimidade e urgência – pode ser efectuada uma análise de relevância. dos *stakeholders*. Nenhum indivíduo ou grupo de indivíduos é considerado *stakeholder* se não possuir pelo menos um destes atributos. Segundo os referidos autores, podemos resumir cada um dos três atributos ao seguinte (Mitchell *et al.*, 1997):

- o poder do grupo de *stakeholders* para influenciar o funcionamento e os resultados da organização;
- a legitimidade desse grupo de *stakeholders* para com a organização ou grau em que um indivíduo ou grupo tem direito formal ou efectivo sobre a organização; corresponde a uma percepção generalizada ou a um pressuposto de que as acções de uma dada entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas para um dado sistema socialmente construído e assente em determinadas normas, valores, crenças e definições;
- urgência das exigências/interesses desse grupo de *stakeholders* percebida pela organização, ou grau segundo o qual as exigências de determinados *stakeholders* requerem uma atenção imediata;

Conforme o número de atributos (um, dois ou três) classificar-se-á os *stakeholders* em “latentes” (adormecidos, exigentes e discretos); “expectantes” (perigosos, dominantes e dependentes) e “definitivos” (prioritários). Estes últimos são aqueles que têm, num determinado momento, os três atributos em simultâneo, mas a qualquer momento um grupo de *stakeholders* que tenha dois atributos,

ao estabelecer, por exemplo, uma parceria com outro *stakeholder*, pode transformar-se rapidamente num *stakeholder* prioritário.

Assim, um aspecto importante para este processo deverá ser a construção de um mapa de *stakeholders*, em que se descrevem as ligações dos *stakeholders* entre si e a outros públicos.

O Grupo Banif poderá desenvolver um processo de envolvimento baseado na norma *AA Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)*. A AA 1000 SES é uma estrutura gratuita e de aplicação geral para desenvolver, implementar, avaliar, comunicar e garantir a qualidade do envolvimento das partes interessadas. Estabelece a ligação entre o envolvimento das partes interessadas e a mais abrangente Série AA1000 através do Compromisso da AccountAbility e dos Princípios AA1000. Foi concebida para ser utilizada de forma isolada ou em conjunto com outras ferramentas, estruturas e normas. Pode ser usada para apoiar a gestão da qualidade e da informação, a transparência e a elaboração de relatórios e, ainda, a *governance* e a *accountability*.

A norma AA 1000SES apresenta o envolvimento com os *stakeholders* como um processo baseado no princípio da Inclusão. Desenvolve-se ao longo das seguintes dez etapas:

- Identificar as partes interessadas;
- Identificar os temas relevantes;
- Definir a estratégia, objectivo e âmbito do envolvimento;
- Definir plano de envolvimento e calendário de implementação;
- Identificar formas de envolver;
- Aumentar e reforçar a capacidade;
- Envolver-se através de formas que facilitem a compreensão, a aprendizagem e a melhoria;
- Operacionalizar, internalizar e comunicar aprendizagens;
- Medir e avaliar o desempenho;
- Avaliar, voltar a mapear e redefinir.

Poderá ser criada uma Comissão de *Stakeholders* para gerir todo este processo e rever, numa base sistemática e continuada, a actualidade de toda a informação. O envolvimento de *stakeholders* poderá ser:

- ao nível estratégico (p.e. na revisão anual e participada da estratégia de sustentabilidade);
- ao nível das unidades de negócio (p.e. no estabelecimento de parcerias com *stakeholders* para a selecção e controlo de fornecedores);
- ao nível da discussão e implementação de temas-chave (p.e. implementação dos Princípios do Equador);
- ao nível da comunicação no âmbito do relatório de sustentabilidade (se correspondeu às expectativas, se é útil, o que poderia ser melhorado).

Depois de definida a metodologia de avaliação da importância dos *stakeholders* (que deverá ser clara), de identificados os assuntos ou temas relevantes por grupos de *stakeholder*, de definida a frequência do envolvimento, por grupos de *stakeholders*, deverão ainda definir-se as abordagens a utilizar para o envolvimento, por grupos de *stakeholders* (no Quadro 6-1 podem observar-se alguns exemplos do tipo de abordagens que poderão ser adoptadas).

**Quadro 6-1** – Abordagens que podem ser adoptadas para o envolvimento, por grupos de *stakeholders*.

Abordagens de envolvimento	Exemplos	Stakeholders do Grupo Banif
Acompanhar	Acompanhar notícias e acontecimentos relevantes	ONG, Entidades reguladoras, Concorrentes, Clientes
Informar	E-Newsletters	Todos
Consultar	Encontros com <i>stakeholders</i> ou estudos	ONG, Universidades, Clientes, Accionistas e Investidores
Apoiar	Bolsas e patrocínios	ONG, Universidades
Colaborar	Projectos específicos	Fornecedores
Network	Aderir a redes e Grupos de trabalhos existentes	Associações empresariais (p.e. BCSD, ONG)
Parcerias	Promoção de projectos em parceria	Associações empresariais, ONG, clientes, Universidades

Fonte: Adaptado de “The Future 500 Methodology”: [www.future500.org](http://www.future500.org)

### 6.3. INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS ACTIVIDADES DE SUPORTE

O primeiro passo para a integração da sustentabilidade nas actividades de suporte é a realização de um diagnóstico ambiental à organização. Em termos gerais pode-se, desde já fazer uma breve descrição dos principais aspectos ambientais relacionados com esta componente.

Em termos do consumo do recurso água, no Banif a água é consumida essencialmente nas instalações sanitárias e na limpeza. A origem da água é a rede pública e não existe reaproveitamento ou reciclagem de água. Já estão em curso procedimentos que irão permitir uma monitorização e reporte do consumo de água de uma forma mais fiável.

Os principais consumos de energia do Banif destinam-se à climatização ambiente, iluminação, e transportes. Os principais consumos são de electricidade e gasóleo para a frota automóvel. Alguns equipamentos não são os mais energeticamente eficientes, sobretudo os computadores. Não existe no Banco uma política de mobilidade sustentável, ou seja que privilegie o uso do transporte colectivo em detrimento do individual, e o modo ferroviário em detrimento do rodoviário e aéreo, sempre que aplicável.

O Banif faz a contabilização do consumo de alguns materiais, via aquisições. Os materiais mais importantes consumidos pelo Banco são o papel (não reciclado), tinteiros e toners, plásticos e outros



consumíveis de escritório. Do processo de *rebranding* do Grupo resultaram muitos materiais que não foram rejeitados, continuando a ser utilizados internamente, sempre que possível.

A emissão de GEE total pode ser dividida entre emissões directas e emissões indirectas. As emissões directas resultam da queima de combustíveis (frota própria) e as indirectas resultam da utilização de electricidade e da aquisição de viagens.

O Banco monitoriza anualmente a emissão de gases com efeito de estufa (GEE), publicando-as no Relatório de Sustentabilidade. As emissões indirectas de GEE têm a sua principal origem na aquisição de electricidade, mas também resultam da queima de combustíveis (frota própria) e da aquisição de viagens.

O Banco é também responsável pela emissão de substâncias deplectoras da camada de ozono (SDCO), que resultam de fugas de produtos refrigerantes dos sistemas de aquecimento, ventilação e ar condicionado. Estão em curso procedimentos que permitirão monitorizar a emissão destas substâncias e o seu reporte.

No Banco, os resíduos mais significativos são o papel e cartão, plásticos, tinteiros e *toners* usados, e equipamento obsoleto. O consumo de água engarrafada e de café origina resíduos de embalagem, que actualmente não estão a ser geridos. As operações de manutenção realizadas por fornecedores podem também gerar resíduos perigosos.

Para gerir estes aspectos ambientais não é necessária a implementação e certificação de um Sistema de Gestão Ambiental. No entanto, na definição de procedimentos, pode seguir-se o requisitos dessa norma. O Banco deve, a todas as funções e níveis pertinentes, estabelecer e manter objectivos e metas ambientais documentados. Os objectivos devem ser específicos e as metas mensuráveis, e ambos coerentes com a política ambiental (IPQ, 2004).

#### *Fornecedores*

A abordagem para introduzir e reforçar critérios ambientais relacionados com a cadeia de fornecimento, deverá atender a dois objectivos:

- Demonstrar que se pretende uma relação de parceria numa perspectiva de longo prazo e de ganhos mútuos;
- Cooperar com os fornecedores no sentido de os apoiar a adoptar boas práticas ambientais.

Assim propõe-se uma abordagem que combina a evolução da adopção de critérios ambientais pelas empresas do Grupo e um grau de ambição crescente na introdução de critérios ambientais pelos fornecedores. O Quadro 6-2 apresenta essa abordagem.

**Quadro 6-2 – Abordagem evolutiva a adoptar relativamente aos fornecedores.**

<b>Evolução da implementação de critérios ambientais internos</b>	<b>Abordagem a adoptar relativamente aos fornecedores</b>
Adopção de políticas e códigos ambientais internos pelas empresas do Grupo	<p><u>1ª Fase: Selecção de fornecedores-chave</u></p> <p>Esta selecção poderá ser efectuada tendo em conta critérios económicos, ambientais e reputacionais. Ou seja, se algum dos seguintes aspectos se verificar, esse fornecedor deverá ser classificado como fornecedor-chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Volume de negócios com o banco elevado (definir o valor exacto);</li> <li>– Fornecedor relacionado com aspectos ou impactes ambientais significativos (p.e., utilização de substâncias perigosas para o ambiente, emissão de gases com efeito de estufa, entre outros);</li> <li>– Fornecedor responsável por materiais dirigidos aos clientes, e que por isso contribuem para a reputação das empresas do Grupo.</li> </ul>
Implementação de boas práticas ambientais pelas empresas do Grupo	<p><u>2ª Fase: Diálogo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Envio de carta a informar acerca de códigos e políticas adoptadas pelo Grupo;</li> <li>– Solicitar a assinatura de uma carta de princípios para fornecedores;</li> <li>– Questionário sobre boas práticas ambientais;</li> <li>– Diálogo sobre medidas passíveis de serem implementadas com ganhos mútuos: nesta fase poderão ser encontradas, desde logo, medidas que poderão ser implementadas com benefícios mútuos (por exemplo, um acordo entre Banco e fornecedor acerca da não utilização de uma determinada substância perigosa para o ambiente, poderá trazer vantagens para o próprio fornecedor relacionadas com a melhoria das condições de trabalho e de saúde dos seus colaboradores).</li> </ul>
Empresas do Grupo já implementam os requisitos ambientais que irão fazer parte da lista de requisitos para discriminação positiva de fornecedores	<p><u>3ª Fase: Discriminação positiva</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Introduzir uma pontuação positiva na avaliação de fornecedores, relacionada com o cumprimento de determinados requisitos ambientais (presentes na carta de princípios para fornecedores e no questionário inicial). Este procedimento deverá ser comunicado previamente aos fornecedores, no sentido de obter a informação correcta para a avaliação. Um exemplo de requisito poderá ser o encaminhamento de todos os resíduos para destino final adequado, privilegiando a política dos 3Rs (Reduzir, Reutilizar, Reciclar).</li> </ul>
Empresas do Grupo já implementam os requisitos ambientais que irão fazer parte da lista de requisitos para discriminação positiva e negativa de fornecedores	<p><u>4ª Fase: Discriminação positiva e negativa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Para além da discriminação positiva da fase anterior, a avaliação dos fornecedores deverá incluir critérios de discriminação negativa ou até mesmo de exclusão. Esses requisitos ambientais deverão estar relacionados com os princípios presentes na carta de princípios para fornecedores e no questionário inicial. Também nesta fase, deverá ocorrer uma comunicado previa aos fornecedores, no sentido de obter a informação correcta para a avaliação;</li> <li>– Realização de auditorias ao cumprimento dos requisitos.</li> </ul>

Nesta abordagem poderão ser introduzidos logo desde as primeiras fases, aspectos sociais relacionados com condições de trabalho, políticas de emprego, remuneração, igualdade de oportunidades, liberdade de associação, higiene e segurança, gestão de fornecedores, competição justa ou apoio à comunidade (KPMG, 2007b).

## **6.4. INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NAS ACTIVIDADES PRIMÁRIAS**

### **6.4.1. Gestão de risco ambiental**

#### *Crítérios ambientais gerais para a concessão de financiamentos*

Tal como já foi referido, o aspecto porventura mais relevante da actividade bancária é a capacidade de influenciar o comportamento ambiental dos clientes (particulares ou empresas), através das decisões e condições de financiamento ou investimento, em negócios ou projectos que possam gerar impactes ambientais significativos. Isto é particularmente importante quando se trata da atribuição de financiamentos a clientes corporativos em sectores ambientalmente sensíveis, ou de investimentos que pretendem garantias de rentabilidade a longo prazo.

A introdução de critérios ambientais e sociais no procedimento de análise de risco é uma medida que, apesar de ter um investimento inicial moderado em competência e formação, pode traduzir-se em incremento de valor para o Banco, ao diminuir o número de incidentes negativos. A diminuição do risco é extremamente importante nos mercados de capitais, uma vez que os investidores tendem a valorizar cada vez mais a segurança do retorno de longo prazo, normalmente associado à boa gestão ambiental.

A gestão de risco ambiental deverá ser implementada em duas vertentes: na carteira própria e na carteira de crédito ou de produtos de investimento. A vertente de carteira própria é importante por motivos éticos.

O Banco poderia adoptar critérios ambientais na avaliação das operações de crédito, quer numa perspectiva de factor preferencial, quer numa perspectiva de factor penalizador do juro ou de exclusão.

Como factor preferencial, o Banco poderia minorar o juro nas suas decisões de *pricing*, através da adopção dos seguintes critérios:

- projectos relacionados com áreas de “negócio ambiental” previsivelmente viáveis (p.e. energias renováveis);
- projectos que tenham como premissa a adopção de boas práticas ambientais, a implementação de tecnologias limpas e/ou a minimização de impactes ambientais.

Como factor de não financiamento, propõe-se uma abordagem de *sin screens* ([www.socialfunds.com](http://www.socialfunds.com)):

- Tabaco;
- Armas de guerra;
- Produção de alimentos transgénicos;

- Captura, recolha ou comercialização de espécies protegidas pela CITES (Convenção sobre o comércio internacional das espécies de fauna e flora selvagens ameaçadas de extinção), pesca com arrasto de fundo em alto mar e abate de floresta virgem.
- Centrais nucleares.

A monitorização dos critérios ambientais dos clientes deve ser feita tendo em conta o grau de risco ambiental dos projectos. Assim:

- Para projectos de risco ambiental reduzido, o Banco deverá solicitar aos clientes documentos e pedidos de informação acerca de determinados requisitos, que evidenciem o acompanhamento e o cumprimentos desses requisitos;
- Para projectos de risco ambiental moderado, o Banco deverá também efectuar avaliações periódicas próprias: *due dilligence*.
- Para projectos de elevado risco ambiental, a avaliação deverá ainda incluir uma análise efectuada por entidades independentes.

Neste caso, o papel da banca está extremamente dependente do clima de transparência com que as empresas trabalham, uma vez que lhe compete avaliar essas empresas em termos de sustentabilidade.

#### *Banco de Investimento: Project Finance*

A área de Project Finance tem vindo a crescer e a consolidar a sua actividade. A participação em projectos de grande relevo no panorama nacional e o início de operações de cariz internacional são os exemplos mais sonantes dessa mesma consolidação.

Entre os projectos desta modalidade, podem referir-se: o financiamento e prestação de serviços de assessoria financeira a entidades públicas e privadas ou Parcerias Público-Privadas, a assessoria financeira, para projectos rodoviários (auto-estradas inseridas no Plano Rodoviário Nacional) ou de construção de um hospital. Têm sido levados a cabo análises da estruturação de vários financiamentos de longo prazo, em regime de Project Finance, no sector das energias renováveis, nomeadamente em projectos de energia solar fotovoltaica, energia eólica, projectos de produção de pellets, biomassa e produção de energia com base na valorização de resíduos. Foi ainda concluído o financiamento a um cliente do Banco para o desenvolvimento de uma central mini-hídrica num país de língua oficial portuguesa.

A recente parceria com a empresa Soares da Costa que prevê projectos de infra-estruturas em Portugal e no estrangeiro, é um dos motivos importantes para que o Grupo Banif adira aos Princípios do Equador. A adesão deverá seguir as boas práticas propostas pelo IFC em termos de categorização do risco dos projectos e de reporte de mecanismos de implementação.

#### *Inclusão de notas ambientais no Research*

Incluir nas notas ambientais no *Research*, como, por exemplo, cotação em índices de sustentabilidade, classificação em *rankings* de sustentabilidade e ambiente, atribuição de prémios de boa gestão, bom desempenho ou bom reporte ambiental e sustentável.

#### 6.4.2. Novos produtos financeiros

O Banif pode ter uma influência positiva na sociedade apostando em produtos e serviços focados no ambiente. De seguida, apresentam-se algumas dessas apostas:

- Novos serviços de aconselhamento a clientes, especializado para a vertente ambiental;
- Linhas de financiamento dirigidas para oportunidades e tecnologias ambientais (p.e. aquisição de equipamentos de energias renováveis, implementação de medidas e planos de eficiência energética, materiais e soluções para construção ecológica, infra-estruturas de recuperação e regeneração ambiental, aquisição de veículos ecológicos, empresas abrangidas pelo CELE, eco-turismo ou turismo focado no usufruto de valores naturais cuja salvaguarda é garantida, recuperação e requalificação do património construído);
- Oferta de produtos de investimento socialmente responsável (ISR), neste caso, “ambientalmente” responsável: portfolios verdes (p.e. fundos verdes). O processo de selecção poderá passar por ([www.socialfunds.com](http://www.socialfunds.com)):
  - Selecção negativa ou “lista negra”: excluem-se empresas que produzem determinados produtos censuráveis (p.e. tabaco, armas) ou más práticas ambientais (que não cumpram a legislação ambiental, ou de que haja evidências que poluem acima da sua licença);
  - Selecção positiva: seleccionam-se as empresas que produzem produtos verdes ou que têm boas práticas (p.e. energia solar, alimentos biológicos). Podemos ainda ter o *Best-in-class*, em que se seleccionam-se as empresas líderes sectorialmente em *design* de produtos, protecção ambiental, direitos humanos, entre outras práticas.

O novo regime jurídico da Responsabilidade Ambiental poderá também trazer oportunidades para oferta de novos produtos.

As empresas susceptíveis de causar danos significativos no ambiente terão que constituir seguros ou garantias bancárias. No que concerne ao âmbito deste trabalho, o Banco poderá responder a esta necessidade de mercado. A garantia bancária terá como finalidade assegurar a execução e/ou implementação de planos de despoluição ou recuperação ambiental em caso de incumprimento por parte da empresa.

O Banif poderá ter, no entanto, outro interesse em gerir pró-activamente esta nova legislação, nomeadamente, no que respeita ao acompanhamento dos seus clientes dos segmentos Empresas ou Grandes Empresas e Institucionais, que possam vir a ser abrangidos por esta Directiva. O Banco poderá assim apoiá-los, através de sensibilização, formação e disponibilização de serviços de gestão de risco, aproveitando o seu *know-how* interno.

## 6.5. AVALIAR E REPORTAR O DESEMPENHO AMBIENTAL

Para todas as actividades do Grupo, sugere-se a selecção de *key performance indicators* para monitorização e reporte. Em termos de actividade de suporte, deve-se monitorizar o desempenho ambiental de acordo com indicações de pressão e de gestão. No Quadro 6-3, apresenta-se uma proposta para os principais indicadores a monitorizar e reportar, e a sua relação com os vectores da política ambiental e respectiva proposta (exemplificativa) de objectivos e metas.

**Quadro 6-3** – Objectivos, metas e indicadores.

Vector da Política Ambiental	Objectivo	Meta	Indicadores
Cumprir os requisitos ambientais aplicáveis	Assegurar a conformidade legal	Ter zero não-conformidades legais até (...data...)	N.º de não-conformidades legais por ano
Prevenir a Poluição	Reduzir a emissão de GEE das deslocações	Reduzir em 20% a emissão de GEE (das deslocações) até (...data...)	Emissão de GEE (kg CO <sub>2</sub> eq) por colaborador
	Reduzir a utilização de substâncias perigosas	Aumentar em 30% a utilização de produtos químicos de limpeza biodegradáveis, até (...data...)	Fracção (em litros) dos produtos químicos de limpeza que é biodegradável
Promoção interna de um uso mais eficiente dos recursos naturais e dos materiais que utilizamos, sobretudo do papel	Reduzir o consumo de papel	- Reduzir em 20% o consumo de papel até (...data...) - Aumentar em 20% o n.º de clientes que adoptam unicamente o extracto digital	- Ton de papel consumido/colaborador - Ton de papel consumido/cliente
Minimizar o consumo de energia	Reduzir o consumo de energia	Reduzir o consumo de electricidade em 10% até (...data...)	Electricidade consumida (kWh) por m <sup>2</sup> de área útil
Minimizar a produção de resíduos	Melhorar a gestão de resíduos	- Assegurar a segregação, recolha e armazenamento adequado de todos os resíduos até (...data...) - Aumentar em 20% a taxa de reciclagem de todos os resíduos até (...data...)	- Percentagem de resíduos segregados, do total de resíduos - Percentagem de resíduos recolhidos, do total de segregados - Percentagem de resíduos armazenados correctamente, do total de resíduos recolhidos - Taxa de reciclagem de cada tipo de resíduos do Banco

O Quadro anterior pode ser complementado com a introdução de um coluna que refira as medidas adoptadas ou a adoptar para cada objectivo.

Ao nível do reporte, sugerem-se ainda os indicadores da GRI, já que este é o referencial de reporte mais aceite, mais conceituado e integra os indicadores propostos pela iniciativa VfU, não esquecendo

o reporte de indicadores de eco-eficiência (que relacionam os domínios ambiental e económico e permitem comparação com os seus pares). Os indicadores da GRI a reportar deverão ser, no mínimo os “essenciais”.

De realçar que a recomendação n.º 3 do Livro Branco de Corporate *Governance*, aponta para o reporte da política energética da empresa. Este facto deverá merecer toda a atenção por parte do Grupo.

Por forma a obter informação mais relacionada com a sua actividade, propõe-se que se selecione uma bateria de indicadores provenientes da conjugação das seguintes abordagens:

- Suplemento GRI para indicadores ambientais do sector financeiro;
- EPI-Finance 2000 (Schmid-Schönbein e Braunschweig, 2000).

Assim, da análise destas abordagens, propõe-se como *key performance indicators*, o n.º de postos de trabalho especializados no ambiente, a tempo inteiro e ainda os apresentados no Quadro 6-4.

**Quadro 6-4 – Key performance indicators de negócio.**

Indicador		Definição do Indicador
Banca Comercial	Integração no core business: Verificação do Risco Ambiental	Empréstimos ou número de empréstimos
		Empréstimos ou número de empréstimos com relevância ambiental
		Empréstimos ou número de empréstimos com diagnóstico ambiental preliminar
		Empréstimos ou número de empréstimos com diagnóstico ambiental detalhado
	Serviços orientados para o ambiente: Financiamento de pioneiros ambientais	(*) Número total de empréstimos com elevados benefícios ambientais e características inovadoras
		Volume de financiamento
Banca de Investimento	Integração no core business: Verificação do Risco Ambiental	Volume e número de transacções na área de negócio
		Volume e número de transacções com selecção ambiental interna
		Volume e número de transacções com avaliação de impacte ambiental
	Serviços orientados para o ambiente: Transacções com pioneiros ambientais	Volume de transacções com benefícios ambientais e características inovadoras
Gestão de Activos	Integração no core business: Activos sob gestão ambiental	Activos sob Gestão
		Activos sob Gestão Ambiental, de acordo com critérios de exclusão ambientais ou de sustentabilidade
		Activos sob Gestão Ambiental, de acordo com detalhados critérios ambientais ou de sustentabilidade positivos
	Serviços orientados para o ambiente: Investimentos em pioneiros ambientais	Número de investimentos em empresas pioneiras não reconhecidas, com elevados benefícios ambientais e características inovadoras.
		Volume de investimento





## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel do mundo empresarial na sustentabilidade é cada vez mais relevante, uma vez que representa o *player* porventura mais dinâmico e com certeza com mais meios de intervenção. Às empresas é cada vez mais exigido que actuem numa lógica global e de compreensão abrangente dos seus impactos ambientais e sociais ao longo da cadeia de valor e que adoptem uma atitude dinâmica e pró-activa, encarando *upgrades* no desempenho ambiental e social como oportunidades de inovar no produto/processo, reduzir custos totais e educar o consumidor. A análise prospectiva é cada vez mais importante, uma vez que estamos perante uma mudança de paradigma em termos da visão nos negócios no âmbito do desenvolvimento sustentável.

Pelo seu impacto transversal à actividade económica e pelo seu poder de influência, as instituições financeiras podem ser motores muito importantes para a sustentabilidade.

O Banif – Grupo Financeiro assumiu o compromisso de actuar de uma forma sustentável, ao definir e implementar uma estratégia de sustentabilidade. Várias iniciativas têm sido levadas a cabo, como sejam a publicação de Relatório de Sustentabilidade, a implementação de práticas de redução do consumo de recursos e minimização do impacte ambiental ou a criação de produtos destinados a promover a melhoria ambiental. Apesar de estar actualmente em curso a reformulação de algumas práticas ambientais e de sustentabilidade no Grupo Banif, a análise efectuada teve que se restringir à informação aprovada e pública até Setembro de 2008. Mas há ainda muito espaço para oportunidades de melhoria, pelo que, neste trabalho, foram apresentadas propostas nesse sentido. A melhoria do desempenho ambiental tanto ao nível dos processos como ao nível dos produtos e serviços pode ser um factor de diferenciação duradouro e difícil de copiar.

Através do “financiamento da sustentabilidade” um dos principais temas de sustentabilidade para a banca, o Banif estaria a forçar o mercado a convergir para um uso mais racional dos recursos e para a melhoria das condições ambientais e sociais que vigoram no momento.

Os critérios ambientais e sociais na avaliação da concessão de crédito e no financiamento são cada vez mais importantes, sobretudo numa lógica de internacionalização. Esta, para além dos benefícios que traz de novas oportunidades de crescimento, economias de escala, inovação de produtos, valorização dos recursos disponíveis e partilha bidireccional das melhores práticas, também pode acarretar novos riscos, pelo simples facto do Banco poder vir a actuar em economias cujas práticas ambientais e sociais ainda carecem de alguma melhoria. Na banca, como em todas as empresas, a sustentabilidade deve ser, de facto, integrada como uma variável de negócio, e não exclusivamente na gestão da sua imagem e reputação corporativa.

A sustentabilidade como diferenciação estratégica contribui para a rendibilidade no longo prazo, uma vez que esta assenta em análises de risco alargadas aos domínios ambientais e sociais e a antecipação de questões que se colocariam no longo prazo. A comunicação no âmbito da estratégia de sustentabilidade gera confiança e é sinónimo de uma postura transparente, aberta à crítica e à hetero-regulação e melhora os sistemas de gestão.

No entanto, o papel da banca está extremamente dependente do clima de transparência com que as empresas trabalham, uma vez que lhe compete, em muitos casos, avaliar essas empresas em termos de sustentabilidade. Assim, tanto as entidades governamentais quanto os cidadãos têm um papel importante no “forçar” a própria banca a ser uma atitude cada vez mais responsável. Mas a enorme responsabilidade da banca no desenvolvimento sustentável é inquestionável.

Uma das principais ameaças à consolidação das estratégias de sustentabilidade das instituições financeiras prende-se com o facto dos mercados financeiros viverem actualmente uma situação de turbulência, que tem colocado em causa a confiança no sistema financeiro mundial, afectado por falta de liquidez e de capital. O actual clima de crise tem impacte tanto no consumo como no investimento das empresas, podendo ocorrer uma deslocação do recursos para actividades unicamente relacionadas com a manutenção da posição financeira das empresas. O Grupo Banif não é imune a esta crise, pelo que este aspecto deverá ser acautelado.

A tendência de consolidação que tem marcado o sector financeiro também pode afectar a implementação de estratégias de sustentabilidade uma vez que, durante o longo processo que estas operações acarretam, a instabilidade estratégica que as organizações envolvidas sentem impede o desenvolvimento destas matérias.

Para além dos temas aqui abordados, há ainda um potencial por explorar, que se relaciona com:

- Os riscos e oportunidades da gestão da biodiversidade. A diversidade biológica (biodiversidade) tem um valor intrínseco e desempenha um papel fundamental na evolução e manutenção dos sistemas de suporte de vida na Terra, dado que pelo menos 40% da economia mundial e 80% das necessidades dos povos dependem dos recursos biológicos (APA, 2008). A perda da biodiversidade e das suas componentes (ecossistemas, espécies e genes) é por isso uma preocupação global que tem motivado diversas iniciativas, entre as quais se destaca a iniciativa *Business and Biodiversity*, pela sua aplicabilidade ao sector financeiro. Esta iniciativa de carácter voluntário, tem como objectivo o incremento do relacionamento entre as empresas e a biodiversidade, permitindo um contributo significativo para a protecção da biodiversidade e para a prossecução da Meta de 2010, de parar a perda de biodiversidade a nível local, nacional, regional e global. A Iniciativa Business & Biodiversity nasceu durante a Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia em 2007, e conta já com 41 empresas e organizações de diversos sectores de actividades económicas (<http://portal.icnb.pt/>). Será útil analisar as ligações entre biodiversidade e banca, para perceber riscos e oportunidades e apoiar as instituições financeiras no seu processo de reflexão sobre este tema;
- Impacte das alterações climáticas no negócio segurador do Grupo: Companhia de Seguros Açoreana: Os principais *players* do mercado já estão a desenvolver estratégias nesse sentido, por exemplo, o Grupo Allianz publicou em Outubro de 2006 o documento “Climate Change and Insurance: An Agenda for Action in the United States” em parceria com a WWF. O relatório identifica riscos para o sector segurador, a emergência de impactes físicos potenciados pelas alterações climáticas e propõe acções que demonstram como o sector

segurador pode responder a estes riscos de uma forma responsável e eficaz (Allianz Group/WWF, 2006);

- Cruzamento entre as implicações do Regulamento (CE) n.º 1907/2006, relativo ao Registo, Avaliação, Autorização e Restrição de Substâncias Químicas (REACH) e a carteira de crédito do Banco. O REACH entrou em vigor em 2007, sendo também criada a Agência Europeia dos Químicos. O Regulamento REACH veio simplificar o quadro legislativo da UE em matéria de produtos químicos, alterando/revogando cerca de 40 normativos legais neste domínio (APA, 2008). Os bancos deverão gerir riscos de incumprimento de clientes que não consigam uma adaptação ao REACH, através de informação e apoio quanto às implicações deste Regulamento;
- Aprofundar riscos e oportunidades decorrentes do novo regime jurídico da Responsabilidade Ambiental, importante para a actividade do negócio segurador do Grupo;
- A resposta à questão: haverá espaço para a criação de bancos “nicho” em Portugal (tal como o Co-Operative Bank)?
- Como é que as boas práticas de *corporate governance* ou governo das sociedades podem ajudar uma empresa a diminuir os seus impactes ambientais. Um bom modelo de governo societário, com princípios claros de equidade (assegurar a protecção dos direitos de todos os accionistas, com especial atenção para os minoritários, sem esquecer as restantes partes interessadas), transparência de informação (fornecer atempadamente aos accionistas e demais partes interessadas informação adequada e clara (e comparável) sobre o desempenho da empresa, principalmente nas suas dimensões estratégica e financeira e no que se refere ao cumprimento dos princípios de *corporate governance*) e responsabilização (assegurar a devida responsabilização (*accountability*) dos decisores), contribui para um melhor desempenho e controlo da empresa. Níveis rigorosos de governo das sociedades conduzem a uma maior eficácia da gestão, menores prémios de risco e melhor desempenho. Sendo bastante valorizado pelos accionistas, um melhor governo das sociedades é importante para todos os *stakeholders*;
- Corrupção e o modo como isso pode afectar o ambiente.

Esta tese foi um desafio, pois foi sendo construída à medida que a própria estratégia de sustentabilidade ia sendo definida e implementada. A reflexão a que a tese obriga contribuiu positivamente para a definição e implementação da estratégia de sustentabilidade, e a evolução da estratégia originou matéria para reflexão no âmbito desta tese. Podemos assim, afirmar que esta tese e a estratégia de sustentabilidade do Grupo caminharam em paralelo durante cerca de seis meses, estabelecendo um diálogo enriquecedor para ambas.

O Grupo Banif já assumiu publicamente a sua responsabilidade social. Nesta dissertação apresenta-se este caso de estudo, através da sua estratégia de sustentabilidade e da sua envolvente externa (incluindo o *benchmarking* face à concorrência). Apresentam-se também algumas propostas para uma gestão estratégica da sustentabilidade ambiental, seguindo a abordagem proposta por Porter e Kramer em 2006.

Neste trabalho, e em consonância com a estratégia do Grupo de encarar a sustentabilidade como uma componente essencial do seu *core business*, propõe-se o reforço do pilar ambiental nas actividades primárias do negócio bancário, que se sugere ser antecedida pela definição de uma política ambiental e acompanhada pelo envolvimento de *stakeholders*. Mas por motivos éticos e para garantir a eficácia dos objectivos, não se pode desprezar a gestão dos aspectos ambientais relacionados com as actividades de suporte nem a importância da monitorização e reporte dos principais aspectos relacionados com a sustentabilidade ambiental do Banif – Grupo Financeiro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AccountAbility (2003), *AA1000 Assurance Standard*, AccountAbility, United Kingdom.
- Allianz Group/WWF (2006), *Climate Change and Insurance: An Agenda for Action in the United States*, New York.
- Antunes, P. (sd), *A Regulação Ambiental e as Estratégias das Empresas*, Aula de Agregação, Gestão do Ambiente nas Empresas Licenciatura em Engenharia do Ambiente da FCT/UNL, Centro de Economia Ecológica, DCEA – FCT/UNL, Caparica.
- Antunes, P., Santos, R., Lobo, G. (2003), *Estudo sobre o Sector Eléctrico e Ambiente - 4º Relatório. Estratégias Ambientais das Empresas do Sector Eléctrico*. Centro de Economia Ecológica e Gestão do Ambiente – Departamento de Ciências e Engenharia do Ambiente – Faculdade de Ciências e Tecnologia / Universidade Nova de Lisboa - Entidade Reguladora do Sector Eléctrico. Lisboa, 141 pp.
- APA (2007), *Sistema Indicadores de Desenvolvimento Sustentável (SIDS – Portugal)*, ISBN 978- 972- 8577-40-7, Amadora, 351 pp.
- APA (2008), *Relatório do Estado do Ambiente 2007*. Amadora
- Bagattini, G. (2006). *A Finança Ética na Europa*. Lisboa.
- Banif SGPS, SA (2008a), *Relatório de Gestão e Contas 1º Semestre 2008 Banif SGPS, SA e Banif – Grupo Financeiro Consolidado*, Lisboa.
- Banif SGPS, SA (2008b), *S&P distingue Banif pela segunda vez consecutiva*, Informação - Comunicação Social, 24 de Julho de 2008, Lisboa.
- Banif SGPS, SA (2008c), *2ª Reunião Geral sobre Sustentabilidade*, Apresentação, 8 de Julho de 2008, Documento interno, Lisboa.
- Banif SGPS, SA (2008d), *Relatório de Sustentabilidade 2007 – O que nos faz acreditar*, Banif SGPS, SA, Lisboa.
- Banif SGPS, SA (2008e), *Regulamento do Conselho de Administração*, Banif SGPS, SA, Lisboa.
- Banif SGPS, SA (2008f), *Diagrama de Participações do Grupo a 30 de Setembro de 2008*, Documento interno, Lisboa.
- Banif SGPS, SA (2008g), *Rede de distribuição do Grupo*, Documento interno, Lisboa.
- Banif SGPS, SA (2008h), *Organigrama da Banif SGPS, SA*, Documento interno, Lisboa.
- BES (2008), *Relatório de Sustentabilidade 2007 BES*, Banco Espírito Santo, Lisboa

- BPI (2008), *Relatório e Contas 2007*, Porto, 436 pp.
- Brandia Central (2008), *Banif Campanha Centauro. Prémios Eficácia 2008*, Lisboa
- Brown, J. (2006), *Ethical Finance in the UK*, Lisboa.
- CERES/WRI (2005), *Framing Climate Risk in Portfolio Management*, EUA.
- CGD (2008), *Relatório & Contas 2007*, CGD, ISSN: 0873-027X, Lisboa
- CMVM (2007), *Código de Governo das Sociedades*, Lisboa, 14 pp.
- CSR EUROPE (sd), *Cause Related Marketing*, Bruxelas.
- Comissão das Comunidades Europeias (2001), Comunicado da Comissão COM (2001) 366, *Livro Verde - Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*, Bruxelas
- Comunicação da Comissão Europeia COM (2002), Comunicado da Comissão COM (2002) 347, *Responsabilidade Social das Empresas: um contributo das empresas para o Desenvolvimento Sustentável*. Bruxelas.
- Comunicação da Comissão Europeia COM (2006), Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho e ao Comité Económico e Social Europeu COM(2006) 136 final, *Implementação da parceria para o crescimento e o emprego: tornar a Europa um pólo de excelência em termos de responsabilidade social das empresas*, Bruxelas, 22 de Março de 2006.
- Comissão Europeia (2004), *ABC of the Main Instruments of Corporate Social Responsibility*, European Commission - Directorate-General for Employment and Social Affairs - Industrial relations and industrial change, ISBN 92-894-5939-5, Luxemburgo, 57 pp.
- Dyllick, T., K. Hockerts (2002), *Beyond the Business Case for Corporate Sustainability, Business Strategy and the Environment*, 11, 130-141.
- Elkington, J. (1997), *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Jonh Elkington Capstone Publishing, Oxford.
- European Commission (2004), *Facing the challenge - The Lisbon strategy for growth and employment*, ISBN 92-894-7054-2, Luxemburgo, 51 pp.
- Freire, A. (2006), *Estratégia - Sucesso em Portugal*, Verbo, 11ª Edição, Lisboa
- GRI (2005), *Financial Services Sector Supplement: Environmental Performance: Pilot Version 1.0*, GRI, Amsterdam.
- GRI (2007), *Directrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade*, Versão 3.0, Global Reporting Initiative, Amesterdão, 51 pp.

Hawken, P., A. Lovins, H. Lovins (1999), *Natural Capitalism. Creating the Next Industrial Revolution*, Little Brown & Company, Boston.

IPCG (2006), *Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal*, Lisboa, 192 pp.

IPQ (2004), *NP EN ISO 14001:2004 – Sistemas de Gestão Ambiental*, Lisboa.

KPMG (2007a), *Estudo da KPMG sobre a Publicação de Relatórios de Sustentabilidade em Portugal. Resultados do Inquérito às maiores empresas em Portugal*, KPMG, Lisboa.

KPMG (2007b), *Responsible Purchasing: a practical business guide*, Amsterdam.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévie, J., Dionísio, P., Rodrigues, J. (2004), *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*, 10ª Edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa.

LOPES, B. (2005), *Apreciação do Estado de Consciencialização Ecológica: Um Estudo de Marketing Ambiental na Cidade de Coimbra*, Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.

Macedo, L., Santos, S., Joanaz de Melo, J. (2006), *Eco-efficiency in the banking sector*, 2nd International Conference on Quantified Eco-Efficiency Analysis for Sustainability, CML/U.Leiden, Egmond aan Zee, Netherlands, 28-30 June 2006 (published book of abstracts).

Marktest (2007a), *Basef Banca – 2006*, Lisboa.

Marktest (2007b), *Basef Banca – 1º Semestre de 2007*, Lisboa.

Millennium bcp (2008), *Relatório de Sustentabilidade 2007 Millennium bcp*, Millennium bcp, Lisboa.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. *Academy of Management Review*, vol. 22(4), pp. 853-886.

NISSAN, S. (2004). *A importância dos mercados financeiros como drivers da sustentabilidade*. *Revista Impactus – Empresa Sustentável* n.º2, “Os mercados financeiros como motores da sustentabilidade”, Nov-Dez. 2004, pp 47-49, Lisboa.

ORSATO, R. (2003), *Posicionamento ambiental estratégico. Identificando quando vale a pena investir no verde*, International Institute for Industrial Environmental Economics, Lund University, Suécia.

Pearce, D., Markandya, A., Barbier, E. (1989), *Blueprint for a green economy*, ISBN: 1-85383-066-6, London, 192 pp.

Porter, M., C. van der Linde (1995), *Green and Competitive: Ending the Stalemate*, *Harvard Business Review*, Sept-Oct 1995, 120-134.

Porter, M., Kramer, M., (2006), *Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review, p 1-15, Harvard Business Review Publishing Corporation, Dezembro, Boston.

Rego, A., Cunha, M., Costa, N., Gonçalves, H., Cabral-Cardoso, C., (2006), *Gestão ética e socialmente responsável*, Editora RH, Lisboa.

Reinhart, F., (1999), *Market Failure and the Environmental Policies of Firms*, *Journal of Industrial Ecology*, 3, 1, 20-21.

Rodrigues, M. J., Dionísio, P., Esperança, J. P., Rodrigues, J. V. (2000), *Strategor – Política Global da Empresa. Estratégia, Estrutura, Decisão, Identidade*, Publicações Dom Quixote, 3ª edição actualizada, ISBN: 972-20-1706-3, Porto.

Santos, M. J., Santos, A., Pereira, E., Almeida, J., (2006), *Responsabilidade Social nas PME: Casos em Portugal*, Editora RH, ISBN: 978-972-8871-10-9, Lisboa.

Santos, S., Amaral, D., Barbosa, P., (2007), *Banca e Seguros - Ambiente e Sociedade, Desafiar Mentalidades Definir Novas Oportunidades de Negócio. Guia para a inclusão dos riscos ambientais e sociais na concessão de crédito dos Bancos Portugueses*, Editora Sustentare, ISBN: 978-989-95582-0-5, Lisboa.

Santos, S., Macedo, L., Joanaz de Melo, J., (2007), *Bancos Líderes em Sustentabilidade*, 9ª Conferência Nacional de Ambiente, Universidade de Aveiro, Vol. 1, p. 98-103, Outubro 2007, Departamento de Ambiente da Universidade de Aveiro, ISBN: 978-972-789-230-3. Aveiro.

Santander Totta (2008), *Relatório de Sustentabilidade 2007 - A Responsabilidade Social Corporativa no Santander Totta*, Santander Totta, Lisboa.

Schmidheiny, Stephan, Holliday Jr., Charles O. e Watts, Philip (2002), *Walking the Talk*, Tradução autorizada, *Cumprindo o Prometido*, Editora Campus, Rio de Janeiro, 405 pp.

Schmid-Schönbein, O., Braunschweig, A. (2000). *EPI-Finance 2000 – Environmental Performance Indicators for the Financial Industry*, EPI-Finance, Frankfurt, Germany.

Strandberg, C. (2005), *The future of sustainability finance - Thought leaders study*, Strandberg Consulting, Burnaby.

WCED (1987), *Report of the World Commission on Environment and Development - Our Common Future*, United nations General Assembly A/42/427, Ford University Press, ISBN 0-19-282080-X, Oxford.

WWF/Banktrack (2006), *Shaping the Future of Sustainable Finance: Moving the Banking Sector from Promises to Performance*, Reino Unido.



***Internet***

- Associação Cristã de Empresários e Gestores: [www.ver.pt/acege](http://www.ver.pt/acege), Outubro de 2008.
- Associação Portuguesa de Ética Empresarial: [www.apee.pt](http://www.apee.pt), Outubro de 2008.
- Banif – Grupo Financeiro: [www.grupobanif.pt](http://www.grupobanif.pt), Setembro de 2008.
- BCSD Portugal: [www.bcsdportugal.org](http://www.bcsdportugal.org), Setembro de 2008.
- BES: [www.bes.pt](http://www.bes.pt), Setembro de 2008.
- BPI: [www.bancobpi.pt/](http://www.bancobpi.pt/), Setembro de 2008.
- Caixagest: [www.caixagest.pt](http://www.caixagest.pt), Setembro de 2008.
- Carbono Zero: [www.carbono-zero.com](http://www.carbono-zero.com), Setembro de 2008.
- CGD: [www.cgd.pt](http://www.cgd.pt), Setembro de 2008.
- Clube de Roma: [www.clubofrome.org](http://www.clubofrome.org), Outubro de 2008.
- DJSI: [www.sustainability-index.com](http://www.sustainability-index.com), Setembro de 2008.
- Ecoprogresso: [www.ecoprogresso.pt](http://www.ecoprogresso.pt), Julho de 2008.
- Equator Principles: [www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com), Agosto de 2008.
- Ethical Corporation: [www.ethicalcorp.com](http://www.ethicalcorp.com), Setembro de 2008.
- Financial Times: [www.ftconferences.com/sustainablebanking](http://www.ftconferences.com/sustainablebanking), Junho de 2008.
- FTSE The Index Company: [www.ftse.com](http://www.ftse.com), Outubro de 2008.
- GRACE: [www.grace.pt](http://www.grace.pt), Maio 2008.
- Greenhouse Gas Protocol: [www.ghgprotocol.org](http://www.ghgprotocol.org), Setembro de 2008.
- Ideas, Trends and Inspiration: <http://www.psfk.com>, Maio de 2008.
- IFC – International Finance Corporation: [www.ifc.org](http://www.ifc.org), Agosto de 2008.
- Jonh Elkington: [www.johnelkington.com](http://www.johnelkington.com), Setembro de 2008.
- Millennium bcp: [www.millenniumbcp.pt](http://www.millenniumbcp.pt), Setembro de 2008.
- Objectivo 2015 Campanha do Milénio: [www.objectivo2015.org](http://www.objectivo2015.org), Outubro de 2008.
- Portal da Conservação da Natureza e Biodiversidade: <http://portal.icnb.pt>, Setembro de 2008.

PRI – Principles for Responsible Investment: [www.unpri.org](http://www.unpri.org), Agosto de 2008.

RSE Portugal: [www.rseportugal.eu](http://www.rseportugal.eu), Outubro de 2008.

Santander Totta: [www.santandertotta.pt/](http://www.santandertotta.pt/), Setembro de 2008.

Social Funds: [www.socialfunds.com](http://www.socialfunds.com), Junho de 2008.

Sociedade Brasileira de Economia Ecológica: <http://www.ecoeco.org.br/>, Setembro de 2008.

The Future 500 Methodology: [www.future500.org](http://www.future500.org), Setembro de 2008.

UNEP Finance Initiative: [www.unepfi.org](http://www.unepfi.org), Julho de 2008.

United Nations Global Compact: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org), Setembro de 2008.

VfU: [www.vfu.de](http://www.vfu.de), Outubro de 2008.

WBCSD: [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org), Maio de 2008.

World Summit on Sustainable Development: <http://www.un.org/events/wssd>, Dezembro de 2008.

## **Legislação**

*Convenção Quadro das Nações Unidas de Nova-Iorque sobre Alterações Climáticas*, de 09/05/1992. Diário da República n.º 143/93, Série I-A de 21 de Junho de 1993, Lisboa.

*Decisão n.º 2002/358/CE: Decisão do Conselho, de 25 de Abril de 2002, relativa à aprovação, em nome da Comunidade Europeia, do Protocolo de Quioto da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre as alterações climáticas e ao cumprimento conjunto dos respectivos compromissos*, Jornal Oficial n.º L 130 de 15/05/2002 p. 0001 – 0003, Bruxelas.

*Resolução do Conselho de Ministros n.º 1/2008, de 4 de Janeiro de 2008*, Diário da República n.º 3 Série I de 04/01/2008, Lisboa.

*Resolução do Conselho de Ministros n.º 104/2006, PNAC 2006*, Diário da República, 1.ª série – n.º 162 -23 de Agosto de 2006, Lisboa.

*Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2007, ENDS 2015*, Diário da República, 1.ª série – n.º 159 – 20 de Agosto de 2007, Lisboa.

*Resolução do Conselho de Ministros n.º 154/2001 de 19 de Outubro*, Diário da República n.º 243 Série I Parte B de 19/10/2001, Lisboa.

*Resolução do Conselho de Ministros n.º 169/2005, de 24 de Outubro*, Diário da República n.º 204 Série I Parte B de 24/10/2005, Lisboa.

# APÊNDICES



## APÊNDICE I – PRINCÍPIOS DA GLOBAL COMPACT DAS NAÇÕES UNIDAS

Os dez Princípios do Global Compact derivam de quatro documentos internacionais: Declaração Universal dos Direitos Humanos, Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento e Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção.

Segundo os Princípios do Global Compact, a organização deve ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)):

Princípio 1: Apoiar e respeitar a protecção dos direitos humanos proclamados a nível internacional;

Princípio 2: Assegurar que não compactua com abusos de direitos humanos;

Princípio 3: Apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efectivo do direito de acordo colectivo;

Princípio 4: Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado;

Princípio 5: Apoiar a abolição efectiva do trabalho infantil;

Princípio 6: Apoiar a eliminação da discriminação no que diz respeito ao emprego e ocupação;

Princípio 7: Apoiar o princípio da precaução no que diz respeito aos desafios ambientais;

Princípio 8: Tomar iniciativas que promovam uma maior responsabilidade ambiental;

Princípio 9: Encorajar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias limpas;

Princípio 10: Trabalhar contra a corrupção em todas as suas formas, incluindo a extorsão e a barbárie.



## APÊNDICE II – PRINCÍPIOS DO EQUADOR

1. Classificar o risco de um projecto de acordo com as directrizes internas que se baseiam nos critérios de selecção ambiental e social da IFC;
2. Para todos os projectos A e B, o solicitante deverá apresentar uma avaliação ambiental, cuja preparação seja consistente com o resultado do processo de classificação do financiador e satisfaça as questões ambientais e sociais mais importantes identificadas durante o processo de classificação;
3. No contexto da área de actuação do projecto o relatório de avaliação ambiental deverá tratar as seguintes questões:
  - a) avaliação das condições ambientais e sociais básicas;
  - b) exigências de acordo com as leis e regulamentações do país em questão, tratados e acordos internacionais aplicáveis;
  - c) desenvolvimento sustentável e utilização de recursos naturais renováveis;
  - d) protecção da saúde humana, de propriedades culturais e da biodiversidade, incluindo espécies ameaçadas e ecossistemas sensíveis;
  - e) utilização de substâncias perigosas;
  - f) principais riscos;
  - g) saúde e segurança social;
  - h) prevenção contra incêndios e segurança à vida;
  - i) impactos socioeconómicos;
  - j) aquisição e utilização de terras;
  - k) repovoamento involuntário;
  - l) impactos em povos e comunidades nativas;
  - m) impactos cumulativos sobre projectos existentes, sobre o projecto proposto e sobre projectos futuro previstos;
  - n) participação das partes afectadas na elaboração, revisão e implementação do projecto;
  - o) consideração de alternativas ambientais e sociais exequíveis;
  - p) produção, distribuição e utilização eficiente da energia;

q) Prevenção à poluição e minimização de resíduos, controles de poluição (efluentes líquidos e emissões aéreas) e genericamente de resíduos sólidos.

4. Para todos os projectos da categoria A, e conforme for considerado apropriado, para os projectos de categoria B, o solicitante terá que preparar um plano de gestão ambiental que seja baseado nas conclusões da avaliação ambiental. Este plano de gestão deverá tratar de soluções, planos de acção, monitorização, gestão de riscos e cronogramas;

5. Para todos os projectos da categoria A, e conforme considerado apropriado, para os projectos de categoria B, é satisfatório que o solicitante tenha consultado, de forma estruturada e culturalmente adequada, os grupos afectados pelo projecto, incluindo povos nativos e ONG locais. A avaliação ambiental, ou um resumo dela, deverá ser disponibilizada ao público por um período mínimo razoável, em idioma local e de forma culturalmente adequada. A avaliação ambiental e o plano de gestão ambiental deverão considerar tais consultas e para projectos da categoria A, serão submetidos à revisão de um especialista independente;

6. O solicitante assume o compromisso de:

a) cumprir o plano de gestão ambiental na construção e operação do projecto;

b) fornecer relatórios regularmente, preparados por pessoal internos ou especialistas de acordo com o plano de gestão ambiental e

c) quando aplicável, desactivar as instalações de acordo com um plano de desactivação combinado.

7. Os financiadores deverão apontar um especialista ambiental independente para fornecer serviços adicionais de monitorização e elaboração de relatórios;

8. Nas circunstâncias em que o solicitante não cumprir com os seus compromissos ambientais e sociais, para que haja dívidas de financiamento pendentes, o financiador compromete-se a empreender esforços para encontrar soluções para que o solicitador cumpra os seus compromissos;

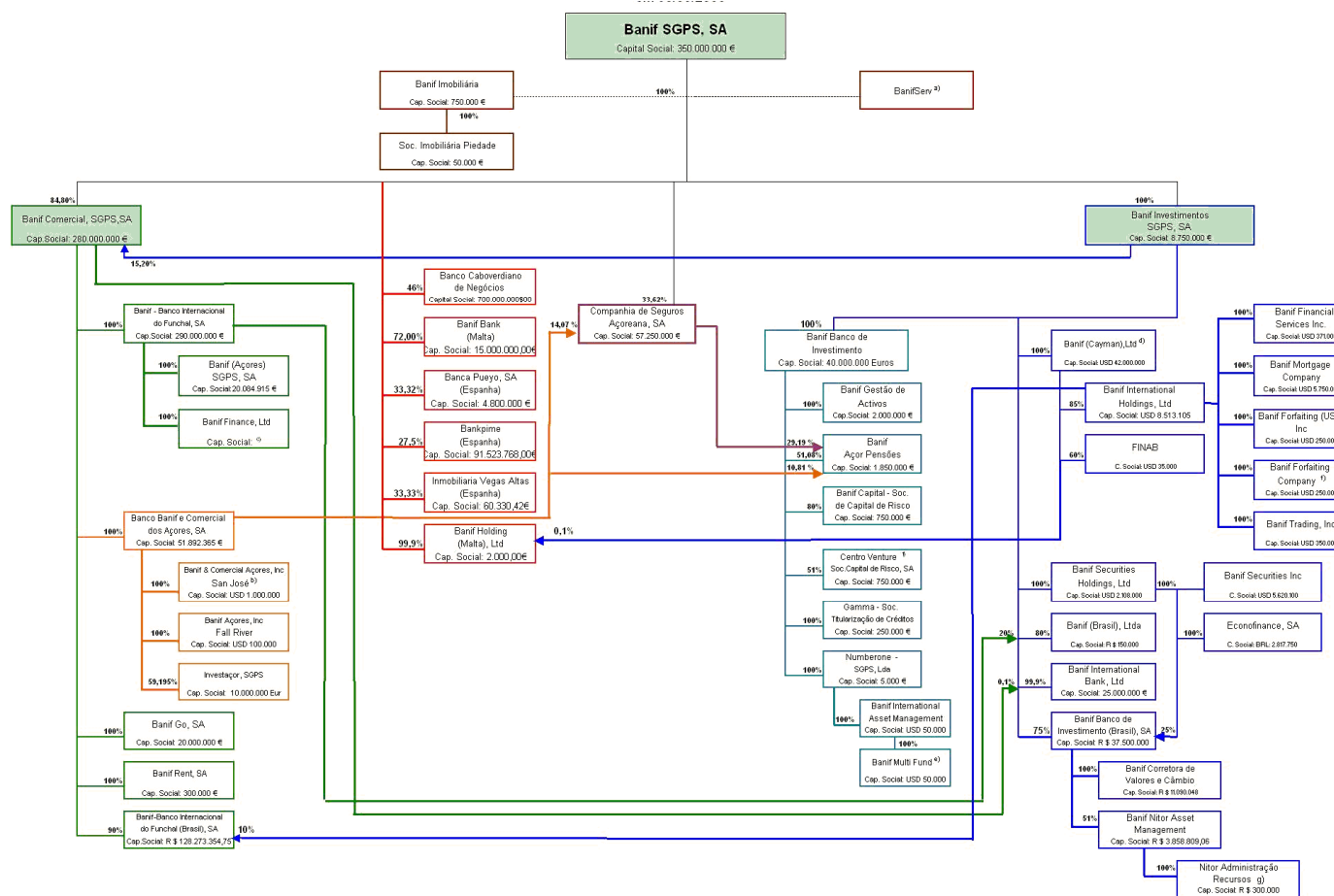
9. Estes princípios aplicam-se a todos os projectos com um custo total de 10 milhões de dólares ou mais.

10. Cada Instituição Financeira ao adoptar os Princípios do Equador compromete-se a comunicar publicamente, pelo menos anualmente, acerca dos processos de implementação dos princípios e experiência adquirida, considerando todas as considerações de confidencialidade apropriadas.

Fonte: Adaptado do texto “Princípios do Equador” presente em [www.bes.pt](http://www.bes.pt); [http://www.equator-principles.com/documents/Equator\\_Principles.pdf](http://www.equator-principles.com/documents/Equator_Principles.pdf)



## APÊNDICE III– DIAGRAMA DE PARTICIPAÇÕES DO GRUPO A 30 DE SETEMBRO DE 2008



Fonte: Banif SGPS, SA, 2008f



## APÊNDICE IV – REDE DE DISTRIBUIÇÃO DO GRUPO

### Redes de Distribuição do Grupo Banif

Pontos de Atendimento em 30/09/2008

	<u>Continente</u>	<u>Madeira</u>	<u>Acores</u>	<u>Estrangeiro</u>	<u>Total</u>
<b>Banif Comercial</b>	<b>271</b>	<b>43</b>	<b>51</b>	<b>28</b>	<b>393</b>
<b>1. Banif</b>	<b>266</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>311</b>
- Agências	228	37	0	0	265
- Centros de Empresas	21	1	0	0	22
- Banif Privado	14	1	0	0	15
- Call Centre	1	0	0	0	1
- S.F.E.	0	2	0	0	2
- Lojas de Habitação	2	1	0	0	3
- Escritórios de Representação/Outros	0	0	0	3	3
<b>2. BBKA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>51</b>	<b>4</b>	<b>55</b>
- Agências	0	0	44	0	44
- Centros de Clientes	0	0	6	0	6
- S.F.E.	0	0	1	0	1
- Outros	0	0	0	4	4
<b>3. Banif GO</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
<b>4. Banif-Banco Internacional do Funchal (Brasil)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
<b>5. BANIF BANK (Malta)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>6. Outros</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
<b>Banif Investimentos</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>18</b>
<b>1. Banif-Cayman</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>2. Banif International Bank</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>3. Banif Banco de Investimento</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
<b>4. Banif Banco de Investimento (Brasil)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>5. Outros</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
<b>Seguros</b>	<b>43</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>63</b>
<b>1. CSA</b>	<b>43</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>63</b>
<b>TOTAL</b>	<b>318</b>	<b>47</b>	<b>69</b>	<b>40</b>	<b>474</b>

Nota: Não estão considerados os pontos de venda nos quais a Banif SGPS, SA não detém a maioria do capital social.

Fonte: Banif SGPS, SA, 2008g



## APÊNDICE V – A NOVA MARCA BANIF

O projecto de *rebranding* do Banif - Grupo Financeiro nasceu da necessidade de criar valor e maior notoriedade para a marca “Banif”, dado o desfasamento entre a sua percepção e a imagem existente, o desgaste e antiguidade de uma imagem inalterada há mais de uma década, atenta a dinâmica do mercado e a oportunidade de aproveitamento de uma data marcante, o 20º aniversário do Banif, no início de 2008.

A realização de estudos qualitativos, quantitativos e de assinatura confirmou a necessidade de se efectuar uma mudança profunda na identidade corporativa.

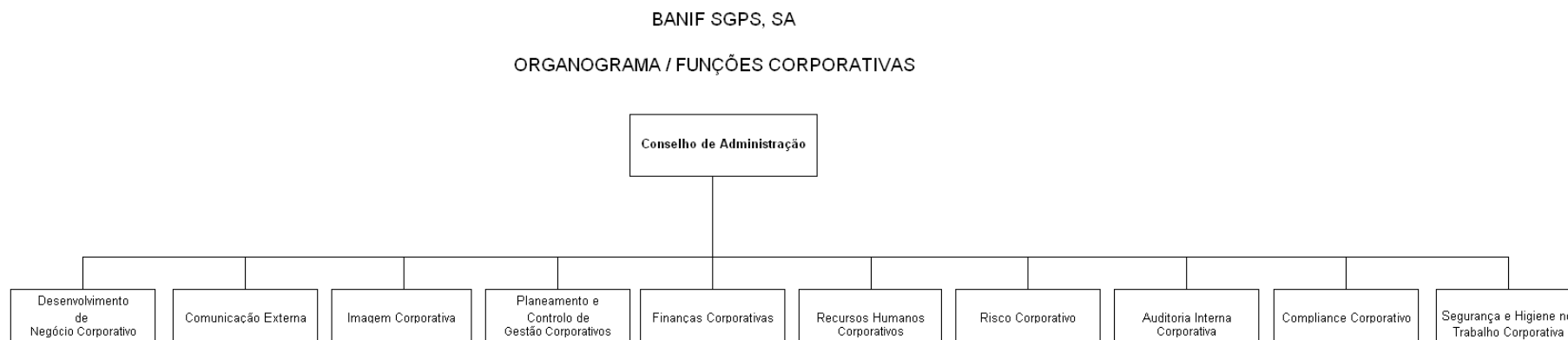
Nesse âmbito, o Grupo adoptou, a partir de 15 de Janeiro de 2008, uma nova imagem assente:

- Num novo símbolo, o **Centauro** que simboliza força e capacidade física, aliadas à visão e inteligência humanas. O Centauro conjuga as forças que o Grupo coloca ao dispor dos seus clientes para os ajudar a alcançar os seus desejos e concretizar os seus sonhos;
- Numa nova cor, o **Índigo**, que representa o equilíbrio de forças que sustentam a tranquilidade, o conhecimento, o idealismo. O Índigo simboliza a linha do conhecimento, da mestria e da realização pessoal. Valores essenciais que diferenciam o Banif – Grupo Financeiro;
- Numa nova assinatura “**A força de acreditar**”. Acreditar é uma força interior que nos faz agir e perseguir os nossos sonhos. O Banif acredita nas emoções que nos movem, nas convicções que nos guiam e na construção de relações verdadeiras. A inteira dedicação e a incansável procura da melhor solução para os clientes é uma motivação que supera todos os limites.

Fonte: Banif SGPS, SA (2008a)



## APÊNDICE VI – ORGANOGRAMA DA BANIF SGPS, SA



Fonte: Banif SGPS, SA, 2008h