



WWF

RELATÓRIO

INT

2014

An aerial photograph showing a large area of deforestation in a tropical region. A winding dirt road cuts through the remaining green forest, leading to a large, circular reservoir or dam. The surrounding landscape is a mix of dense green forest and cleared, brownish soil.

# INTEGRAÇÃO AMBIENTAL, SOCIAL E DE GOVERNANÇA PARA BANCOS: UM GUIA PARA A IMPLEMENTAÇÃO



O Credit Suisse patrocina este relatório.

**Coordenadora de Projeto e Editora:**

Jeanne Stampe

**Colaboradores:**

**WWF:** Maria Boulos, Mark Eckstein, Chris Enthoven, David Gregory, Timothy Hassett, Karina Kolozzuk, Joshua Levin, Malango Mughogho, Paolo Revellino, Katharina Serafimova, Sun Yiting, Claar van den Bergh, Peter Wuthrich

**Credit Suisse:** David Chu, Ben Ridley

**Consultoria especializada à WWF:**

**KPMG in Singapore:** Rahul Kar

**KPMG in the Netherlands:** Lars Kurznack and Barend van Bergen

**Produção e Design:**

Jennifer Campbell and Mitchell Davies

**Foto de capa:**

© WWF-Canon/Simon Rawles

Publicado em agosto de 2014 pelo WWF - World Wide Fund For Nature (anteriormente World Wildlife Fund), Gland, Suíça.

**Publicação em Português:**

Tradução para o português e impressão

**Apoio:**

Programa Água Brasil – uma parceria entre o Banco do Brasil, WWF-Brasil, Fundação Banco do Brasil e Agência Nacional de Águas



**Coordenação do Projeto:**

Karina M. Hansted Kolozzuk  
Angelica de Souza Griesinger  
Fábio Luiz Guido

**Tradução:**

Bié Traduções

**Diagramação:**

Klimt Publicidade



Versão em português publicada em novembro de 2014 pelo WWF-Brasil, Brasília, Brasil.

Qualquer reprodução na totalidade ou em parte deve mencionar o título e o crédito à organização editora acima mencionada como proprietária dos direitos autorais.

O WWF é uma das maiores e mais experientes organizações independentes de conservação do mundo, com mais de 5 milhões de apoiadores e uma rede global ativa em mais de 100 países. A missão do WWF é deter a degradação do ambiente natural do planeta e construir um futuro no qual seres humanos vivam em harmonia com a natureza.

O Programa de Finanças Sustentáveis do WWF Internacional busca apoiar esta visão envolvendo-se diretamente com bancos, gestores de recursos e demais instituições financeiras. Ele ajuda a fortalecer os critérios para financiamentos e investimentos voltados aos principais setores da economia, gera conhecimentos e dados sobre os riscos ambientais e sociais, preenche importantes lacunas de pesquisa e ajuda a desbloquear os avanços de inovação de produtos financeiros sustentáveis.

Text © WWF 2014

# ÍNDICE

---

<b>Prefácio</b>	<b>5</b>
<b>1. 1 Introdução ao Guia</b>	<b>7</b>
1.1 A quem se destina este Guia?	8
1.2 Quais são os objetivos do Guia?	9
1.3 Escopo do Guia	10
<b>2. O business case ESG para bancos</b>	<b>11</b>
2.1 O que é ESG?	12
2.2 Por que ESG é relevante para bancos?	12
2.3 ESG em mercados emergentes	14
2.4 Drivers para a integração ESG	14
<b>3. Desenvolvimento de sua estratégia ESG</b>	<b>21</b>
3.1 Estabelecimento do seu nível de ambição ESG	23
3.2 Compreensão da sua exposição ao risco e nível atual de integração	27
3.3 Determinação do seu apetite por risco ESG	35
3.4 Resposta aos riscos ESG	39
3.5 Desenvolvimento do seu quadro de políticas ESG e finalização da sua estratégia ESG	44
<b>4. Implementação da sua estratégia ESG</b>	<b>53</b>
4.1 Criação de um modelo operacional e estrutura organizacional	54
4.2 Soft controls	60
4.3 Integração ESG em seus processos definição de orçamento e alocação de capital	63
4.4 Aprovação de clientes e transações - empréstimos	65
4.5 Integração ESG em atividades comerciais ECM e DCM	79
4.6 Engajamento do cliente	83
<b>5. Monitoramento e relatoria da sua integração ESG</b>	<b>87</b>
5.1 Por que desenvolver KPIs?	88
5.2 Critérios para indicadores de desempenho	89
5.3 Desenvolvimento de um processo interno	91
5.4 Sustainability reporting	93

---

## AVISO DE ISENÇÃO

O WWF desenvolveu este Guia de Integração Ambiental, Social e de Governança com apoio e orientação do Credit Suisse.

O Guia se destina apenas a fornecer orientação geral sobre assuntos a ele relacionados. Não visa, de forma alguma, a constituir-se como orientação profissional. Os leitores não devem se basear nas informações nele contidas sem a obtenção de assessoria profissional adequada. Cada banco tem de considerar o seu próprio ambiente legal e regulatório e os requisitos necessários e específicos para seu caso.

Este documento é disponibilizado sem quaisquer representações, garantias ou condições de qualquer tipo. O WWF não fornece qualquer tipo de representação ou garantias no que se refere à exatidão ou completude de quaisquer das informações contidas neste documento ou sua conformidade com as leis ou regulações aplicáveis. Em nenhum caso o WWF ou os autores poderão ser responsabilizados por quaisquer danos a partir de qualquer teoria legal decorrentes do uso das ou referência às informações contidas neste documento.

O uso ou a referência a este documento não implicam no endosso de qualquer pessoa física ou jurídica por parte do WWF.

Foram fornecidas contribuições para este documento pelo Credit Suisse AG, um banco constituído sob as leis da Suíça, e / ou por suas afiliadas (denominado coletivamente, “CS”), de boa fé e com o melhor de seu conhecimento e crença. No entanto, o CS não oferece nenhuma garantia no que diz respeito ao seu conteúdo e completude e não aceita qualquer responsabilidade por prejuízos que resultem da utilização desta informação. As opiniões do CS expressas no presente documento refletem o momento da redação e estão sujeitas a alterações a qualquer momento sem aviso prévio. Este documento é fornecido apenas para fins informativos e é para uso exclusivo do destinatário. Nada neste documento constitui uma oferta ou solicitação de oferta para comprar ou vender quaisquer produtos ou serviços, incluindo, mas não se limitando a, quaisquer valores mobiliários, instrumentos financeiros, outros investimentos ou consultoria de investimento, e não dispensa o usuário de exercer seu próprio julgamento.

Salvo disposição em contrário, o termo “Credit Suisse” é o nome da marca comercial global para o banco de investimento, serviços bancários privados e de gestão de patrimônio privado oferecidos por subsidiárias e afiliadas do Credit Suisse Group AG em todo o mundo. O Credit Suisse Group AG é sediado em Zurique.

# PREFÁCIO

---

**BANCOS BEM GERIDOS DEVEM FOCAR EM RISCOS E OPORTUNIDADES, E ASSIM PODEM TORNAR-SE INSTITUIÇÕES FUNDAMENTAIS PARA A MUDANÇA DO BUSINESS-AS-USUAL PARA UM FUTURO SUSTENTÁVEL.**

Claramente, entramos na era antropogênica, na qual a atividade humana tem profundos impactos sobre a biodiversidade, os recursos naturais e o clima. O Relatório Living Planet Report de 2012 do WWF indica que a pegada ecológica da humanidade excedeu a capacidade regenerativa da Terra em 50 por cento em 2008 e irá ultrapassá-la em 100 por cento em 2030 sob um cenário de business-as-usual. Isso significa que seria necessário o equivalente a dois planetas Terra em 2030 para atender as necessidades da humanidade, a menos que haja uma mudança significativa no business-as-usual.

Os bancos entendem que o consumo de capital em vez de renda não é sustentável. O mesmo ocorre com a capacidade regenerativa da Terra. O business-as-usual não é mais aceitável, sendo necessário mudar para uma economia global mais sustentável. Isso obriga os bancos a integrar as questões Ambientais, Sociais e de Governança (ESG, da sigla em inglês Environmental, Social and Governance) em suas atividades.

A era antropogênica apresenta riscos e oportunidades para os bancos. Há riscos no crédito que podem resultar de padrões climáticos mais severos que teriam impacto na infraestrutura ou na produção agrícola. O estresse hídrico pode afetar as atividades produtivas em diversos setores. Regulações poderiam reduzir o valor de ativos de carbono ou de infraestruturas relacionadas ao carbono. Há também o potencial risco da reputação ter impacto sobre o valor da marca, o que pode ser fundamental para os bancos que se financiam com depósitos de varejo.

Além dos riscos, a era antropogênica cria inúmeras oportunidades para os bancos. A transição para uma economia com restrição de carbono cria necessidades de financiamento para energia renovável e eficiência energética. É necessário construir e fortalecer uma infraestrutura de transporte sustentável. Os sistemas de gestão de água

irão se tornar mais importantes. A inclusão financeira da base da pirâmide é mais uma oportunidade e pode ser combinada com soluções domiciliares de baixa emissão ou com atividades de regeneração florestal controladas localmente, que também têm benefícios ambientais positivos.

Bancos bem geridos devem focar em riscos e oportunidades, e assim, podem se tornar instituições fundamentais para a mudança do business-as-usual para um futuro sustentável. Eles podem fazer isso incentivando seus clientes em questões ESG, deslocando fluxos de capital para atividades mais sustentáveis e criando novos produtos que apresentem características relacionadas à ESG.

Alguns bancos estão apenas no início de sua jornada ESG e o WWF agradece a oportunidade de contribuir para o avanço nesta frente. Gostaríamos de agradecer ao Credit Suisse por seu apoio como patrocinador deste Guia. Esperamos que o Guia possibilite aos bancos darem os primeiros passos no que será uma jornada contínua de melhoria para, eventualmente, atingir os mais altos padrões de desempenho ESG.

Agora é o momento de cada instituição participar.

# 1. INTRODUÇÃO AO GUIA

A China já é o maior emissor de CO<sub>2</sub>, e ainda constrói novas usinas de geração de energia alimentadas a carvão toda semana e possui imensas reservas de carvão, em sua grande parte de baixa qualidade e altamente poluentes.



# 1. INTRODUÇÃO AO GUIA

---

Este Guia tem por objetivo proporcionar uma orientação prática para ajudar a integrar o tema Ambiental, Social e de Governança (ESG) às práticas bancárias, concentrando-se principalmente sobre os aspectos ambientais e sociais da ESG.

O Guia foi desenvolvido pelo WWF, com apoio do Credit Suisse e da KPMG como assessores especializados, e apresenta uma abordagem estruturada para a construção de uma estratégia ESG e sua matriz de implementação. Este guia se destina aos bancos que estão começando sua jornada ESG, mas também pode ajudar os que já iniciaram a melhorar sua estrutura.

O WWF entrevistou quatro bancos para obter uma boa percepção sobre práticas de integração ESG atualmente empregadas pelo setor bancário. No caso do ANZ, a informação foi obtida a partir de materiais disponíveis publicamente e entrevistas explicativas conduzidas para ajudar na compreensão destes materiais. No caso do Credit Suisse, FMO e Rabobank, a informação foi retirada de materiais disponíveis publicamente e materiais partilhados durante o processo de entrevista. O WWF também recebeu alguns materiais do Standard Chartered Bank, mas não os entrevistou. O WWF é muito grato a esses bancos por suas contribuições.

Deve-se notar que os exemplos práticos contidos neste documento não representam endosso ao desempenho de qualquer instituição quanto às questões ESG.

O Guia vai ajudar você a:

- Considerar que a integração ESG pode adicionar valor para novos negócios, assim como fortalecer o relacionamento com os clientes;
- Definir sua ambição e estratégia ESG;
- Avaliar a sua posição de risco ESG atual e determinar o seu apetite ao risco ESG;
- Desenvolver um quadro de políticas ESG;
- Desenvolver um modelo operacional para implementar sua estratégia ESG;
- Criar um sistema para monitorar e relatar o seu desempenho.

---

## 1.1 A QUEM SE DESTINA ESTE GUIA?

O Guia é destinado principalmente para representantes de bancos que se encontram nos primeiros estágios de sua jornada ESG, que têm interesse em criar e implementar uma estratégia ESG. Além disso, também é útil para os representantes dos bancos que



estão no processo de execução de sua estratégia ESG.

O Guia deve ser de interesse para:

- Gerentes e executivos sêniores envolvidos na gestão de riscos, desenvolvimento de estratégia e sustentabilidade;
- Membros de comitês e grupos de trabalho nas áreas de risco, sustentabilidade e ética.

O Guia também pode ter interesse para:

- Profissionais da área de regulação interessados em garantir que mudanças e exigências regulatórias ESG sejam alcançáveis e coerentes com as boas práticas internacionais;
- Qualquer pessoa interessada em compreender as questões e processos ESG no setor bancário, por exemplo, clientes corporativos, acionistas e analistas de investimentos que atuam no setor.

---

## 1.2 QUAIS SÃO OS OBJETIVOS DO GUIA?

Este Guia tem como objetivos:

- Contribuir para formar o seu ponto de vista sobre ESG;
- Melhorar a conscientização sobre os impactos dos fatores ESG sobre seu core business.
- Mostrar que a integração ESG pode:
  - Promover oportunidades de geração de valor através da inovação de produtos e de uma melhor antecipação das tendências futuras;
  - Facilitar uma melhor gestão de riscos e uma alocação de capital mais otimizada com base na consideração de questões ESG, como restrições de capital natural e social;
  - Catalisar a mudança organizacional;
- Permitir que você comece a avaliar seus riscos e oportunidades atuais em torno de questões de ESG, em seu core business, com foco em empréstimos, Equity Capital Markets (ECM), Debt Capital Markets (DCM) e advisory;
- Ajudar a definir a sua ambição ESG no longo prazo e gerir questões reputacionais associados a práticas ESG ruins;
- Fornecer um guia em formato passo-a-passo para ajudar a atingir sua ambição ESG através do desenvolvimento de uma estratégia e uma matriz de implementação em todas as principais linhas de negócios;
- Destacar as boas práticas existentes nos grandes bancos internacionais, demonstrando o nível das ações que os bancos já estão realizando mundialmente. Como já foi observado, as menções de práticas existentes nesses bancos não

significam, de forma alguma, um endosso ao desempenho de qualquer banco nas questões de ESG. Uma vez que a compreensão sobre questões ESG críticas continua a crescer, há sempre espaço para melhorar os padrões existentes.

---

## 1.3 ESCOPO DO GUIA

O Guia se concentra em fornecer uma matriz de implementação prática, estrutura de governança e informações de suporte para ajudá-lo a gerenciar seus impactos ESG indiretos. Impactos ESG indiretos ocorrem quando os produtos e serviços oferecidos, como empréstimos, ECM, DCM e advisory, facilitam as operações dos clientes, que por sua vez têm impactos ESG. O Guia enfatiza os aspectos ambientais e sociais para bancos, já que o aspecto de governança corporativa é amplamente coberto pela literatura pública disponível.

As atividades de gestão de ativos e de investimentos não estão incluídas no âmbito deste Guia. No entanto, o documento apresenta ferramentas e procedimentos de triagem para revisão e due diligence em clientes, que pode ser ajustado e aplicado a estas atividades.

## 2. O BUSINESS CASE ESG PARA BANCOS

O desmatamento para cultivo de commodities, como o óleo de palma, além de causar mudanças climáticas devastadoras, ameaça os meios de vida e bem-estar de milhões de pessoas, como a senhora na foto abaixo em Sumatra, Indonésia.



# 2. O BUSINESS CASE ESG PARA BANCOS

---

## 2.1 O QUE É ESG?

Meio ambiente, Sociedade e Governança ou ESG (do inglês Environmental, Social and Governance) é um termo e conceito proposto pela primeira vez em junho de 2004, pela iniciativa “Who Cares Wins” do Pacto Global da ONU com o intuito de focar os investidores e analistas convencionais na materialidade e interação entre as questões ambientais, sociais e de governança. Investidores e analistas consideram o desempenho ESG em sua análise básica de empresas a partir da premissa subjacente de que empresas que administram proativamente as questões ESG estão em melhor posição do que suas concorrentes para gerar resultados tangíveis e intangíveis de longo prazo.

(Fonte: [www.unglobalcompact.org/Issues/financial\\_markets/](http://www.unglobalcompact.org/Issues/financial_markets/))

Questões ESG podem abranger:

- Ambiental: emissões de gases de efeito estufa (GEE), perda de biodiversidade, poluição e contaminação, exposição à regulação do carbono, energia renovável;
- Social: práticas de trabalho, deslocamento de comunidades, direitos humanos, saúde e segurança, inclusão financeira;
- Governança: corrupção e suborno, reputação, eficácia da gestão.

## 2.2 POR QUE ESG É IMPORTANTE PARA BANCOS?

Para garantir a estabilidade financeira global e o desenvolvimento econômico no longo prazo, o setor bancário precisa mudar significativamente suas atitudes e ações no sentido de promover práticas de negócios mais responsáveis e sustentáveis. As empresas líderes, a ONU, a OCDE, o G20 e alguns reguladores e investidores compartilham a posição de que as questões ambientais e sociais devem ser internalizadas nas decisões de investimento e processos de tomada de decisão das empresas, juntamente com as métricas financeiras tradicionais.

Os setores público e privado precisam reconhecer e tomar medidas significativas, com mais urgência, quanto aos desafios ESG mundiais mais expressivos ou “megaforças da sustentabilidade”, como a mudança climática, o crescimento populacional e a escassez de recursos. Estes desafios ESG têm profundas implicações para as empresas, a economia e a sociedade em geral, representando oportunidades e riscos que devem ser abordados para que se possa manter o crescimento econômico e social e a estabilidade no longo prazo.

**TODOS OS BANCOS  
PRECISAM ENTENDER  
QUE PODEM SER  
AFETADOS PELOS  
INCIDENTES  
RELACIONADOS  
A RESULTADOS  
ESG NEGATIVOS  
CAUSADOS POR SEUS  
EMPRÉSTIMOS,  
RELACIONAMENTO  
COM CLIENTES E  
ADVISORY.**

Esses desafios ESG têm particular relevância para os bancos no que se refere ao seu papel de intermediários financeiros e como agentes de mobilização de capital. Bancos são catalisadores importantes na promoção do desenvolvimento econômico. Esse papel deve incluir a promoção de práticas de negócios sustentáveis, sem as quais, os bancos acabam facilitando atividades que têm impactos ambientais e sociais negativos significativos e perderão a oportunidade de criar novos produtos e serviços que capitalizem a partir das questões ESG. Os bancos podem fazer isso por meio da integração oportuna e estratégica da ESG em suas práticas e processos empresariais.

A RobecoSAM diz em seu Anuário de Sustentabilidade 2013: “Liderança e responsabilidade são fatores-chave na construção de uma vantagem competitiva, na medida em que os bancos trabalham para restaurar a sua credibilidade e contribuir para a existência de sistemas financeiros estáveis. Persiste a necessidade de adesão às melhores práticas internacionais de governança corporativa, gestão de riscos e padrões de conformidade. A regulação, pressão política e das partes interessadas, mudanças demográficas e alterações climáticas continuarão a ter impacto sobre o ambiente de negócios. Os principais bancos estão integrando fatores ambientais e sociais em suas estratégias de longo prazo e nas avaliações de desempenho”.

(Fonte: <https://www.kpmg.com/BE/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/sustainability-yearbook-2013.pdf>)



**Figura 1: 10 desafios ESG que impactam modelos de negócios organizacionais**

Fonte: KPMG International. 2011. Expect the Unexpected: Business Value in a Changing World. Disponível em: <http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/sustainable-insight/pages/sustainable-insight-expect-the-unexpected.aspx> (último acesso 14.05.14)

Todos os bancos precisam entender que podem ser afetados pelos incidentes relacionados a resultados ESG negativos causados por seus empréstimos, relacionamento com clientes e advisory. Esses incidentes podem causar danos à reputação e à marca. Além disso, podem ter impactos financeiros diretos, tais como:

- Aumento de inadimplência devido a problemas de crédito e incapacidade de cumprir contratos de empréstimo por parte dos clientes;
- Aumento do risco de litígio devido à falta de divulgação adequada dos riscos ESG para atividades de emissão de dívidas e equities;

- Maior custo de capital para o próprio banco, relacionado com:
  - Detentores de equities e dívidas que exigem retornos mais elevados devido à percepção de baixa capacidade de gestão de risco e da qualidade da carteira de crédito;
  - Perda de provedores de capital de baixo custo para os bancos com operações de varejo se os depositantes mudarem seus fundos para outras atividades devido a preocupações sobre os impactos ESG do banco.

A introdução de uma “mentalidade” ESG e o desenvolvimento de uma estratégia para sua integração em seu banco podem mitigar esses fatores.

---

## 2.3 ESG EM MERCADOS EMERGENTES

Muitos bancos operam, ou focam cada vez mais, em mercados emergentes como motores de desenvolvimento e crescimento. Esses mercados emergentes hospedam as economias e as populações de crescimento mais rápido em todo o mundo e muitos possuem recursos naturais substanciais. Assim, representam oportunidades e riscos significativos para os bancos. Questões e riscos ESG podem ser mais evidentes em alguns desses mercados, em função de regulamentos menos maduros, robustos e abrangentes; fiscalização inadequada; baixos níveis de controle externo (por exemplo, da sociedade civil / ONGs); e, pouca conscientização e capacidades em relação às questões ESG por parte dos bancos, e por sua vez, dos seus clientes.

No entanto, as oportunidades de negócios relacionadas à ESG (como empréstimos para a eficiência energética ou projetos de proteção ambiental e microfinanciamento) são mais numerosas, dada a significativa necessidade de atividades de investimento, e a possibilidade de maior exposição dos mercados emergentes às megaforças ESG, como o crescimento populacional, a escassez de água e urbanização.

---

## 2.4 DRIVERS PARA A INTEGRAÇÃO ESG

Os principais argumentos de negócio que apóiam a integração ESG são que ela pode ajudar a gerenciar riscos e capitalizar oportunidades. Compreender os principais drivers ESG que se enquadram nesses dois temas pode ajudá-lo a estabelecer um business case claro para o desenvolvimento e implementação de uma estratégia de ESG.

O final desta seção apresenta links para exemplos de implementação de temas ESG desenvolvidos por instituições financeiras em publicações de diferentes organizações, incluindo a Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP-FI), a Internacional Finance Corporation (IFC), os Princípios para o Investimento Responsável (PRI), a CDC (uma instituição financeira para o desenvolvimento do Reino Unido) e o Instituto CFA.

Por exemplo, a abordagem da CDC liga riscos e oportunidades aos impactos financeiros, em inovação, reputação e acesso a capital e mercados.

## Figura 2: Drivers de valores ESG utilizados pela CDC

Fonte: CDC. 2010. Toolkit on ESG for Fund Managers: Adding Value through Effective Environmental, Social and Governance (ESG) Management. Disponível em: <http://isresponsible.ca/wp-content/uploads/cdctoolkitforfundmanagers20101.pdf> (último acesso 14.05.14)



### Quatro principais drivers

Abaixo listamos quatro drivers chave para a integração ESG. Não é uma lista completa ou abrangente, e a implementação ESG de cada banco dependerá de uma combinação de vários drivers. Incentivamos o acesso a todas as publicações referenciadas neste documento para maior compreensão sobre como construir um plano de implementação ESG da forma mais relevante para o seu banco.

#### 1. Expectativas regulamentares crescentes

A regulação relacionada a ESG e seu cumprimento é um processo em constante evolução. A regulação ambiental e social pode ser direcionada para as empresas de maneira mais geral, e mais especificamente para o setor bancário e financeiro. As questões são definidas por acordos e normas internacionais, políticas de governo, ação regulatória e organismos de normatização.

As consequências de não-conformidades para você e seus clientes podem incluir:

- Multas e / ou riscos jurídicos;
- Sanções não-financeiras e danos à reputação, como a perda de acesso aos mercados ou perda da licença operacional real ou percebida.

Exemplos de desenvolvimento regulatório para as instituições financeiras incluem:

#### China

A Comissão Regulatória Bancária da China:

- Solicitou que os bancos avaliem os riscos ambientais em pedidos de empréstimo e integrem considerações ambientais às decisões de investimento dos bancos (2007);
- Lançou as Diretrizes para Crédito Verde, especificando a forma como os bancos devem integrar a sustentabilidade em suas práticas de empréstimos, tanto no financiamento doméstico como no exterior (2012);
- Publicou as Orientações para o Sistema Estatístico do Crédito Verde em 2013, exigindo que as instituições bancárias chinesas relatem os balanços de empréstimos em 12 setores verdes, incluindo a silvicultura sustentável, agricultura sustentável, e os empréstimos no exterior baseados em padrões internacionais de sustentabilidade.

OS STAKEHOLDERS  
ESTÃO EXIGINDO  
QUE VOCÊ ENTENDA  
E GERENCIE OS  
FATORES MAIS  
INTANGÍVEIS  
ASSOCIADOS À  
SUA OPERAÇÃO  
ABORDANDO TEMAS  
ESG

## Brasil

A FEBRABAN, Federação Brasileira de Bancos, assinou com o Ministério do Meio Ambiente, em 2009, o Protocolo Verde. Por meio dele, os bancos fazem compromissos voluntários para:

- Fornecer linhas de crédito e programas financeiros que promovam a qualidade de vida, o uso sustentável dos recursos naturais e a proteção do meio ambiente;
- Considerar os impactos e custos ambientais na gestão de seus ativos e analisar o risco de clientes e projetos de investimento com base na Política Nacional do Meio Ambiente;
- Promover o consumo consciente dos recursos naturais e dos materiais derivados de tais recursos;
- Informar, sensibilizar e engajar de maneira contínua os parceiros interessados nas políticas e práticas sustentáveis;
- Promover a cooperação e integração de esforços entre os signatários do Protocolo.

Os bancos, o governo e as ONGs desenvolveram em conjunto uma série de indicadores para monitorar a conformidade ao Protocolo e os bancos estão elaborando relatórios sobre este assunto.

Em maio de 2014, o Banco Central do Brasil publicou a Resolução nº 4.327, que exige que todas as instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Banco Central elaborem e executem uma Política de Responsabilidade Socioambiental (SELP) até 2015. O principal objetivo da SELP é evitar perdas decorrentes de danos ambientais causados pelas atividades das instituições financeiras e seus clientes.

A SELP deve abranger sistemas, rotinas e procedimentos das instituições financeiras para classificar, avaliar, monitorar, mitigar e controlar o risco socioambiental de suas atividades e operações. No âmbito dessa política, as instituições financeiras também terão de realizar uma avaliação preliminar dos potenciais impactos socioambientais de novos tipos de produtos e serviços, incluindo riscos reputacionais.

## 2. Gestão da reputação e licença de operação de acionistas e outras partes interessadas

Diversos interesses e expectativas dos atores e sua crescente sensibilização para as questões ESG fazem com que sua licença de operação não implique apenas em respeitar licenças, autorizações e expectativas de conformidade exigidas pelas reguladoras.

Os stakeholders estão exigindo que você entenda e gerencie os fatores mais intangíveis associados à sua operação abordando temas ESG. A reputação pode afetar o valor percebido e real do seu banco e melhorar ou destruir a imagem da marca. Uma gestão inadequada das questões ESG também pode afetar, no longo prazo, a rentabilidade, a estabilidade financeira e as licenças de operação formais e informais (por exemplo, as autorizações legais e o relacionamento com clientes e investidores).



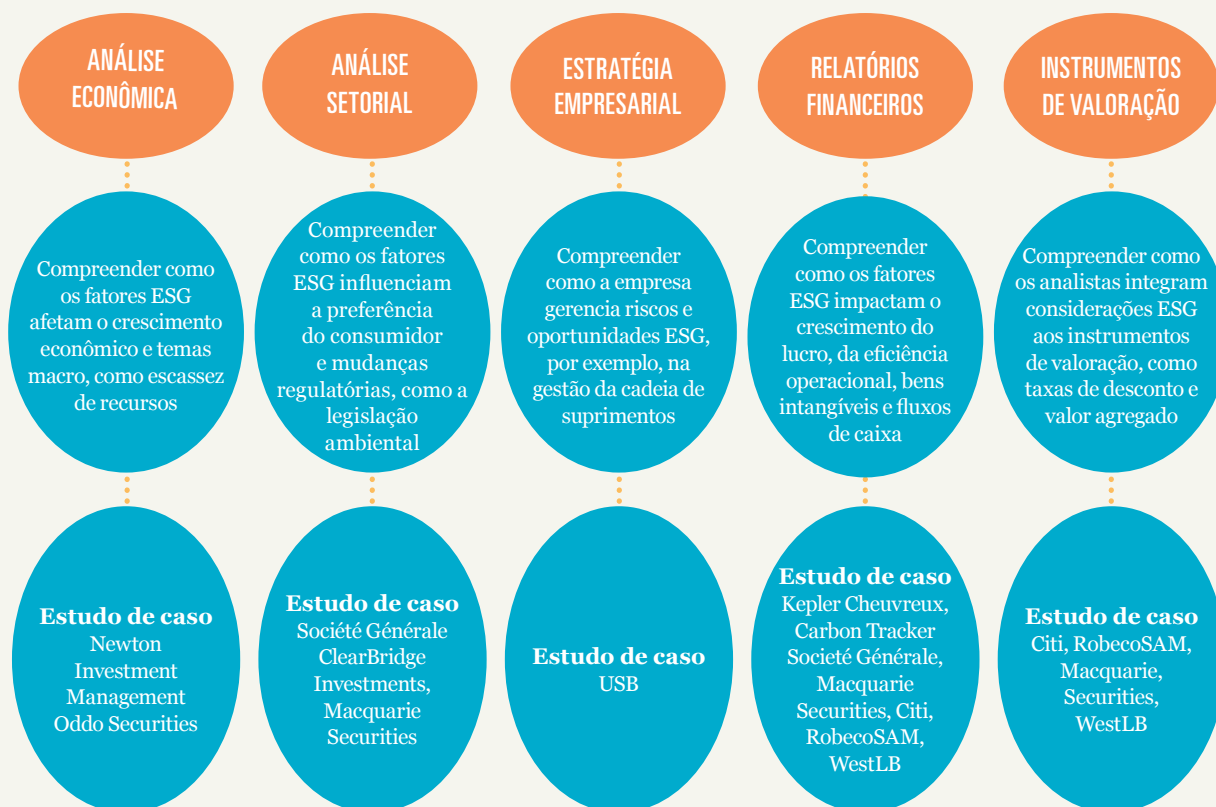
Mais diretamente, os investidores intensificaram a inclusão de indicadores ESG em suas decisões de investimento. Segundo o site do PRI (acessado em 17.03.14), desde abril de 2013 o número de signatários do PRI cresceu para 1.188 em mais de 50 países, representando mais de US\$34 trilhões sob sua gestão. Isto representa cerca de 15 por cento dos ativos de investimento do mundo e a maior parte deles (94 por cento) tem adotado políticas de investimento responsáveis que levam em conta as questões ESG.

À medida que esse tipo de análise se amplia, os investidores irão considerar a sua estratégia ESG e o impacto ESG indireto das atividades do seu banco quando avaliam a sua instituição. Dessa forma, a sua capacidade de integrar a ESG pode afetar a demanda por suas ações, potencialmente influenciar sua capacidade de levantar capital, ou afetar o custo do capital que você pode acessar e utilizar.

Em 2013, o PRI publicou uma série de estudos de caso mostrando como as instituições financeiras consideram ESG em sua avaliação de empresas. Essa tendência reforça a importância de integrar ESG em suas atividades.

### Figura 3: A análise ESG é cada vez mais usada por instituições financeiras

Fontes: PRI. 2013. Integrated Analysis: How Investors are Addressing Environmental, Social and Governance Factors in Fundamental Equity Valuation. Disponível em: [http://www.unpri.org/viewer/?file=wp-content/uploads/Integrated\\_Analysis\\_2013.pdf](http://www.unpri.org/viewer/?file=wp-content/uploads/Integrated_Analysis_2013.pdf) (último acesso 14.05.14)



### 3. Melhoria da gestão de risco

Faz parte do bom senso comercial analisar uma ampla gama de riscos e integrar seus possíveis impactos a uma estratégia de negócios. Dada a crescente presença de riscos sistêmicos mais incertos, como mudanças climáticas, que poderiam afetar economias inteiras e várias regiões, os critérios de avaliação de risco devem ir além das questões financeiras tradicionais.

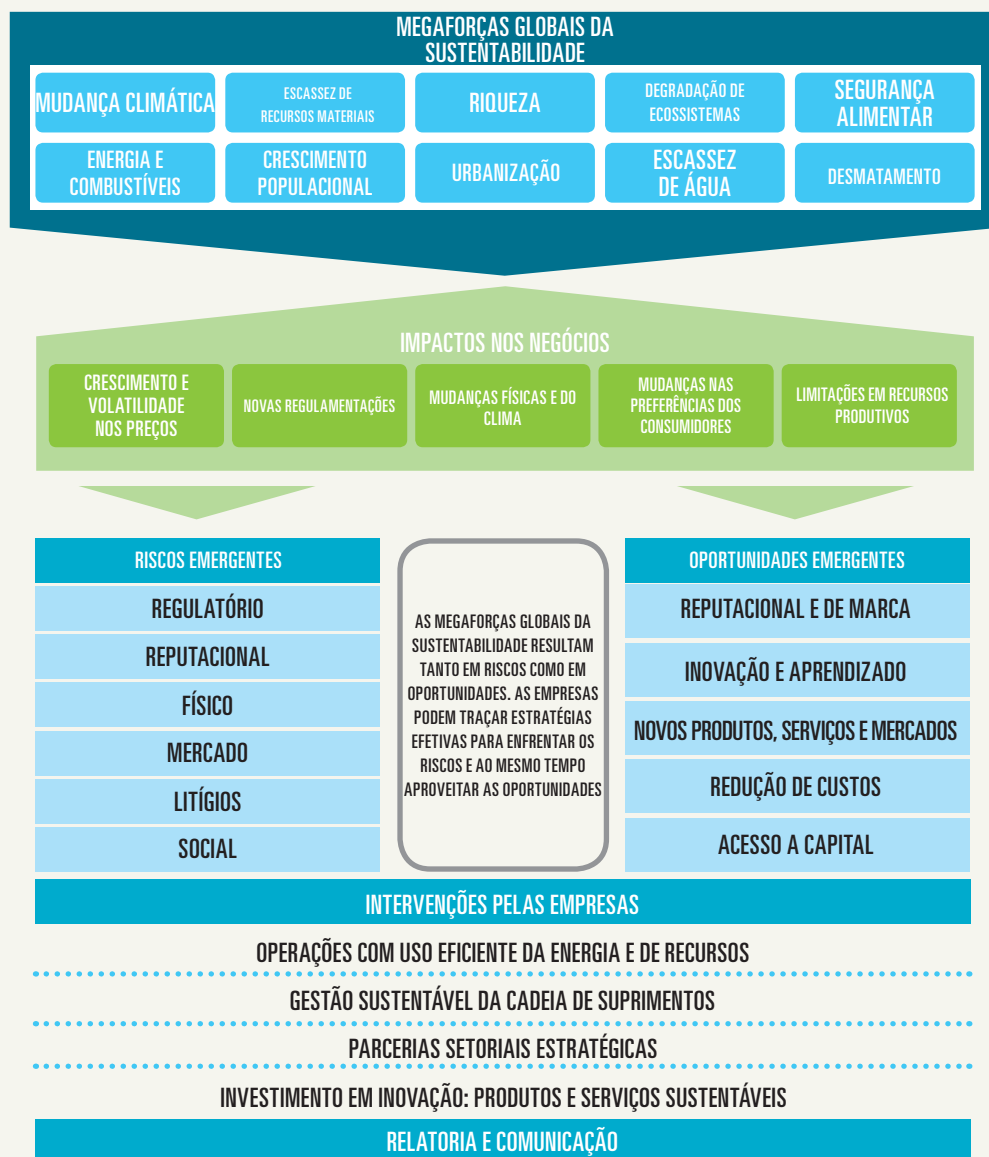
É preciso considerar uma ampla gama de riscos diretos e indiretos, incluindo aqueles impulsionados por questões ambientais e sociais, decorrentes de suas próprias operações e relações com clientes. Por exemplo, esta é a abordagem do Greenhouse Gas Protocol, que é a ferramenta de contabilidade mais utilizada por governos e empresas para quantificar e monitorar as emissões de GEE com o objetivo de gerir os riscos das mudanças climáticas. O cálculo das emissões inclui as emissões diretas e indiretas. As emissões indiretas são definidas como aquelas que são consequência das atividades da entidade relatora, mas que ocorrem em fontes que pertencem ou são controladas por outra entidade.

Da mesma forma, você deve considerar os riscos ESG que surgem como consequência do financiamento das operações de seus clientes, até porque esses riscos ESG têm implicações para a viabilidade e elegibilidade ao crédito de seus clientes. Entender o quanto seus clientes conseguem mitigar e capitalizar o potencial de exposição a questões ESG também ajuda você a desenvolver uma percepção mais profunda sobre os procedimentos de estratégia e planejamento de negócios desses clientes.

Ao incorporar critérios ESG, é possível desenvolver uma abordagem mais abrangente de gestão de risco. Tratar e potencialmente reduzir ou mitigar riscos ESG aumenta a sua capacidade de compreender o escopo e a importância das questões ESG e de identificar as áreas mal atendidas pelos produtos atuais.

Também é possível colher informações para seu processo de orçamentação e alocação de capital em termos de novas oportunidades de negócios e ponderações do portfólio. Com informações mais completas, toma-se melhores decisões de gestão empresarial. Os principais bancos globais têm tentado melhorar a gestão de risco em parte através de melhorar a identificação, compreensão e gestão de questões ESG. A Figura 4 mostra um exemplo de como você e seus clientes podem responder às questões ESG.

**Figura 4: Fluxo de processo ESG de megaforças de sustentabilidade com relação às respostas ESG**



Fonte: KPMG International. 2011. Expect the Unexpected: Building Business Value in a Changing World. Disponível em: <http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/sustainable-insight/pages/sustainable-insight-expect-the-unexpected.aspx> (último acesso 14.05.14)

#### 4. Criação de valor para o banco

À medida que os desafios ESG como mudanças climáticas, escassez de água, desmatamento, deslocamento de comunidades indígenas e direitos trabalhistas, atingem as cadeias de valor, continuarão a surgir novas tendências e pressões. O resultado de assumir o papel de catalisador para o desenvolvimento sustentável poderia ser novas oportunidades, fortalecimento do relacionamento com clientes e potenciais fluxos de receitas.

Pode-se criar e manter valor através de:

- Diferenciação por meio da inovação em produtos existentes;
- Identificar e criar novos produtos e serviços alinhados com as novas e emergentes necessidades dos mercados e da sociedade;

- Adoção de sistemas de governança e processos de gestão ESG para reduzir o custo de fazer negócios através da otimização do uso da informação, redução de riscos e manutenção da conformidade;
- Ajuda aos clientes para melhoria de seu desempenho ESG por intermédio de profundo entendimento e gerenciamento e aconselhamento proativos, o que pode aprofundar suas relações com os clientes e também melhorar a qualidade de sua carteira de clientes;
- Alinhamento com as expectativas dos funcionários em termos de valores sociais, garantindo uma melhor taxa de captação e retenção de recursos humanos essenciais;
- Obtenção de melhor reputação como líder na gestão de questões ESG, com posicionamento competitivo e, potencialmente, maior participação de mercado.

---

### Informações adicionais

- CDC. 2010. CDC Toolkit on ESG for Fund Managers: Adding Value Through Effective Environmental, Social and Governance (ESG) Management. Disponível em: <http://www.cdcgroup.com/PageFiles/147/finalcdctoolkitforfundmanagers20101.pdf> (último acesso 01.04.14)

*This gives some interesting insights into the business case for integrating ESG as well as insight into the perspectives of investors.*

- CFA Institute. 2008. Environmental, Social, and Governance Factors at Listed Companies: A Manual for Investors. Disponível em: <http://www.cfapubs.org/doi/pdf/10.2469/ceb.v2008.n2.1> (último acesso 01.04.14)

*O material apresenta informações interessantes sobre integração ESG, bem como uma visão sobre as perspectivas dos investidores.*

- IFC. 2012. IFC Sustainability Framework. Disponível em: [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/IFC+Sustainability/Sustainability+Framework](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+Sustainability/Sustainability+Framework) (último acesso 01.04.14)
- PRI. 2013. Integrated Analysis: How Investors are Addressing Environmental, Social and Governance Factors in Fundamental Equity Valuation. Disponível em: [http://www.unpri.org/viewer/?file=wp-content/uploads/Integrated\\_Analysis\\_2013.pdf](http://www.unpri.org/viewer/?file=wp-content/uploads/Integrated_Analysis_2013.pdf) (último acesso 01.04.14)
- UNEP FI. 2011. Guide to Banking & Sustainability. Disponível em: [http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/guide\\_banking\\_statements.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/guide_banking_statements.pdf) (último acesso 01.04.14)
- PNUMA FI, IFC e PRI têm uma série de outras publicações úteis em seus sites:
  - [www.ifc.org](http://www.ifc.org)
  - [www.unpri.org/publications](http://www.unpri.org/publications)
  - [www.unepfi.org](http://www.unepfi.org)

# 3. DESENVOLVIMENTO DE SUA ESTRATÉGIA ESG

A mudança climática já está levando a severas inundações e secas na Ásia, custando bilhões às economias e arruinando vidas.



# 3. DESENVOLVIMENTO DE SUA ESTRATÉGIA ESG

---

Esta seção irá ajudá-lo a decidir o nível “certo” de ambição e compromisso com a integração ESG para o seu banco, a explorar os riscos ESG, e desenvolver uma estratégia ESG.

A seção cobrirá:

3.1 Estabelecimento do seu nível de ambição ESG

3.2 Compreensão da sua exposição ao risco e nível atual de integração

3.3 Determinação do seu apetite pelo risco ESG

3.4 Resposta aos riscos ESG

3.5 Desenvolvimento do seu quadro de políticas ESG e finalização da sua estratégia ESG

O desenvolvimento de uma estratégia ESG é um processo contínuo e evolutivo. Seu primeiro compromisso ou “estratégia” pode até ser um simples conjunto de metas para iniciar o processo. O fator mais importante é iniciar a jornada de integração ESG.

O nível de ambição inicial de cada banco e o ritmo de integração serão diferentes. Quanto mais rápido o ritmo da integração, mais rapidamente surgirão os benefícios. Em última análise, todos os bancos precisam se mover em direção à plena integração. A inércia não é uma opção se o modelo de negócios do banco é ser robusto no médio e longo prazo em função das megaforças e tendências regulatórias.

As instituições e publicações internacionais, consultores externos e a sociedade civil podem fornecer um grau significativo de ajuda para a superação de eventuais obstáculos que possam atrasar o ritmo de integração.

---

## Como começar

Pode ser que você já tenha um processo de desenvolvimento de estratégia bem definido que possa utilizar para construir a sua estratégia ESG.

O ideal é formar uma comissão ESG para supervisionar o desenvolvimento da sua estratégia ESG, reunindo representantes de linhas e atividades empresariais relevantes. Sua estratégia ESG deve estar alinhada à missão e estratégia corporativas mais amplas. Para demonstrar o seu compromisso com o processo, é importante que um membro da diretoria ou alguém em função de nível executivo lidere o comitê. Também é importante nomear um gestor competente, ou mais de um, com o mandato e autoridade para conduzir o processo internamente e conseguir o apoio de outras partes interessadas, quando necessário.

A participação de diversos atores internos, incluindo áreas de negócios, operações, gestão de riscos, estratégia corporativa e recursos humanos, é vital para gerar ideias, angariar apoio durante a implementação e, eventualmente, integrar e incorporar com sucesso a ESG em suas atividades diárias.

**A PRIMEIRA COISA A FAZER NO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO ESG É DECIDIR O NÍVEL DE AMBIÇÃO ALMEJADO.**

### **3.1 ESTABELECIMENTO DO SEU NÍVEL DE AMBIÇÃO ESG**

A primeira coisa a fazer para o processo de integração ESG é decidir o nível de ambição almejado. À medida que se avança no processo de desenvolvimento da estratégia ESG, o nível de ambição pode mudar e pode ser necessário voltar a esta etapa.

**Comece respondendo as seguintes perguntas:**

- Que tipo de banco você quer ser quando se trata de gerir questões ESG?
- O que significa atividade bancária sustentável para você? Qual sua definição de atividade bancária sustentável?
- Quais são os drivers de valor ESG e as tendências sociais ESG que irão moldar suas perspectivas de crescimento nos próximos 10 anos?
- Qual é o valor(ou business case) da ESG para o seu banco? (ver página 14: Drivers)
- Que papel você quer desempenhar na transição para uma economia e sociedade mais sustentáveis - regional e globalmente? Qual é o seu papel na sociedade?
- Que estratégia você precisa para capitalizar as oportunidades ESG e mitigar os riscos ESG?
- Em que você é bom e como isso se relaciona com as questões ESG?
- Como quer que os outros lhe vejam?
- Como a integração ESG se conecta à sua estratégia corporativa?

**Alguns fatores que podem influenciar o seu nível de ambição ESG inicial incluem:**

- O entendimento atual da ESG e sua visão de onde você gostaria de estar em um período de três a cinco anos;
- O ambiente regulatório atual em que opera;
- O perfil ESG atual - pode ser necessário fazer uma avaliação para determiná-lo (veja abaixo o exercício do portfólio heat map);
- Alinhamento e apoio à ESG na visão, missão, estratégias e objetivos corporativos mais amplos;
- Reputação atual, benchmarking e resultados de análise de pares / concorrentes (se disponível);
- Opiniões e posições das partes interessadas, incluindo os principais acionistas, conselheiros, clientes, funcionários e outros, como a sociedade civil.

**Determinação e formalização do seu nível de ambição ESG**

Após concluir as etapas acima, é possível formalizar o seu nível de ambição usando como guia a grade de maturidade ESG (ver figura 5). Este processo deve envolver discussões, endosso e apoio da alta administração e conselho de administração.

Neste ponto, seria útil produzir uma visão e / ou declaração de missão ESG para comunicar o nível de ambição definido.

Nesta fase, pode ser apenas uma mensagem interna ou informal, mas pode ser útil para garantir que todos no banco entendam e possam se comprometer com os objetivos estabelecidos. Por outro lado, pode-se produzir uma declaração de posicionamento mais formal, comprometendo-se publicamente com objetivos futuros.

Sua declaração pode refletir uma série de posições:

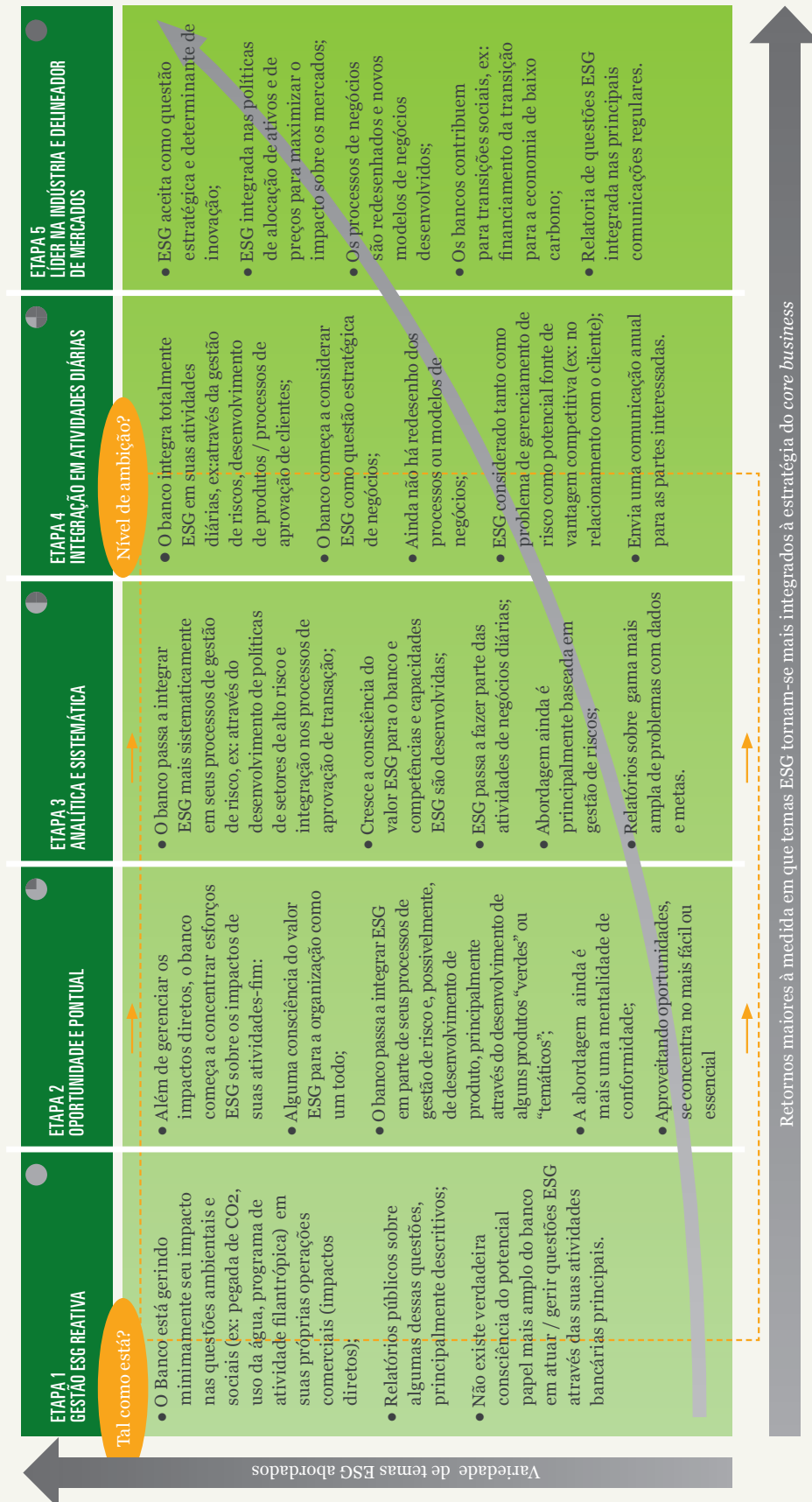
- Desenvolvimento de ESG mínimo além da conformidade com o quadro regulatório atual, com base nas questões ESG identificadas;
- Limitações e redução de impactos de fatores ESG com base em suas próprias atividades (exposição direta);
- Limitações e mitigação de impactos de fatores ESG com base nas atividades de seus clientes (exposição indireta);
- Desenvolvimento de sistemas proativos de gestão de riscos avançados e identificação de oportunidades;
- Uso da ESG como uma iniciativa estratégica / competitiva (por exemplo, desenvolvimento de produtos novos ou melhorados, relacionamento mais profundo com clientes, liderança em determinados setores ou em certos temas ESG);
- Contribuição para a transição para uma economia mais sustentável através da liderança ESG..

Sua declaração também pode incluir sua posição sobre o grau almejado de monitoramento e comunicação transparente.



**Figura 5: Modelo de grade de maturidade ESG**

Fonte: MIT Sloan Review. 2009. ESG Maturity Grid. Adaptado por WWF and KPMG para o setor bancário.



**Exemplo prático:  
Como o Standard  
Chartered  
determinou e  
formalizou seu nível  
de ambição ESG**

O Standard Chartered Bank introduziu uma Política de Risco Ambiental e Social formal em 1997 para orientar a condução de suas atividades de crédito. Este processo tem evoluído continuamente ao longo dos anos subsequentes, refletindo as mudanças no ambiente econômico e de risco e também o desenvolvimento das expectativas sociais.

Em 2009, o banco apresentou 14 Declarações de Posição relacionadas a diferentes setores industriais de maior risco para apoiar seu processo de gestão de risco ambiental e social. Estas 14 Declarações foram posteriormente revisadas e chegaram a 20 em 2013, refletindo o desenvolvimento de novos benchmarks na indústria para o gerenciamento de riscos ambientais e sociais em setores adicionais. Além dos compromissos específicos de cada setor, cada declaração inclui o compromisso genérico mais amplo de que: “As Declarações de Posição orientam nossa abordagem, descrevendo os padrões que incentivamos ou esperamos dos nossos clientes. As Declarações de Posição são aplicadas através de nossas Políticas e Procedimentos internos e apresentam referências apropriadas de benchmarks do setor, como os Padrões de Desempenho e Princípios do Equador do IFC”.

Como parte de seu posicionamento, ou nível de ambição, o banco faz os comentários abaixo, e também os incorpora na declaração de cada setor:

**EM 2009, O BANCO  
APRESENTOU 14  
DECLARAÇÕES  
DE POSIÇÃO  
RELACIONADAS  
A DIFERENTES  
SETORES INDUSTRIAIS  
DE MAIOR RISCO  
PARA APOIAR SEU  
PROCESSO DE GESTÃO  
DE RISCO AMBIENTAL  
E SOCIAL**

- “Para nós, a sustentabilidade diz respeito à criação de valor no longo prazo para nossos acionistas, trabalho em parceria com nossos clientes para a realização de uma contribuição econômica e social positiva nos mercados em que atuamos. Reconhecemos que nosso sucesso como banco está intrinsecamente ligado à saúde e prosperidade desses mercados. O maior impacto que temos é através das empresas que financiamos. Com a concessão de financiamentos de forma eficiente e responsável, podemos gerar valor para nossos acionistas, criando valor de forma mais ampla para a sociedade”.
- “Queremos ser uma força para o bem, trabalhando com nossos clientes para melhorar seus desempenhos de sustentabilidade. Acreditamos que esta abordagem irá fortalecer e desenvolver nossas relações de longo prazo com os clientes, contribuindo para a sua vantagem competitiva e promovendo o crescimento econômico sustentável em nossas comunidades”.
- “Embora o Grupo faça adesão voluntária a estas Declarações de Posição não-vinculantes, elas refletem nossa aspiração de aplicar estes princípios de forma consistente e de conduzir nossos negócios com o mais alto padrão de ética e integridade. Todos os funcionários devem aderir às Declarações de Posição e se esforçar para alcançar essas metas, de acordo com o Código de Conduta do Grupo e fazer jus à promessa de nosso slogan ‘Here for Good.’”

Fonte: Standard Chartered Bank. ESG Performance Standards and Policies.

Disponível em: <https://www.sc.com/en/sustainability/performance-and-policies/standards-and-policies.html> (último acesso em 01.04.14)

**Exemplo prático:  
Declaração de  
missão do Credit  
Suisse**

A Declaração de Sustentabilidade do Credit Suisse se baseia em seu Código de Conduta e demonstra o nível de ambição ESG do banco. Ela inclui o seguinte:

- “No Credit Suisse, acreditamos que a nossa abordagem responsável aos negócios é um fator decisivo para o sucesso do nosso banco no longo prazo. Nossa visão é nos tornarmos o banco mais admirado do mundo. Para concretizar esta visão, preservamos os mais elevados valores éticos e padrões profissionais, para manter e fortalecer nossa reputação de integridade, negociação justa e ponderada exposição ao risco”.

- “Conduzimos nossos negócios com vistas à sustentabilidade ambiental e social de longo prazo. Por isso, consideramos os potenciais impactos ambientais e sociais na tomada de decisões de negócios e na gestão de recursos e infraestrutura”.
- “Questões econômicas, ambientais e sociais, incluindo a mudança climática e os direitos humanos, são importantes nas comunidades e mercados onde atuamos. Estamos integrando essas considerações em nossas atividades, a fim de satisfazer as expectativas de nossos diversos públicos, gerir adequadamente nossa cadeia de fornecimento e de mão-de-obra, buscar oportunidades de negócios através do desenvolvimento de produtos e serviços, e compreender e avaliar os riscos em nossas transações comerciais”.

Fonte: Credit Suisse. Sustainability Commitments. Disponível em: <https://www.credit-suisse.com/ch/en/about-us/corporate-responsibility/banking/sustainability-policy.html> (último acesso em 01.04.14)

## 3.2 COMPREENSÃO DA SUA EXPOSIÇÃO AO RISCO E NÍVEL ATUAL DE INTEGRAÇÃO

Uma parte vital do desenvolvimento de uma matriz de estratégia e controle ESG que seja eficaz é determinar e compreender a exposição ao risco ESG de suas carteiras, bem como as questões ESG específicas da indústria que impactam seus clientes. Também se deve compreender o nível atual de integração ESG, de modo a colocar a exposição ao risco em perspectiva.

### Como iniciar

Seu primeiro passo deve ser realizar uma avaliação inicial de sua exposição ao risco ESG, mapeando linhas de financiamento para os diversos setores da economia, classificando os perfis de risco ESG conhecidos em um mapa de portfólio representado por cores – Portfólio Heat Map. Isso ajudará a desenvolver uma visão ampla da exposição ao risco ESG de suas linhas de negócio, para ajudar os gerentes a:

- Compreender a proporção de sua carteira exposta a setores mais suscetíveis a riscos ESG;
- Mapear a evolução potencial do seu perfil de risco ESG em relação à sua estratégia corporativa atual (por exemplo, direcionar a expansão das atividades de uma linha de negócios para uma nova região ou setor da indústria);
- Priorizar quais setores devem ser examinados com mais detalhes em termos de questões ESG.

Vários parâmetros podem afetar o perfil de risco ESG do seu portfólio, incluindo o tipo e o tamanho das transações, localização geográfica, limites internos de exposição impostos, e a capacidade de gestão ESG de cada cliente. Um fator crítico é a sensibilidade do setor às questões ESG. Por exemplo:

- A escassez de água causada por mudanças no padrão do clima ou mudanças climáticas pode afetar a indústria de bebidas em algumas regiões, resultando em fechamento temporário ou definitivo de uma unidade de produção;
- Os bancos que fornecem um número significativo de empréstimos a empresas de petróleo e gás ou a grandes projetos complexos de infraestrutura ficam mais expostos a uma variedade de riscos ESG do que os bancos que oferecem empréstimos para empresas de comunicação;

- Os riscos reputacionais são elevados no financiamento de empresas que operam em indústrias controversas, como a do óleo de palma ou mineração.

### Como criar um Portfólio Heat Map

Comece por identificar e mapear o tamanho de cada setor da economia em cada um de seus portfólios.

Para classificar os setores, você pode analisar setores amplos, por exemplo, mineração ou agricultura, ou focar especificamente em, por exemplo, carvão e minerais ou commodities agrícolas específicas, como óleo de palma e madeira. Alternativamente, pode-se analisar classificações de supersectores ou setores como a Industry Classification Benchmark da FTSE International, ou o Global Industry Classification System do MSCI e Standard & Poor.

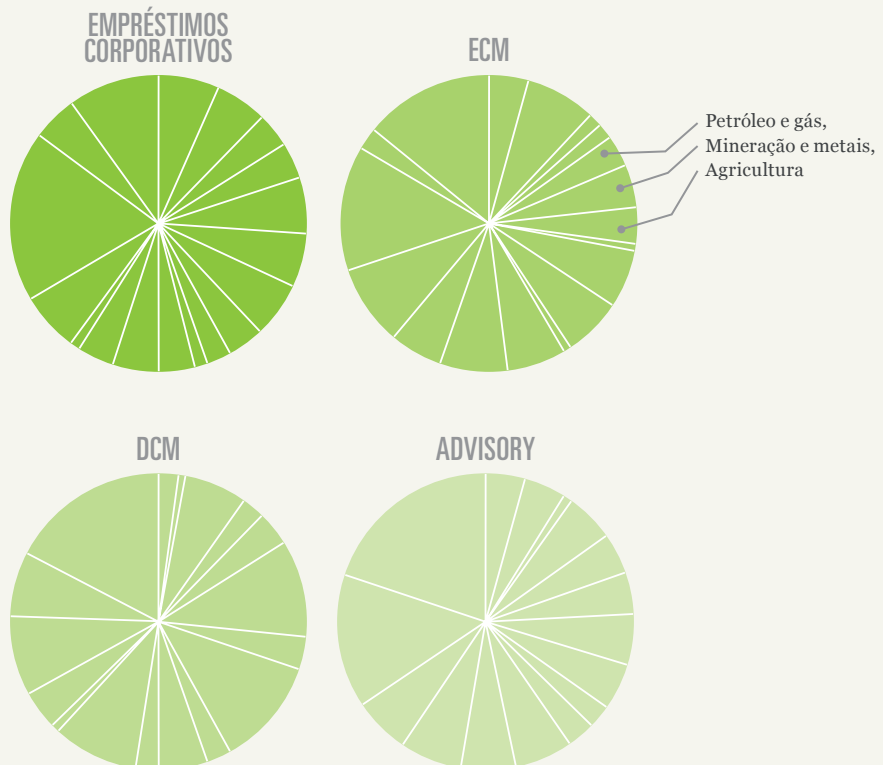
Você pode usar os seguintes critérios para mapear o tamanho de cada setor:

- Crédito corporativo: O valor nominal dos empréstimos pendentes e responsabilidades não financiadas (cartas de crédito ou linhas de crédito comprometidas mas não utilizadas) como porcentagem do total da carteira de crédito;
- ECM / DCM / advisory: O tamanho dos mandatos executados ou a receita de taxas como porcentagem do total de mandatos.

Você pode determinar a importância de cada setor da indústria para cada linha de negócio. Uma abordagem poderia ser gerar uma série de gráficos de pizza, como nas figuras 6 a 9. Para fazer isso, comece por identificar os setores da economia em cada um de seus portfólios, e coloque-os em um gráfico mostrando seus tamanhos relativos:

**Figura 6: Portfólios de linhas de negócios classificadas por setores da economia**

Fonte: Desenvolvido pelo WWF



O próximo passo é classificar os setores da economia que foram identificados de acordo com os riscos ESG.

Você deve produzir uma tabela de referência colocando os setores da economia em categorias de exposição ao risco ESG baixa/média/alta, focando em categorização de alto nível e não deve necessariamente incorporar questões detalhadas, como áreas geográficas das operações ou o nível de prontidão ESG do setor, uma vez que este é um exercício de mapeamento global.

Para ajudar a categorizar, use relatórios de pesquisa publicamente disponíveis ou compre relatórios setoriais de empresas especializadas de classificação ESG e pesquisa (MSCI, Bloomberg ou Sustainalytics, por exemplo, fornecem relatórios ESG no nível da empresa e /ou de setor). Você pode trazer especialistas externos ou ONGs para ajudar, ou recorrer a recursos de informação do IFC.

**Figura 7: Exposição ao risco ESG por setores da economia**

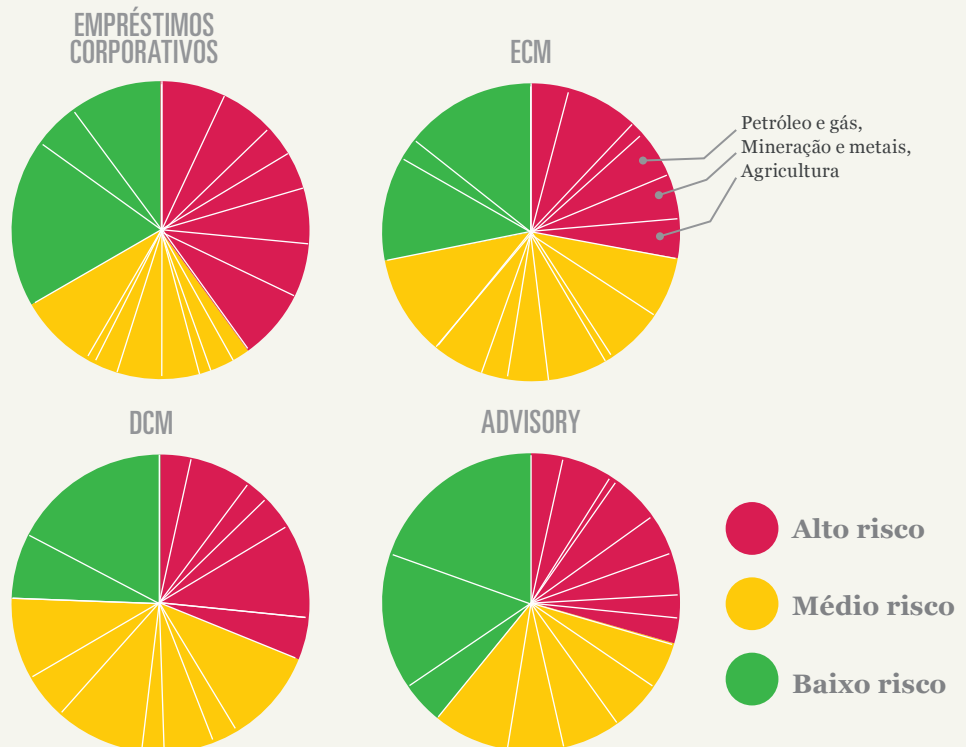
Fonte: Desenvolvido pelo WWF

Exposição ao risco ESG por setores da economia		
BAIXO	MÉDIO	ALTO
Setor 1 Setor 2	Setor 3 Setor 4 Setor 5 Setor 6 Setor 7 Setor 8	Setor 9 Setor 10 Setor 11 Setor 12

O passo final é gerar um panorama inicial do atual perfil de risco ESG de suas linhas de negócios através da criação de um gráfico de pizza mostrando o tamanho de cada setor e seu nível de risco, conforme determinado nas duas etapas anteriores.

**Figura 8: Exposição da linha de negócios a riscos ESG com base na categorização do setor da economia**

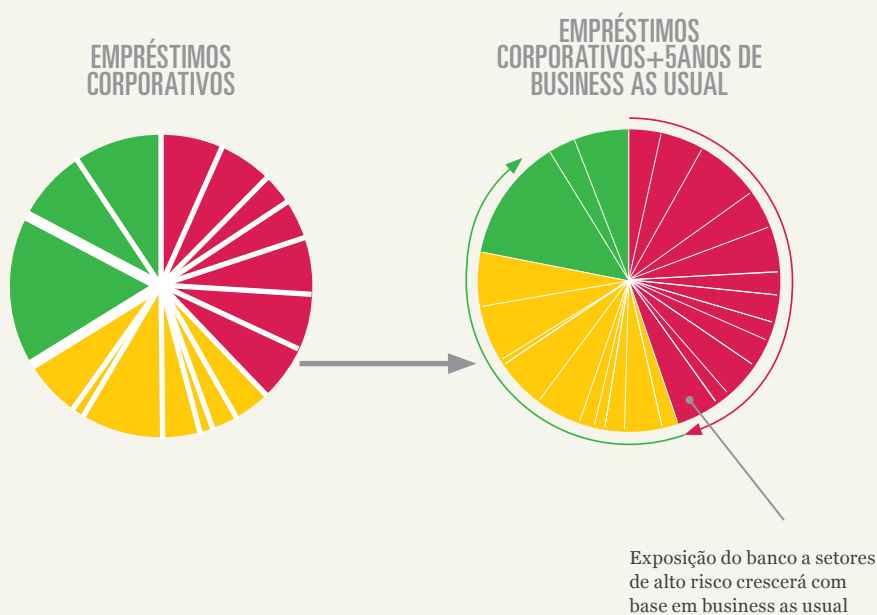
Fonte: Desenvolvido pelo WWF



Levando essas informações a um passo adiante, você pode aplicar a estratégia corporativa atual ao perfil de linha de negócios ESG e obter mais informações sobre como o seu perfil de risco ESG atual, com base no business-as-usual, pode ser afetado no futuro como resultado de, por exemplo, metas de crescimento para linhas específicas de negócios, setores ou regiões geográficas.

**Figura 9: Exposição linhas de negócios a riscos ESG futuros**

Fonte: Desenvolvido pelo WWF



### Informações Adicionais

- FIRST for Sustainability, Financial Institutions: Resources, Solutions and Tools, [www.firstforsustainability.org](http://www.firstforsustainability.org) (último acesso em 01.04.14)

*O FIRST for Sustainability é um portal que oferece uma série de recursos para ajudar as instituições financeiras a compreenderem a sustentabilidade no contexto da indústria financeira. Ele fornece informações sobre riscos e oportunidades ambientais e sociais gerais e setoriais. Analisa como gerenciar esses riscos, e identificar oportunidades de negócios ambientais em todas as linhas de negócios e setores. O FIRST também apresenta aos usuários oportunidades de financiamento / investimento em negócios ambientais com produtos tradicionais de financiamento / investimento.*

- KPMG. 2012. Expect the Unexpected: Building Business Value in a Changing World. Disponível em: [http://www.kpmg.com/dutchcaribbean/en/Documents/KPMG%20Expect\\_the\\_Unexpected\\_ExecvteSmmry\\_FINAL\\_WebAccessible.pdf](http://www.kpmg.com/dutchcaribbean/en/Documents/KPMG%20Expect_the_Unexpected_ExecvteSmmry_FINAL_WebAccessible.pdf) (último acesso em 01.04.14)

*Neste relatório a KPMG identifica e analisa 10 megaforças de sustentabilidade que potencialmente afetarão empresas no mundo inteiro ao longo dos próximos 20 anos. O relatório tem como objetivo ajudar os líderes empresariais a começarem o processo de entendimento dessas forças; avaliar as implicações para suas próprias organizações; e elaborar estratégias para a gestão de riscos e aproveitar oportunidades. Além disso, fornece uma análise da exposição ao risco e oportunidade ESG para uma série de setores.*

- World Resources Institute, [www.wri.org](http://www.wri.org) (último acesso em 01.04.14)

*O WRI produziu uma série de relatórios que incluem informações sobre os riscos ESG gerais e também os riscos em setores específicos:*

– Bradley, R. et al. 2005. *Growing in the Greenhouse: Protecting the Climate by Putting Development First.*

– Krechowicz, D. e Fernando, H. 2009. *Undisclosed Risk: Corporate Environmental and Social Reporting in Emerging Asia.*

– Krechowicz, D. e Fernando, H. 2009. *Emerging Risks: Impacts of Key Environmental Trends in Emerging Asia.*

– Krechowicz, D., Venugopal, S. e Sauer, A. 2010. *Weeding Risk: Financial Impacts of Climate Change and Water Scarcity on Asia's Food and Beverage Sector.*

– Sauer, A. e Miranda, M. 2010. *Mine the Gap: Connecting Water Risks and Disclosure in the Mining Sector.*

– Yang, A. 2012. *Global Coal Risk Assessment: Data Analysis and Market Research.*

---

### **Faça uma lista dos riscos ESG a enfrentar**

Após completar o portfólio heat map, é preciso se concentrar nas questões ESG temáticas, como a mudança climática causada pelas emissões de gases de efeito estufa, que podem pôr em risco todo o seu portfólio, por exemplo, através do impacto do preço do carbono no perfil de crédito de seus clientes ou através do risco reputacional para o seu banco. Você deve estar ciente de como as atividades de seu banco podem contribuir para estas questões ESG. Por exemplo, se você fornece um empréstimo para uma empresa do setor agrícola que se envolve em desmatamento desenfreado, seu financiamento facilitaria o aumento de emissões de GEE.

É preciso identificar uma ampla lista de questões ESG às quais poderá se expor ao fornecer financiamento e serviços para cada um dos setores de médio e de alto risco que foram identificados na seção anterior.

Uma variedade de questões ESG pode impactar os diferentes setores. Deve-se usar um conjunto consistente de critérios para avaliá-las, para que se possa priorizar as questões mais relevantes e tratá-las. Pode-se usar relatórios de pesquisa disponíveis ao público, relatórios setoriais ou buscar a ajuda de um especialista externo para desenvolver uma lista, criando uma tabela como a da figura 10.

**Figura 10: Questões ESG a serem consideradas pelos bancos (exemplo)**

Fonte: Desenvolvido pelo WWF e KPMG

Setor	Exposição ao risco ESG	Lista das questões ESG mais relevantes
Bebidas	Alto	1. Uso da água 2. Embalagem 3. Questões sociais do álcool 4. Matérias-primas sustentáveis, ex: açúcar 5. Relações com as comunidades
Produtores agrícolas / de alimentos (ex: óleo de palma)	Alto	1. Emissões de GEE 2. Desmatamento 3. Uso e poluição da água 4. Relações com as comunidades 5. Destruição de habitats / ecossistemas 6. Eventos climáticos severos
Petróleo e gás	Alto	1. Saúde e segurança 2. Impacto na biodiversidade 3. Emissões de GEE 4. Falta de contratos formais de trabalho 5. Risco de corrupção
Florestas	Alto	1. Alteração de habitats 2. Relações com as comunidades 3. Desmatamento 4. Herbicidas / pesticidas inseguros / proibidos 5. Operações ilegais 6. Eventos climáticos severos
Produtos químicos	Médio	1. Segurança química 2. Saúde e segurança dos funcionários 3. Impacto na biodiversidade 4. Poluição do ar e da água 5. Emissões de GEE

**Responda as seguintes perguntas:**

- Sobre que questões ESG a indústria em questão tem mais impacto ou influência? Por exemplo, a indústria de mineração pode afetar a biodiversidade, as emissões de gases de efeito estufa, as normas de saúde e segurança no trabalho, a corrupção, entre outros.
- De que questões ESG a indústria mais depende? Por exemplo, a indústria de alimentos e bebidas pode listar escassez de água e disponibilidade de matérias-primas agrícolas sustentáveis.

**A lista deve se basear em:**

- Questões às quais você tem maior probabilidade de estar sujeito, dada a exposição de suas diversas linhas de negócio para cada setor;
- O potencial impacto das questões sobre o desempenho de seus clientes e, assim, no seu perfil de risco;
- A relevância / importância dos temas para as partes interessadas externas, incluindo clientes, reguladores, acionistas, sociedade civil e sociedade em geral.

Para criar a lista, você pode usar o processo de avaliação anual ou fazer uma análise mais detalhada em uma amostra de transações e clientes em setores de alto e médio risco para detalhar as questões específicas a que você está exposto ao longo do tempo.



### Fazer a lista irá ajudá-lo a:

- Fornecer insumos para o processo de classificação e aprovação de clientes e transações e gerenciamento do desempenho de clientes individuais tendo em conta ações contratualmente acordadas (reparação) ou estratégias de engajamento do cliente;
- Determinar sua exposição a questões temáticas ESG, como o risco de ativos de carbono retidos e suas vulnerabilidades organizacionais, o que pode levar à criação de limites de exposição globais em vários segmentos da indústria afetados por essas questões (como a geração de energia de combustíveis fósseis, mineração de carvão, infraestrutura de transporte alimentado por carvão e extração não convencional de petróleo).

É importante reconhecer as interconexões e relações de causa e efeito entre diferentes questões. A seguir estão listados alguns exemplos simples de questões ESG transversais a diferentes setores:

- A energia e sua utilização eficiente é uma questão quase universal em todos os setores e cadeias de valor.
- A eficiência hídrica é uma questão crítica para as indústrias de bebidas e semicondutores, mas não tão crucial para a prestação de serviços de telecomunicações. No entanto, isso muitas vezes depende dos limites da cadeia de valor, uma vez que obviamente os produtos de telecomunicações fazem uso considerável de semicondutores.
- A mudança do uso do solo / desmatamento é uma questão particularmente relevante para a silvicultura e agricultura, por exemplo, os setores de soja e óleo de palma. O desmatamento tem impactos ambientais através da perda de biodiversidade e mudanças climáticas, mas também tem impactos sociais, como nas comunidades locais que dependem da floresta para alimentos, combustível e medicamentos e perdem acesso a seus meios de subsistência tradicionais.
- As condições de trabalho (direitos, níveis salariais e condições de saúde e segurança, por exemplo) impactam vários setores e devem ser preocupação primordial para os bancos, dada a ameaça de paralisações, o risco reputacional e risco às margens operacionais devido a preços de produtos não sustentáveis que se baseiam em salários insustentavelmente baixos.

---

### Avaliação do nível atual de integração

Depois de elaborar o portfólio heat map e a lista de questões ESG, você deve avaliar o estado atual de sua integração ESG. Isso ajudará a entender quais aspectos de sua estrutura e processos internos precisam ser fortalecidos para que haja efetiva integração ESG.

Alguns dos critérios que podem ser usados para esta atividade incluem:

- Matriz de controle de risco: Existem políticas ou práticas adequadas para gerenciar os riscos ou impactos de sustentabilidade indiretos? Por exemplo, a ESG está incluída nos processos de análise de risco do cliente e de transação? Existem procedimentos e a tecnologia para fazê-lo?
- Governança: o quadro geral de governança é capaz de identificar e gerenciar os riscos e oportunidades da sustentabilidade em toda a organização?

**ESTE EXERCÍCIO DE  
COMPREENDER A  
EXPOSIÇÃO AO RISCO  
E AVALIAR O NÍVEL  
DE INTEGRAÇÃO ESG  
DEVE SER REPETIDO  
REGULARMENTE,  
PELO MENOS  
A CADA ANO**

- Capacidade de recursos humanos: Existem as habilidades, conhecimentos, competências e recursos necessários? Há acesso à informação?
- Produtos e serviços: Existem evidências de algum tipo de integração de fatores ambientais e sociais na rotina de desenvolvimento de produto? Isto pode ocorrer através de Produtos e Serviços Especializados “verdes” ou “socialmente responsáveis” para aproveitar as oportunidades do mercado e reduzir a pegada ESG do seu portfólio.

Pode-se desenvolver uma tabela de pontuação para classificar / avaliar o nível atual de integração ESG.

Exemplos de critérios incluem::

- Escopo de aplicação
- Nível de integração
- Nível de desenvolvimento
- Tipo de controles
- Recursos aplicados

Cada elemento recebe uma pontuação, por exemplo, de “não existente” a “boas práticas”. Você pode fazer sua própria avaliação ou buscar um parceiro qualificado.

Também pode-se comparar seu status atual com o dos concorrentes / pares para acrescentar riqueza e profundidade às informações disponíveis para a tomada de decisões.

Este exercício de compreender a exposição ao risco e avaliar o nível de integração ESG deve ser repetido regularmente, pelo menos a cada ano. Estas análises avaliam os riscos ESG relevantes e concretos e a adequação dos controles internos. A abordagem escolhida para a gestão de riscos ESG e para influenciar o comportamento do cliente pode evoluir, devido ao desenvolvimento de questões ESG dentro dos setores, interconexões de questões ESG e mudança em seu foco de regiões e setores ao longo do tempo.

---

**Informações  
Adicionais**

- Financial Times/IFC. 2013. Sustainable Finance Award Criteria. Disponível em: [https://www.eiseverywhere.com/file\\_uploads/759a7483046a15411da34b628681ca58\\_SFA2013-Criteria.pdf](https://www.eiseverywhere.com/file_uploads/759a7483046a15411da34b628681ca58_SFA2013-Criteria.pdf) (último acesso 01.04.14)
- Global Reporting Initiative. Sustainability Topics for Sectors. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resource/library/sustainability-topics.pdf> (último acesso 01.04.14)

*Este website oferece listas de tópicos de sustentabilidade relevantes para diferentes atividades da indústria, identificadas por cinco grupos de atores - associações empresariais, representantes de trabalhadores, organizações da sociedade civil, usuários da informação e especialistas.*

- IFC. Sustainability Framework and Environmental, Health and Safety Guidelines. Disponível em: [www.ifc.org/ehsguidelines](http://www.ifc.org/ehsguidelines) (último acesso 01.04.14)

- WWF e Credit Suisse. 2012. Decarbonizing Swiss Real Estate. Disponível em: [https://www.credit-suisse.com/ch/real\\_estate/doc/Nachhaltigkeit/study\\_decarbonizing\\_swiss\\_real\\_estate\\_eng.pdf](https://www.credit-suisse.com/ch/real_estate/doc/Nachhaltigkeit/study_decarbonizing_swiss_real_estate_eng.pdf) (último acesso 14.05.14)
- WWF e Credit Suisse. 2012. Environmental Performance of Swiss Banks: Shifting Gears Toward Next Generation Banking. Disponível em: [http://assets.wwf.ch/downloads/environmental\\_performance\\_of\\_swiss\\_banks\\_\\_\\_shifting\\_gears\\_towards\\_next\\_generation\\_ban.pdf](http://assets.wwf.ch/downloads/environmental_performance_of_swiss_banks___shifting_gears_towards_next_generation_ban.pdf) (último acesso 04.04.14)

*Este relatório analisa a interação entre os desafios ambientais e o modelo de negócios dos bancos suíços. O relatório fornece aos bancos uma matriz para aferir o nível de integração das questões ambientais em comparação com seus pares, identificando as principais práticas e o nível de ambição que as partes interessadas esperam no futuro.*

- WWF. 2012. The 2050 Criteria: Guide to Responsible Investment in Agricultural, Forest, and Seafood Commodities. Disponível em: [http://awsassets.panda.org/downloads/the\\_2050\\_criteria\\_report.pdf](http://awsassets.panda.org/downloads/the_2050_criteria_report.pdf) (último acesso 01.04.14)

*Esta orientação foi elaborada para ajudar vários atores, incluindo empresas, bancos e investidores, a incorporar indicadores chave de desempenho (KPIs, Key Performance Indicators) ambientais e sociais setoriais em seus processos de negócio. Ele aborda 10 grandes setores de commodities globais: aquicultura, carne bovina, algodão, laticínios, óleo de palma, soja, açúcar, madeira, papel e celulose, e pescados. O WWF identifica essas indústrias como de alta prioridade devido aos seus atuais impactos sobre a biodiversidade global, as emissões globais de gases de efeito estufa e uso da água.*

- WWF. The Water Risk Filter. Disponível em: <http://waterriskfilter.panda.org/> (último acesso 01.04.14)

*Esta ferramenta permite às empresas e aos investidores / credores quantificar os riscos hídricos para todos os setores em todos os países. Ela fornece um conjunto altamente estruturado de indicadores de risco, cobrindo riscos físicos, regulatórios e reputacionais. A ferramenta usa os melhores dados disponíveis com cobertura global, e informações específicas da empresa fornecidas pelo usuário, para analisar e calcular os indicadores relevantes de risco hídrico. Estes são determinados em função da localização (bacias), desempenho e comportamento de cada empresa específica.*

### 3.3 DETERMINAÇÃO DO SEU APETITE POR RISCO ESG

Agora pode-se determinar o apetite por risco nas questões ESG e montar a declaração de apetite por risco, o que deve demonstrar o nível de risco que se está disposto a aceitar ao buscar os objetivos de negócio e pode impactar suas considerações sobre preços. Este exercício deve produzir informações claras sobre os trade-offs entre as considerações de riscos ESG e rentabilidade.

Para decidir sobre o nível de apetite por risco, deve-se considerar o seu perfil de risco ESG específico, a estratégia empresarial e outros objetivos de negócios relacionados.

#### **Critérios para declarações de apetite por risco**

A declaração de apetite por risco ESG deve estar em conformidade com os critérios para declarações de apetite por risco, bem como as diretrizes internacionais e exigências regulatórias (veja “Informações adicionais” abaixo).

As declarações devem:

- Fornecer uma visão clara sobre tolerância ao risco em relação à estratégia corporativa;
- Considerar o equilíbrio entre rentabilidade e risco;
- Incluir elementos qualitativos e quantitativos (princípios e os principais indicadores e / ou limites de risco).

---

## Considerações-chave

Para determinar o apetite por risco ESG, os seguintes fatores devem ser considerados:

- Sua estratégia corporativa e objetivos de negócio (plano anual e de longo prazo);
- Expectativas dos interessados e questões de reputação;
- Os principais riscos e questões identificados e avaliados como concretos nas seções anteriores do Guia;
- O potencial impacto na consecução dos objetivos de negócios, se os riscos ESG se materializarem;
- A capacidade necessária para gerir os riscos ESG em toda a organização;
- O alinhamento dos princípios e indicadores selecionados com as exigências externas de Comunicação (por exemplo, a Global Reporting Initiative -GRI).

---

## Exemplos

É possível formular princípios e indicadores de risco ESG em vários níveis, dependendo da complexidade das atividades, do perfil de risco e do resultado de outras considerações importantes.

No mínimo, a declaração de apetite por risco ESG deve incluir limites para os principais riscos identificados e avaliados como concretos na seção 3.2. Exemplos dessa abordagem incluem:

- Distribuição direcionada de classificações ESG ou categorias de risco nos portfólios, como metas ou limites para as categorias de médio e alto risco;
- Limites de exposição máxima das carteiras para os setores de médio e alto risco identificados anteriormente, bem como os riscos setoriais transversais;
- Declarações sobre os principais indicadores de risco relacionados aos riscos setoriais transversais identificados, tais como:
  - Ativos de combustíveis fósseis potencialmente ociosos;
  - Água e métricas de intensidade de resíduos;
- Declarações sobre a conformidade mínima com as normas internacionais (por exemplo, Princípios do Equador para financiamento de projetos, normas setoriais desenvolvidas por associações setoriais ou organizações, como ONGs, o Pacto Global das Nações Unidas ou a Organização Internacional do Trabalho (OIT));
- Listas de exclusão que poderiam ser relacionadas a atividades e / ou setores, por exemplo, jogos de azar, trabalho infantil ou desmatamento.

A Figura 11 mostra uma série de KPIs para monitorar o apetite por risco ESG, tanto do ponto de vista de risco quanto de controle: child labour or deforestation.

**Figura 11: Potenciais indicadores de risco** Fonte: Desenvolvido pelo WWF e KPMG

N °	Indicador de risco	Limite	Unidade de medida
1	% de transações de alto risco na carteira	Máximo	%
2	% das operações de médio e alto risco na carteira	Máximo	%
3	Limites do Setor (refletindo nível de risco ESG)	Máximo	%, quantidade nominal
4	Project finance como % do total da carteira	Máximo	%
5	% de ações corretivas concluídas em tempo	Máximo	%
6	Emissões de carbono financiadas - escopo 1 e 2	Máximo	Ton. CO <sub>2</sub> /ano
7	Retiradas líquidas de água financiadas	Máximo	megalitros/ano
8	% das operações em regiões com estresse hídrico	Máximo	%
9	% das transações que enfrentam questões ambientais específicas	Máximo	%
10	% das transações que enfrentam problemas sociais específicos	Máximo	%

N °	Indicador de controle de risco	Unidade de medida
1	Nº de políticas setoriais para os setores de médio / alto risco (em relação à exposição do setor)	#
2	Nº de políticas temáticas (em relação à exposição)	#
3	% da carteira coberta por políticas setoriais	%
4	% das transações triadas quanto a riscos ESG	%
5	% das transações encaminhadas para especialistas ESG	%
6	% das operações de project finance abrangidas pelo Princípios do Equador	%
7	Nº de engajamentos de clientes	#
8	Cobertura e frequência das auditorias internas na matriz de controle de risco ESG	
9	Formação em gestão ESG (em termos de \$ / horas aula / No de funcionários treinados)	

**Exemplo prático:**  
**Princípios do Westpac para a condução de negócios**

O Westpac afirma que seus princípios para fazer negócios sustentam seu compromisso com a prática empresarial sustentável e o engajamento da comunidade. Os Princípios definem a matriz com a qual se pretende alcançar esses objetivos - incorporando a sustentabilidade em toda a empresa nas áreas de: governança e ética; práticas dos clientes; práticas dos funcionários; cuidado com o meio ambiente; participação da comunidade; e gestão da cadeia de suprimento. Os princípios se aplicam a todo o Grupo Westpac.

As políticas de crédito e de investimento do Grupo Westpac são orientadas por esses princípios, que estabelecem os compromissos que regem a resposta a questões éticas, como o respeito aos direitos humanos, prevenção de crimes financeiros e gestão de riscos ambientais.

A Política Ambiental para Empréstimos busca identificar e mitigar os riscos ambientais ao avaliar as propostas de empréstimos, o que ajuda a evitar danos ambientais e risco de crédito inaceitável, de acordo com a legislação e a regulamentação ambiental em todas as jurisdições em que exerce atividades de negócios.

A Política Ambiental para Empréstimos do Westpac faz parte de uma matriz abrangente para gerenciar os impactos ESG em suas atividades empresariais. Essa Matriz de Gestão de Risco ESG articula sua abordagem de gestão de riscos ESG a todos os aspectos de suas operações, incluindo empréstimos e investimentos. A Matriz inclui:

- A adoção dos Princípios do Equador, um quadro para a avaliação de riscos sociais e ambientais no financiamento de projetos;
- Adesão ao PRI ONU. Ao adotar estes Princípios os investidores institucionais se comprometem a incorporar considerações ESG nas análises de investimento, tomada de decisões e prioridades de propriedade;
- Oferecimento de uma gama de produtos e serviços ligados ao meio ambiente.

Fonte: Westpac. Sustainability and Community. Disponível em: <http://www.westpac.com.au/about-westpac/sustainability-and-community/> (último acesso em 01.04.14)

---

### **Exemplo prático: declarações de posição de risco do Standard Chartered**

O Standard Chartered Bank tem 20 posicionamentos divulgados para ajudar os clientes a entenderem as normas ambientais e sociais do banco. Elas comunicam claramente a abordagem do Standard Chartered para a prestação de serviços financeiros a clientes que enfrentam questões específicas ou atuam em setores associados a riscos ambientais e sociais específicos. Além disso, provê orientações aos clientes sobre boas práticas de gestão ambiental e social.

As declarações abrangem 17 setores e três áreas:

- Agronegócio
- Biocombustíveis
- Produtos químicos e manufaturas
- Barragens e energia hidrelétrica
- Florestas
- Óleo de palma
- Pesca
- Geração de energia de combustíveis fósseis
- Jogos e apostas
- Infraestrutura
- Mineração e metais
- Geração de energia nuclear
- Energia renovável
- Petróleo e gás
- Demolição de navios
- Tabaco
- Transporte
- Mudança climática
- Direitos das crianças
- Água

Para garantir que seus posicionamentos estejam alinhados com a sua exposição a setores com riscos específicos, o Standard Chartered rastreia e monitora regularmente e as aplica em seus segmentos Corporate e Varejo (clientes empresariais). As políticas e procedimentos internos do banco, juntamente com os Princípios do Equador, servem de “bússola” para as decisões de financiamento do Standard Chartered e formam a base de sua abordagem de gerenciamento de risco de sustentabilidade.

Fonte: Standard Chartered. Our Standards and Policies. Disponível em: <https://www.sc.com/en/sustainability/performance-and-policies/standards-and-policies.html> (último acesso em 01.04.14)

### Informações Adicionais

- KPMG. 2008 Understanding and Articulating Risk Appetite. Disponível em: <https://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/documents/Riskappetite-O-200806.pdf> (último acesso em 01.04.14)
- Princípios do Equador, [www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com) (último acesso em 14.07.14)  
*Trata-se de uma matriz de gerenciamento de risco de crédito para determinar, avaliar e gerenciar riscos ambientais e sociais nas operações de project finance. Atualmente, 80 instituições financeiras em 34 países adotam oficialmente os Princípios do Equador, cobrindo mais de 70 por cento da dívida de project finance internacional em mercados emergentes.*

## 3.4 RESPOSTA AOS RISCOS ESG

Agora que os riscos ESG já foram identificados, é preciso decidir como abordá-los com base em seu nível de apetite por risco e de ambição ESG.

A primeira resposta pode ser mitigar os riscos. No entanto, a identificação dos riscos ESG também pode constituir um ponto de partida para gerar novas oportunidades de negócios.

Você deve reconhecer as ferramentas e opções disponíveis para responder e gerenciar os riscos ESG. Conhecer onde estão as maiores oportunidades no seu portfólio e como estabelecer relação de influência serão fatores chave para o sucesso da integração ESG em suas operações diárias.

### Influência nas linhas de negócios e outros fatores

A capacidade de responder e gerenciar riscos ESG é influenciada não apenas pelo setor, mas pela própria linha de negócio, sistema de controle de risco e tipos de produtos e serviços oferecidos.

Exemplos de respostas de diferentes linhas de negócios incluem:

- Geralmente, um banco tem mais capacidade de gerir os riscos ESG através de sua carteira de crédito, devido a fatores como a natureza de longo prazo das relações e acordos de empréstimo, e a capacidade de negociar e incluir cláusulas de mitigação de riscos na documentação dos empréstimos, e a capacidade para engajar clientes para melhoria de suas práticas. Os principais bancos já estão engajando seus clientes de empréstimos menos avançados em sustentabilidade, contribuindo para uma melhora em seu desempenho.

- Nas operações de captação, como emissão de obrigações ou de ofertas públicas iniciais, as possibilidades de influência talvez sejam menos diretas nos produtos atuais. Embora sejam mais difíceis de medir, monitorar e agir, algumas respostas possíveis são aplicar os critérios de avaliação ESG na decisão de subscrever uma emissão, ou exigir divulgação adicional na seção de risco de uma potencial transação, abordando a exposição ao risco ESG e ações de mitigação.

Alguns exemplos de perguntas para determinar como responder a riscos ESG incluem:

- O banco prossegue com uma transação mesmo sabendo dos riscos?  
É viável dizer “não”, sabendo dos riscos identificados como resultado da análise ESG? Definir parâmetros básicos para aceitação de risco de uma transação é um dos primeiros passos a serem tomados.
- O banco prossegue com uma operação de alto risco ESG porque tem curta duração?  
A organização assume riscos ESG mais altos para as operações de curto prazo porque não acredita que o risco irá se materializar no curto prazo? Ou acredita que o risco final de refinanciamento de algumas operações de curto prazo (que não sejam auto-liquidação) implica em que os riscos ESG ainda devam ser plenamente considerados em suas decisões de empréstimo?
- Quais são as principais linhas de negócios e que tipo de produtos e serviços financeiros são oferecidos aos clientes?  
Sua capacidade de abordar o risco diretamente e influenciar o comportamento pode ser maior para empréstimos de longo prazo e project finance do que para serviços ECM / DCM e advisory, embora isso dependa da profundidade do relacionamento com o cliente.
- Qual é o seu nível de conhecimento do setor?  
Os bancos que têm relevante expertise no setor têm impacto muito maior sobre o desempenho de sustentabilidade de tal setor do que os que possuem menos expertise. Isso não significa que tais bancos não devam responder a riscos identificados. Pelo contrário, os bancos com menos conhecimentos do setor tendem a estar mais expostos, devido à falta de capacidade interna para compreender e lidar com esses riscos e talvez devam considerar um apetite de risco mais conservador.
- Quem são seus clientes? Que tipo de clientes você tem?  
As grandes multinacionais e empresas internacionais geralmente têm metas próprias de sustentabilidade e podem acolher novos produtos, serviços e assessoria permanente para ajudá-las a alcançar seus objetivos. Empresas nacionais de menor porte sem uma estratégia de sustentabilidade estabelecida tendem a exigir mais empenho para ajudá-las a entender e gerenciar seus riscos ESG, e esta é uma oportunidade de fornecer serviços de valor agregado para seus clientes.



## É NECESSÁRIO AVALIAR COMO AS MUDANÇAS AMBIENTAIS E SOCIAIS PREVISTAS PODERÃO IMPACTAR SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS

- Em que áreas geográficas você está operando?

Os bancos que operam em áreas geográficas onde a ESG é mais comum (e os clientes / investidores estão mais familiarizados com a ESG devido às regras do governo ou inter-relações) provavelmente acharão mais fácil influenciar o comportamento dos clientes do que os bancos que operam em mercados que têm menos experiência e compreensão das questões ESG. Nestes últimos mercados, é crucial que os bancos tratem dos riscos e fiquem mais próximos aos clientes mais propensos a perfis de risco ESG mais alto.

Ter uma boa compreensão sobre a capacidade de responder a riscos ESG irá impactar:

- O entendimento sobre que controles de riscos ESG poderão ser usados e quais riscos ESG irão exigir uma abordagem diferente, como lobby, engajamento ou parcerias externas com outras organizações;
- Como desenvolver o sistema de controle de riscos ESG mais adiante neste guia (por exemplo, por setor, tipo de cliente, linha de negócios ou área geográfica);
- Produtos e serviços da carteira de negócios oferecidos para mitigar riscos ou criar novas oportunidades de negócios.

## Maneiras de aplicar e desenvolver respostas ao risco ESG

Os seguintes meios podem ser usados para desenvolver respostas aos riscos ESG, desenvolver sistemas e controles internos, e informar sobre o comportamento do cliente:

- Definição de parâmetros básicos de aceitação de transação (triagem básica) e procedimentos de rejeição;
- Desenvolvimento e imposição de diretrizes de aceitação de clientes e aprovação de operações;
- Engajamento indireto com o cliente, por exemplo, comunicando como você aborda a gestão de risco ESG (incluindo declarações nas políticas), publicações de pesquisa, indução de boas práticas, programas de voluntariado e parcerias;
- Engajamento direto com o cliente, seja focado em relacionamento (construtivo, cooperativo) ou em risco (crítico e com consequências);
- Aplicação de ações específicas por meio da documentação da transação (por exemplo, representações, exigências e acordos de relatórios e comunicação);
- Produtos e serviços novos ou repaginados voltados à integração ESG.

## Customização dos produtos e serviços atuais

É necessário avaliar como as mudanças ambientais e sociais previstas poderão impactar seus produtos e serviços, e como adaptá-los para permitir melhores resultados e menos impacto sobre questões críticas de ESG.

A tabela abaixo mostra alguns exemplos de produtos e serviços desenvolvidos por bancos, permitindo-lhes sinalizar externamente suas respostas a riscos ESG e influenciar questões ESG em sua carteira. A forma de implementação desses produtos ou serviços também pode melhorar a gestão das questões ESG em alguns casos.

## Figura 12: Serviços e produtos inovadores

Fonte: UNEP FI. 2007 Green Financial Products and Services: Current Trends and Future Opportunities in North America, adaptado por WWF e KPMG

LINHAS DE NEGÓCIOS	LINHAS DE NEGÓCIOS DE PRODUTOS E SERVIÇOS INOVADORES QUE PODEM SER USADOS PARA GERIR QUESTÕES ESG NO PORTFÓLIO
EMPRÉSTIMOS CORPORATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanças / crédito "verde" com foco em energia alternativa / renovável, tecnologia limpa, economia de energia ou financiamento de proteção ambiental em todos os setores e projetos;</li> <li>• Financiamento inovador de impacto em setores-chave ou áreas foco – ex: desenvolvimento e inclusão da comunidade, financiamento público e micro-financeamento;</li> <li>• Uma gama de serviços de crédito aos clientes ou projetos de baixo carbono;</li> <li>• Leasing para projetos de eficiência energética / de baixo carbono</li> </ul>
ECM/DCM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio inicial para oferta pública de empresas ambientais e desenvolvedores de créditos de carbono;</li> <li>• Desenvolvimento de mercados para a sustentabilidade e títulos verdes;</li> <li>• Estabelecer uma base de capital para projetos de mitigação climática;</li> <li>• Índice de títulos corporativo que favoreça as empresas que respeitam o clima; • Derivativos relacionados ao clima;</li> <li>• Opções de catástrofes negociadas em bolsa;</li> <li>• Maior acesso a classificações de capitais e crédito: títulos "verdes" lastreados em hipotecas.</li> </ul>
ADVISORY	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver equipes específicas e focadas, incluindo mesas de comércio de emissões, equipes e carteiras de finanças sustentáveis e equipes de pesquisa de equities;</li> <li>• Desenvolver competências no ambiente de financiamento de carbono;</li> <li>• Prestação de serviços de custódia de carbono;</li> <li>• Serviços para ajudar os clientes a identificar e gerir riscos ambientais e sociais, incluindo assessoria para pesquisa e estruturação.</li> </ul>

### Informações adicionais

- UNEP FI. 2007 Green Financial Products and Services: Current Trends and Future Opportunities in North America. Disponível em: [http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/greenprods\\_01.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/greenprods_01.pdf) (último acesso em 02.04.14)

Este relatório fornece um bom panorama das tendências e demandas por produtos "verdes", descreve os vários produtos e serviços financeiros "verdes" disponíveis no momento da publicação em várias linhas de negócios, e mostra as oportunidades de desenvolvimento futuro.



Engarrafamento e poluição no distrito central de negócios de Pequim, emitindo imensa poluição e causando milhares de horas de trabalho perdidas.

**SUA ESTRATÉGIA  
ESG DEVE SER  
PROJETADA  
PARA ALINHAR E  
APOIAR SUA VISÃO  
EMPRESARIAL,  
MISSÃO E  
ESTRATÉGIA MAIS  
AMPLA**

### **3.5 DESENVOLVIMENTO DO SEU QUADRO DE POLÍTICAS ESG E FINALIZAÇÃO DA SUA ESTRATÉGIA ESG**

A estratégia ESG deve indicar como colocar em prática o nível de ambição declarado. Para estabelecer e finalizar a estratégia, o comitê ESG deve usar as informações coletadas durante o exercício sobre exposição ao risco, e além disso:

- Desenvolver de 4 a 6 temas/tópicos principais que sustentam seu nível de ambição ESG. Eles formarão as peças da estratégia e abordam, por exemplo:
  - Setores de maior risco, como extrativismo, infraestrutura, alimentação ou agricultura;
  - Questões ESG específicas / temáticas, como mudança climática ou água;
  - Práticas de gestão, como a integração ESG na gestão de risco, desenvolvimento de novos produtos ou esquemas de remuneração da gestão executiva;
- Desenvolver objetivos que apoiem cada um dos 4 a 6 temas/tópicos. Os objetivos devem se dividir em três categorias:
  - Objetivos relacionados à matriz de controle de risco ESG: identificar riscos em transações, projetos e operações novos ou existentes, e os processos para tratar e gerenciar sua estratégia e os riscos associados. Esses objetivos devem refletir o nível de risco que você está disposto a correr para atingir o seu nível de ambição e sua estratégia ESG;
  - Objetivos relacionados às oportunidades identificadas: dentro das atividades/ produtos existentes ou na criação de novos, e como essas oportunidades serão gerenciadas;
  - Objetivos relacionados com a atividade social e ética: evidenciar como pretende gerenciar suas interações e contribuição para a sociedade, seja através de financiamento, conhecimento, influência ou tempo.

Para completar a estratégia, deve-se formular diretrizes e um plano de ação para cada tema/tópico para incorporar esses objetivos em suas atividades principais. É importante notar que a estratégia ESG deve ser desenhada de modo a apoiar e se alinhar com a visão, missão e estratégia corporativas mais amplas.

Para executar a estratégia e alcançar os objetivos, será necessário desenvolver um quadro de políticas ESG.

As políticas ESG traduzem a identificação e avaliação de riscos e o apetite de risco ESG em diretrizes operacionais para processos de aprovação e aceitação e em rotinas de condução da empresa no dia-a-dia. O quadro de políticas permitirá o controle do seu perfil de risco ESG e irá garantir que permaneça dentro dos limites definidos.

As políticas introduzidas devem ser apoiadas por sistemas e processos apropriados de implementação e monitoramento. As políticas só serão úteis se permearem todo o banco e forem incorporadas às suas operações diárias.

A política geral ESG deve descrever sua perspectiva sobre a ESG, metas, diretrizes, normas mínimas e a governança dos riscos ESG. Dependendo da complexidade do banco, esses elementos podem ser divididos em vários documentos que podem incluir:

- Uma política definindo sua visão geral;
- Um documento descrevendo as normas mínimas exigidas (que também podem ser usadas para desenvolver políticas descentralizadas);
- Um documento descrevendo a governança no seu modelo operacional desejado;
- Os papéis das três linhas de defesa (negócios, gestão de riscos de segunda linha e auditoria).

Se você estiver exposto a setores de alto e médio risco, pode considerar o desenvolvimento de políticas setoriais específicas, além de uma política ESG geral. Estas políticas específicas irão detalhar os requisitos mínimos para aceitação de risco para as operações e clientes que operam nesses setores. Tais políticas também podem ajudar a compreensão do cliente sobre o que se espera deles em termos de desempenho em certas questões ESG.

---

### Requisitos mínimos para uma política ESG geral

A política deve:

- Articular claramente a visão do banco e a abordagem para lidar com as questões ESG;
- Ter escopo suficiente e idealmente fornecer cobertura a todos os produtos, serviços e regiões;
- Detalhar o procedimento de identificação, avaliação e classificação de riscos ESG em novos negócios, padrões mínimos e critérios de aceitação de riscos relacionados à ESG;
- Detalhar o procedimento para rejeição de uma oportunidade de negócios ou cliente, incluindo feedback para o cliente em potencial;
- Detalhar o subsequente tratamento dos riscos ESG, incluindo mitigação, monitoramento e comunicação das exposições e ações de mitigação;
- Detalhar a apropriação e procedimentos de implementação e monitoramento da adesão à política;
- Identificar funcionários encarregados, treinados e responsáveis pela entrega e gestão da política, incluindo orientação para os membros do banco, quando necessário;
- Ser revisada e atualizada regularmente para:
  - Refletir as mudanças nos fatores macro e micro internos e externos;
  - Assegurar que continue atendendo às expectativas das partes interessadas, à luz da natureza evolutiva das questões ESG;
  - Tratar dos impactos diretos, indiretos e cumulativos (incluindo os relacionados a terceiros, fornecedores ou cadeias de suprimento dos clientes), mesmo que não diretamente financiados;
- Ser incorporada à sua gestão de risco global e quadro de políticas;

- Incluir um resumo que pode ser liberado para o domínio público, em particular para os acionistas, mas também para outras partes interessadas;
- Especificar metas que permitam o monitoramento e relatórios confiáveis sobre a implementação; essas metas podem ser divulgadas ao público.

Esses critérios também podem ser aplicados a políticas setoriais.

## Outros elementos do quadro de políticas

Além de uma política ESG geral, o quadro de políticas pode incluir:

- Políticas setoriais: listando as atividades que serão e as que não serão financiadas dentro de um setor particular, especificando as condições para a provisão do financiamento, e estabelecendo as exigências ESG para clientes e transações. As políticas setoriais devem especificar os tipos de investimentos, empréstimos e outros produtos e serviços aos quais se aplicam. Veja a figura 13 abaixo.
- Políticas temáticas: Essas políticas referem-se a determinados grupos de questões ESG, por exemplo, direitos humanos, mudanças climáticas, água ou biocombustíveis. Terão conteúdo semelhante às políticas setoriais e também podem ser desenvolvidas usando as ferramentas deste documento. Tanto as políticas de risco temáticas quanto as setoriais podem usar os Padrões de Desempenho da IFC como linha de base.
- Política/Lista de Exclusão: Essas políticas proíbem o estabelecimento de relações de negócios na presença de certos parâmetros / condições. Por exemplo atividades/ produção que envolva trabalho forçado ou infantil, desmatamento, financiamento de armas de fragmentação, ou atividades que impactem negativamente Sítios do Patrimônio Mundial. Pode-se usar o Manual de Procedimento de Revisão Ambiental e Social do IFC e sua lista de exclusão como guia de referência.

## Recursos para o desenvolvimento de sua política

- Legislação e regulações locais: As políticas devem, no mínimo, obedecer às leis e regulações locais.
- Normas e princípios voluntários internacionais e de boas práticas da indústria: as políticas / orientações setoriais podem se basear em várias normas ESG amplamente acordadas, como os Padrões de Desempenho do IFC, os Princípios do Equador para project finance, tratados e iniciativas internacionais, padrões de certificação como a Mesa Redonda sobre Óleo de Palma Sustentável (RSPO), o Forest Stewardship Council (FSC) e o Marine Stewardship Council (MSC) (ou seja, normas voluntárias emitidas por grupos de várias partes interessadas, que muitas vezes exigem auditorias de terceiros para a certificação).

A Figura 13 resume os elementos para estabelecimento de políticas setoriais:

**Figura 13: Desenvolvimento de políticas setoriais**

Fonte: Desenvolvido pelo WWF e KPMG

TIPO DE POLÍTICAS SETORIAIS	INSUMOS	PEÇAS	PRÓXIMOS PASSOS
<p><b>EXEMPLOS DE INDÚSTRIAS DE ALTO RISCO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Defesa</li> <li>• Florestal e óleo de palma</li> <li>• Mineração e metais</li> <li>• Petróleo e gás</li> <li>• Energia hidrelétrica</li> <li>• Geração de energia a partir de combustíveis fósseis</li> <li>• Apostas e jogos de azar</li> <li>• Nuclear</li> <li>• Agricultura</li> <li>• Química</li> </ul>	<p><b>INSUMOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS SETORIAIS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leis e regulamentos internacionais, regionais e nacionais relevantes;</li> <li>• Tratados e convenções internacionais amplamente aceitos (ex: sobre armas proibidas, tratados da ONU como Patrimônio Histórico Mundial da UNESCO, áreas úmidas da lista Ramsar);</li> <li>• Iniciativas voluntárias desenvolvidas por instituições financeiras (ex: Padrões de Desempenho IFC, Diretrizes Ambientais, de Saúde e Segurança do IFC, e Princípios do Equador);</li> <li>• Normas internacionais de boas práticas da indústria (ex: Rede Global de Florestas e Comércio, iniciativas com várias partes interessadas como RSPO, FSC, MSC);</li> <li>• Pesquisas, conhecimento e experiência de ONGs;</li> <li>• Resultados de envolvimento atores e peritos do setor (será necessário mapeamento de atores, talvez, com participação de consultor externo).</li> </ul>	<p><b>UMA POLÍTICA SETORIAL PODE CONTER OS SEGUINTE ELEMENTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escopo da política em termos de: cobertura de produtos e serviços financeiros, alcance geográfico, cobertura das atividades do setor, aplicações em casos de ligações parciais / indiretas com o setor;</li> <li>• Proibições na política – no mínimo, a política deve indicar claramente as condições ESG que o banco coloca em seus investimentos e serviços financeiros para o setor;</li> <li>• Outras restrições e orientações, como por exemplo de boas práticas, normas de certificação do setor;</li> <li>• Implementação e conformidade - é aqui que os bancos devem esperar o surgimento de barreiras e dificuldades. O planejamento e gestão de expectativas é absolutamente fundamental para a aplicação ESG bem sucedida.</li> </ul>	<p><b>COMPROMISSOS EM CURSO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver um conjunto de procedimentos para a implementação da política;</li> <li>• Gerenciar a execução e manutenção internas de políticas e procedimentos (ex: desenvolver programas de comunicação e de e-learning);</li> <li>• Gerenciar a comunicação com os atores externos;</li> <li>• Implantar sistema de monitoramento e comunicação (incluindo indicadores de desempenho) para gerir a política de implementação..</li> </ul>

- O engajamento com atores do setor e especialistas (ex: ONGs, institutos de pesquisa) é essencial para desenvolver uma política setorial que atenda as expectativas dos atores;
- A definição de quais políticas setoriais serão relevantes irá depender do seu modelo de negócio.

## Insumos para o desenvolvimento de políticas – políticas temáticas

Issues covered by thematic policies typically apply across all industry sectors and include:

### Questões ambientais

- Poluição e combate à poluição;
- Impacto sobre a qualidade e quantidade de água, especialmente quando afeta comunidades e ecossistemas a jusante, e de atividades de alta demanda de água ou que ocorrem em áreas de escassez de água ou incerteza;
- Emissões atmosféricas, incluindo GEE e gases perigosos ou tóxicos;
- Fluxos de resíduos sólidos e outros, incluindo materiais tóxicos perigosos e outros materiais nocivos;
- Impacto das mudanças no uso da solo, incluindo perda de biodiversidade, impacto nos habitats naturais e nas espécies ameaçadas de extinção, e emissões de GEE;
- Eficiência no uso de recursos, incluindo um conjunto de compromissos que busque e maximizar a eficiência da utilização de recursos em relação à energia, água, reutilização e reciclagem de materiais;
- Serviços ecossistêmicos (por exemplo, água doce, regulação do clima, polinização das culturas e fornecimento de alimentos). Há crescentes compromissos para abordar os riscos e questões relacionadas com os serviços ecossistêmicos. Eles incluem normas e iniciativas internacionais emergentes como a Declaração do Capital Natural, que chamam os setores público e privado a trabalharem juntos na criação das condições necessárias para manter e aumentar o capital natural como um bem econômico, ecológico e social crítico. Veja [www.naturalcapitaldeclaration.org](http://www.naturalcapitaldeclaration.org) para informações adicionais.

### Questões sociais e de direitos humanos

- Direitos Trabalhistas, incluindo o cumprimento de normas laborais fundamentais da OIT e as normas internacionais básicas de saúde e segurança que afetam vários setores e a cadeia de suprimentos;
- Saúde e segurança comunitária, incluindo a capacidade e compromisso com a gestão de riscos para as comunidades locais gerados pelos clientes ou como resultado de uma transação. Eles poderiam incluir riscos derivados de impactos de explosões, veículos e transporte ou falhas de infraestrutura, por exemplo;
- Processos de consulta (por exemplo, consentimento prévio livre e esclarecido das comunidades locais sobre atividades que as impactam) e eventuais acordos de reassentamento (físico ou econômico) como resultado de uma transação;
- Impacto sobre povos indígenas, comunidades locais, minorias, mulheres e outros grupos vulneráveis que podem ser direta ou indiretamente afetados pelo negócio dos seus clientes;
- Impacto sobre o patrimônio cultural e religioso (incluindo patrimônio tangível e intangível).



### **Exemplo prático: Políticas do grupo ANZ**

Estão apresentadas abaixo uma série de políticas do grupo ANZ que apóiam seu código de conduta, incluindo políticas corporativas, setoriais e gerais:

- Política ambiental genérica: abordagem do ANZ para o meio ambiente
- Declaração de Posição sobre Mudança Climática ANZ
- Políticas sociais e ambientais para empréstimos a setores sensíveis, incluindo:
  - Política Florestal ANZ
  - Política Energética ANZ
  - Política Hídrica ANZ
  - Política Indústrias Extrativistas ANZ
  - Política Hidrelétrica ANZ
- Política de Global Sourcing
- Política de Saúde e Segurança
- Política de Equipamento Militar ANZ
- Respeito a Pessoas e Comunidades: Abordagem da ANZ para Negócios e Direitos Humanos
- Resumo da Política de Engajamento de Atores
- Resumo da Política de Doações Políticas
- Resumo de Política ANZ de Igualdade de Oportunidades, Bullying e Assédio
- Política ANZ de Gestão Global de Produtos
- Política ANZ de Comunicação Contínua

Políticas relacionadas à governança para apoiar a gestão de riscos ESG:

- Matriz ANZ de Apetite por Risco e Conformidade
- Política ANZ de Risco Reputacional Global

Fonte: ANZ Group. ESG Policies. Disponível em: <http://www.anz.com/about-us/corporate-responsibility/more-mike/group-wide-policies/> (último acesso em 14.05.14)

---

### **Exemplo prático: métricas do WWF**

Abaixo estão alguns dos critérios do WWF usados para avaliar o alcance das políticas setoriais dos bancos:

- O banco tem políticas setoriais específicas?
- A política foi aprovada ou é apenas um documento preliminar?
- A política é pública?
- Existe um compromisso claro de revisão periódica da política?
- A política tem aplicação global ou regional?

- A política se aplica a todas as escalas de empréstimos?
- A política se aplica tanto para empréstimos quanto para a gestão de ativos?
- Existe um compromisso claro de acompanhar o desempenho dos clientes?
- Existe um compromisso de solicitar dos clientes relatórios de desempenho anualmente?
- Os clientes são obrigados a elaborar relatórios utilizando padrões de sustentabilidade confiáveis (GRI ou equivalente)?
- A política contém requisitos de desempenho claros?
- Os procedimentos operacionais padrão de engajamento são claramente definidos em caso de violação das cláusulas da política?

O WWF avalia a robustez das políticas setoriais dos bancos com base no grau de inclusão de critérios-chave de desempenho contidos no Relatório “The 2050 Criteria”, que são aplicados para avaliar como uma empresa lida com os riscos ESG em cada setor e pode ser usado como insumo para suas políticas setoriais.

Para cada setor de commodities agrícolas, o relatório destaca:

- Principais características do mercado global, incluindo dados e dinâmicas comerciais;
- Riscos ambientais e sociais primários;
- Critérios de desempenho chave para o gerenciamento de riscos ambientais e sociais;
- Principais certificações de terceira parte;
- Principais tendências e oportunidades;
- Links para ferramentas e recursos adicionais.

---

## Informações adicionais

- IFC. Environmental and Social Review Procedures Manual. Disponível em: <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/190d25804886582fb47ef66a6515bb18/ESRP+Manual.pdf?MOD=AJPERES> (último acesso 02.04.14)
- IFC. Exclusion List. Disponível em: [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/IFC+Sustainability/Sustainability+Framework/IFC+Exclusion+List/](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+Sustainability/Sustainability+Framework/IFC+Exclusion+List/) (último acesso 02.04.14)
- IFC. 2012. Performance Standards on Environmental and Social Sustainability. Disponível em: [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/ifc+sustainability/publications/publications\\_handbook\\_pps](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+sustainability/publications/publications_handbook_pps) (último acesso 02.04.14)

*Esta publicação define as responsabilidades dos clientes IFC relativas ao gerenciamento de seus riscos ambientais e sociais, fornecendo orientações sobre como identificar riscos e impactos. Foi elaborada para ajudar a evitar, mitigar e gerir os riscos e impactos, como forma de fazer negócios de forma sustentável, incluindo a participação dos interessados e obrigações de divulgação do cliente*

*em relação às atividades no nível de projetos. Estas normas, juntamente com as Políticas de Acesso a Informação do IFC, formam a Matriz de Sustentabilidade IFC, que articula seu compromisso estratégico ao desenvolvimento sustentável.*

- WWF. Responsible Palm Oil Financing and Investment. Disponível em: [http://wwf.panda.org/what\\_we\\_do/footprint/agriculture/palm\\_oil/solutions/responsible\\_financing/](http://wwf.panda.org/what_we_do/footprint/agriculture/palm_oil/solutions/responsible_financing/) (último acesso 02.04.14)
- WWF. 2012. The 2050 Criteria: Guide to Responsible Investment in Agricultural, Forest, and Seafood Commodities. Disponível em: [http://wwf.panda.org/what\\_we\\_do/how\\_we\\_work/businesses/transforming\\_markets/solutions/commodity\\_financing/2050\\_criteria/](http://wwf.panda.org/what_we_do/how_we_work/businesses/transforming_markets/solutions/commodity_financing/2050_criteria/) (último acesso 02.04.14)

# 4. IMPLEMENTAÇÃO DA SUA ESTRATÉGIA ESG

Operações de manufatura insustentáveis podem levar a efeitos ambientais devastadores nas áreas vizinhas, incluindo intensa poluição do ar e de águas.



# 4. IMPLEMENTAÇÃO DA SUA ESTRATÉGIA ESG

---

Assim que a estratégia ESG estiver concluída, pode começar a ser integrada aos processos empresariais, como desenvolvimento de produtos e alocação de capital.

Esta seção aborda:

- 4.1 Criação de um modelo operacional e estrutura organizacional
- 4.2 Soft Controls
- 4.3 Integração ESG em seus processos de orçamentação e alocação de capital
- 4.4 Aprovação de clientes e transações - empréstimos
- 4.5 Integração ESG em atividades comerciais ECM e DCM
- 4.6 Engajamento do cliente

---

## 4.1 CRIAÇÃO DE UM MODELO OPERACIONAL E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para executar a estratégia ESG e implementar, operar e governar os controles de riscos ESG desenvolvidos em etapas anteriores, deve-se criar um modelo operacional proporcional à dimensão e complexidade de seu banco.

- O primeiro pilar do seu modelo operacional deve ser uma estrutura organizacional adequada (hard controls), com os papéis e responsabilidades das várias unidades de negócios e da equipe na primeira e segunda linhas claramente definidos. A função de auditoria interna na terceira linha deve testar o funcionamento e as respectivas funções e responsabilidades das unidades ao longo do tempo.
- O segundo pilar do modelo operacional deve ser um conjunto de soft controls que complementem a matriz de controle de risco ESG (geralmente fazendo cumprir hard controls) em termos de incentivos, facilitação, recompensas e comportamento desejado para criar um ambiente propício para a correta gestão de riscos ESG.

Você já tem um modelo operacional claro para a gestão de outras categorias de risco, particularmente aquelas relacionadas com a gestão do risco de crédito, aprovação da transação e aceitação do cliente. O modelo operacional para gerenciar o risco ESG deve alinhar-se totalmente a ele.

Para colocar o seu modelo operacional em prática de forma eficaz, precisa-se de pessoal qualificado, trabalhando em unidades especializadas ou integrado aos departamentos e funções existentes. Também será preciso garantir que o pessoal designado se aproprie do processo de desenvolvimento, revisão periódica e atualização de seus controles de riscos ESG em curso.

Alguns dilemas comuns enfrentados ao integrar a gestão de riscos ESG incluem:

- Atribuir a responsabilidade pela estratégia ESG e matriz de controle de risco ESG a uma única unidade ou separar em unidades especializadas?
- Para que usar especialistas ESG, e quais tarefas devem ser atribuídas aos agentes de crédito e gerentes de relacionamento?
- Integrar especialistas ESG nas linhas de negócios relevantes ou centralizar o gerenciamento de riscos ESG em uma unidade especializada?
- No caso de unidades especializadas, organizar revisões de riscos ESG por especialistas individuais ou usar um princípio “a quatro mãos” (revisão por mais de uma pessoa)?
- Você integra as aprovações de risco ESG aos comitês regulares de risco de crédito ou definiu etapas adicionais com comitês específicos sobre ESG?

O tamanho e a complexidade de cada banco, bem como o perfil de risco ESG de suas atividades, irá orientar as respostas a essas perguntas.

---

### **Requisitos para uma estrutura organizacional sólida**

Para criar uma estrutura organizacional sólida, será necessário considerar os seguintes fatores:

- O executivo sênior que será responsável pelo sistema de controle de risco ESG (executivo de nível de board);
- Grupos e divisões existentes que precisam tecer considerações ESG em suas atividades diárias;
- Criação de novas funções / posições de negócio dedicadas à condução e gestão da estratégia ESG e à implementação e operação do sistema de controle de risco ESG no nível da corporação e linha de negócios;
- Nomeação de especialistas ESG em sua função de revisão de segunda linha para monitorar as exposições ESG e o desempenho da mitigação de risco de primeira linha, bem como prover orientação e apoio a outras áreas do banco (não se quer criar silos mas sim garantir capacidade e expertise ao longo da gradual integração);
- Revisão e assessoria independentes sobre a aprovação de riscos ESG em negócios novos e antigos, incluindo atuação a quatro mãos em riscos materiais e assuntos complexos;
- Indicação da apropriação sobre o controle de riscos ESG e pela revisão e atualização periódicas dos controles existentes;
- Identificação e avaliação sistemáticas dos riscos ESG emergentes e desenvolvimento de controles de riscos ESG adequados;
- Criação de um comitê especializado para a supervisão de sua matriz de controle e aprovação de risco ESG, com autoridade suficiente para instruir sobre questões ESG;
- Recursos humanos para apoiar o processo de desenvolvimento e assegurar que o desempenho da equipe esteja alinhado com os requisitos ESG.

## Perguntas orientadoras

As perguntas a seguir podem ajudar a resolver alguns dos dilemas em torno da gestão de riscos ESG centralizada ou descentralizada e quanto ao nível apropriado de conhecimentos e análise independente necessários:

- Você está exposto ao risco ESG em uma / algumas / muitas linhas de negócio?
- Você está exposto ao risco ESG em um / alguns / muitos setores ou indústrias de médio ou alto risco?
- Qual o seu nível de envolvimento em operações de médio e alto risco que requerem revisão de riscos ESG especializada e execução de ações de controle e mitigação?
- Qual o escopo e o alcance das questões ESG identificados?
- Qual a complexidade das questões ESG das indústrias com as quais trabalha?
- Qual é o nível de conhecimento do setor por parte dos seus oficiais de análise de crédito independentes?
- Qual o nível de conhecimento necessário para conseguir analisar e aprovar o perfil de risco ESG de novas operações? As funções e comitês de aprovação de risco existentes proporcionam esse conhecimento? Você precisa de novos funcionários ou de treinamento por especialistas externos?

É imperativo definir claramente os papéis e responsabilidades relativos à implementação de políticas e procedimentos ESG. As Figuras 14-16 abaixo mostram exemplos de como distribuir papéis e responsabilidades. Esta lista não é completa ou exaustiva e, dependendo da estrutura, diferentes órgãos podem desempenhar os papéis descritos.

**Figura 14: Exemplo de descrição de funções para políticas e procedimentos ESG**

Fonte: Desenvolvido pelo WWF e KPMG

ENTIDADE	EXEMPLOS DE DESCRIÇÕES DE TAREFAS
DIRETORIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade geral pela execução da estratégia e funcionamento da matriz de controle de risco ESG;</li> <li>• Supervisão e responsabilidade finais pela implementação do processo de integração ESG.</li> </ul>
DEPARTAMENTO DE SUSTENTABILIDADE (DEPARTAMENTO PESSOAL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento e implementação da estratégia global ESG e política geral de sustentabilidade (e talvez a gestão de políticas setoriais) do banco (impactos diretos e indiretos);</li> <li>• Relatórios internos e externos de sustentabilidade e engajamento e comunicação com as partes interessadas;</li> <li>• Desenvolvimento e monitoramento das atividades ESG, incluindo treinamento e formação de competências;</li> <li>• Todas as questões internas ESG, relatórios, etc.</li> </ul>
PRIMEIRA LINHA (UNIDADES DE NEGÓCIOS, GRUPOS DE CLIENTES, ETC.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir os procedimentos do quadro de políticas ESG no nível da transação;</li> <li>• Realizar procedimentos de aceitação do cliente;</li> <li>• Realizar triagem ESG inicial (verificação rápida) para identificar potenciais riscos ESG e aplicar as políticas setoriais ESG;</li> <li>• Encaminhamento em tempo hábil para unidades especializadas ESG para due diligence e avaliação de riscos;</li> <li>• Monitorar e revisar desempenho do cliente em questões ESG e executar ou iniciar atividades de engajamento do cliente;</li> <li>• Identificar novas oportunidades de negócios relacionados à ESG e iniciar os procedimentos de aprovação de produtos.</li> </ul>

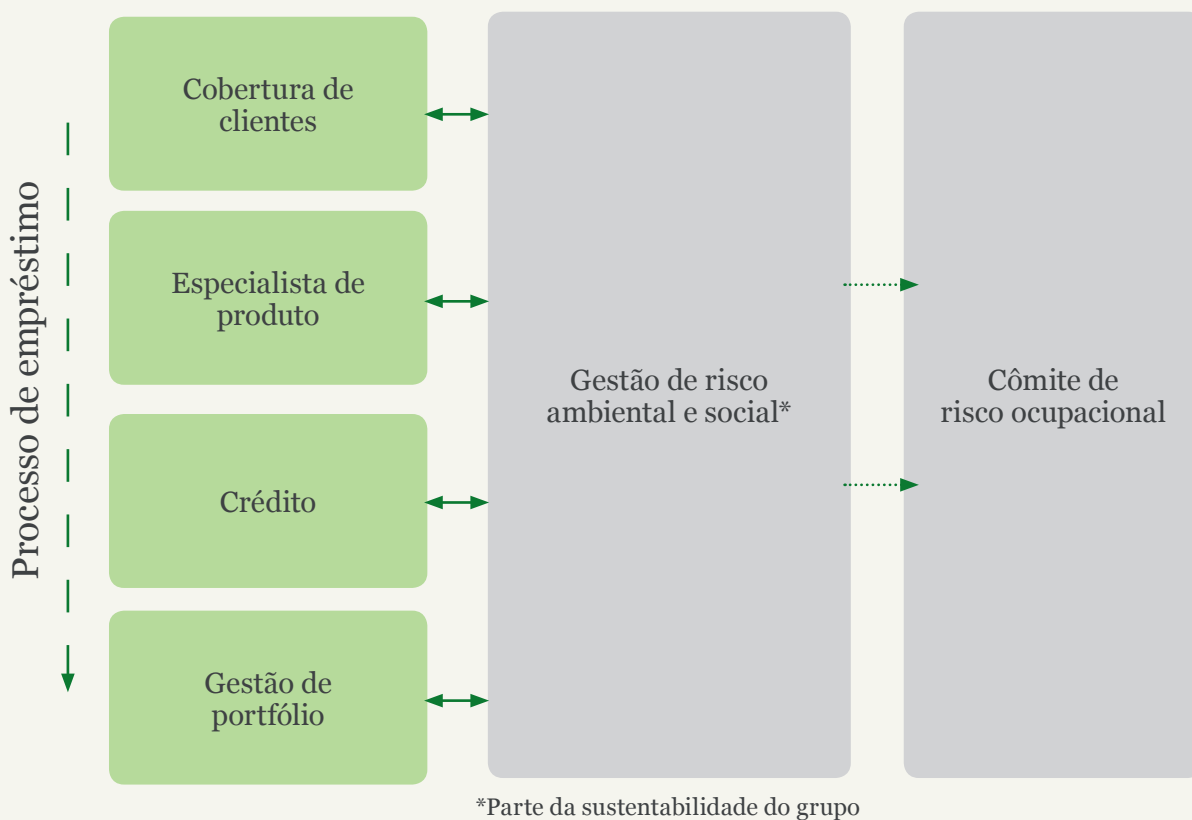
ENTIDADE	EXEMPLOS DE DESCRIÇÕES DE TAREFAS
<b>PRIMEIRA LINHA</b> (EX: PROCESSAMENTO DE TRANSAÇÕES, DEPARTAMENTO JURÍDICO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir que as medidas ESG do banco de mitigação / melhoria de desempenho / requisitos de divulgação sejam incorporadas na documentação legal para a transação (ex: documentação de empréstimo, prospectos, memorando de entendimento);</li> <li>Monitoramento de obrigações do cliente na documentação do empréstimo, ex: comunicação ágil e prazos para ações corretivas acordadas nos planos de ação ambientais e sociais.</li> </ul>
<b>SEGUNDA LINHA</b> (DEPARTAMENTOS DE GESTÃO DE RISCO, ASSESSORES ESPECIALISTAS ESG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conceber, desenvolver e revisar o quadro de políticas e controle de risco ESG;</li> <li>Estabelecer a supervisão operacional para a política ESG e a matriz de controle de riscos;</li> <li>Due diligence e análise independente dos riscos ESG no caso de encaminhamento pela primeira linha;</li> <li>Prestar assessoria ESG à autoridade de aprovação de transações, ex: a comissão de crédito;</li> <li>Avaliar impacto ESG de novos negócios e o risco geral da carteira;</li> <li>Nomeação de consultores externos para realizar a avaliação de risco detalhada (due diligence) em caso de uma operação de alto risco;</li> <li>Colaborar com equipes de riscos, crédito ou negócios, quando necessário, no caso de transações ou clientes que tenham de alto risco potencial, nas quais existem problemas de reputação material ou ESG, para fornecer orientação e recomendações;</li> <li>Reconhecer desafios para gerentes de relacionamento e equipes negócio e ajudar a encontrar soluções em projetos;</li> <li>Colaborar com a equipe de sustentabilidade no desenvolvimento de políticas gerais de sustentabilidade.</li> </ul>
<b>AUTORIDADES DE APROVAÇÃO DE RISCO</b> (EX:COMITÊ DE CRÉDITO, COMISSÃO ESG, COMISSÃO DE SELEÇÃO DE NEGÓCIOS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tomar decisões ou assessorar o Conselho de Administração sobre as transações propostas (dependendo dos níveis de autoridade e da estrutura de governança do banco);</li> <li>Garantir conformidade do apetite por risco ESG e quadro de políticas ESG;</li> <li>Assessorar quanto a padrões mínimos, critérios de aceitação e desenvolvimento de políticas;</li> <li>Aprovar novas propostas de produtos, atividades de negócios e alterações no modelo operacional em relação às questões de ESG.</li> </ul>
<b>TERCEIRA LINHA</b> (DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorar a conformidade e a eficácia da matriz de controle de risco ESG;</li> <li>Apoiar a avaliação de riscos operacionais da função ESG (incluindo departamentos e unidades de primeira e segunda linha).</li> </ul>
<b>ASSESSORES EXTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envolver-se com consultores, sociedade civil, etc., para obter opiniões de especialistas e perspectivas alternativas sobre as questões ESG;</li> <li>Fornecer apoio especializado para tarefas específicas (ex: due diligence ou revisão da estratégia);</li> </ul>



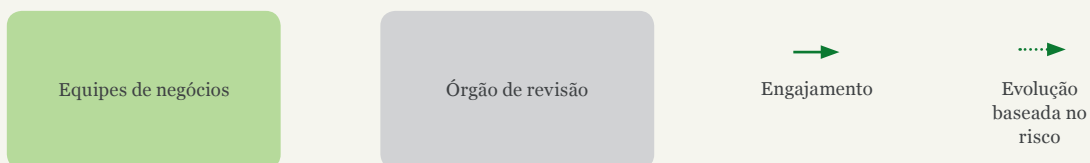
## Exemplos práticos

**Figura 15: Atribuição de responsabilidades pelo processo de avaliação ESG do Standard Chartered (exemplo de uma abordagem centralizada / separada)**

Fonte: Fornecido pelo Standard Chartered ao WWF (2014)

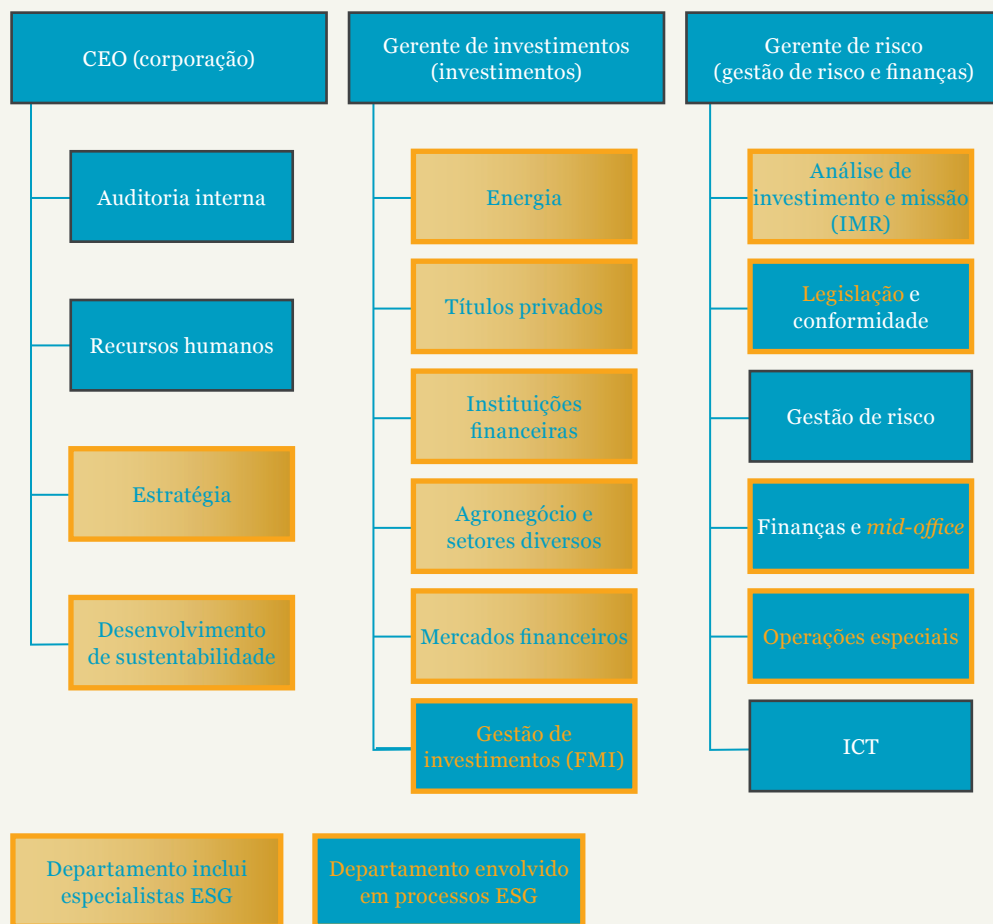


### LEGENDA



**Figura 16:**  
**Estrutura organizacional do FMO (exemplo de uma abordagem integrada)**

Fonte: Fornecido pelo FMO ao WWF (2014)



**Informações adicionais**

- EIRIS. Forum on Responsible Banking and Best Practice for ESG Teams. Disponível em: [www.eiris.org](http://www.eiris.org) (último acesso em 02.04.14)
- UNEP FI. 2013 Online Guide to Banking and Sustainability. Disponível em: <http://www.unepfi.org/bankingguide/> (último acesso em 02.04.14)

*Este guia mostra como todas as funções e departamentos dentro de um banco precisam tomar medidas para lidar com a natureza transversal das questões de sustentabilidade.*

---

## 4.2 SOFT CONTROLS

A estratégia ESG, o quadro de políticas e os controles de risco sozinhos não irão garantir o gerenciamento adequado dos riscos e oportunidades ESG. Também é necessário desenvolver soft controls, incluindo valores e padrões de desempenho claros, apoio da alta administração, estrutura de incentivos apropriada e treinamento e apoio adequados para os funcionários que fazem parte da função de gestão de riscos ESG.

Os funcionários podem enfrentar frequentes questões de interpretação e dilemas ao avaliar os riscos ESG e o desempenho do cliente. As questões ambientais e sociais são propensas a julgamentos subjetivos e muitas vezes não podem ser expressas em termos de conformidade numérica com as normas e diretrizes.

O desenvolvimento de uma estrutura de soft controls ajudará a criar um ambiente de aprendizagem aberto, no qual a equipe possa debater questões e acumular experiência para refinar as opiniões, abordagens e políticas para a gestão de riscos e oportunidades ESG.

### **Principais soft controls a considerar**

Os principais soft controls a considerar incluem:

- Incorporação de considerações ESG à visão e missão empresariais;
- Definição e comunicação claras dos padrões e valores de desempenho;
- Compromisso da liderança sênior dando o exemplo no topo e atuando como modelo;
- Estrutura de remuneração estabelecida de modo a impulsionar o desempenho ESG, por exemplo, ligando a compensação ao sucesso de operações no longo prazo, no lugar de uma comissão para fechamento de negócios;
- Sistemas de informação e ferramentas para facilitar os procedimentos de negócios, gestão de riscos, controle interno, análise de conformidade, auditoria, monitoramento e relatórios;
- Acesso a informação sobre a estratégia e estrutura de controle de risco ESG para os funcionários envolvidos na gestão de riscos ESG;
- Treinamento para desenvolver as habilidades e capacidades ESG dos funcionários. Pode-se usar consultores terceiros para este fim. As ONGs também podem fornecer conhecimento e experiência sobre as questões ESG - por exemplo, o WWF trabalha com bancos / reguladores de todo o mundo para fornecer treinamentos e capacitações
- Formação adequada sobre as políticas e controles ESG para todos os níveis, como a integração em seus processos de aprovação de operações de clientes;
- Recrutamento e formação de pessoal especializado para funções específicas;
- Programas de comunicação interna e externa para conscientizar sobre suas atividades.

---

## Os cinco elementos da capacidade de implantação de soft controls

Abaixo encontram-se os cinco elementos de capacidade de soft control que se deve ter, de acordo com o relatório do PRI de 2013 Building the Capacity of Investment Actors to use Environmental, Social and Governance Information (<http://www.unpri.org/introducing-responsible-investment/> (último acesso em 31.07.14). Estes elementos são aplicáveis aos bancos em seus procedimentos de empréstimos, ECM, DCM e advisory:

1. Atitudes, valores e sistemas de crenças, especificamente de que indivíduos e organizações reconhecem a importância das questões ESG para empresas e investidores, e aceitam que têm responsabilidade sobre o desempenho e ação de empresas ou investidores em relação a estas questões;
2. Habilidades, conhecimentos e expertise, especificamente que indivíduos e organizações tenham conhecimento e experiência suficientes para analisar as informações ESG disponíveis, entender essas informações no contexto de suas funções e objetivos de sua organização, e tomem decisões conscientes sobre as ações que devem tomar;
3. Recursos, especificamente para que indivíduos e organizações possuam suficientes recursos humanos e financeiros e apoio organizacional / institucional para tomar as medidas adequadas sobre as questões ESG relevantes;
4. Acesso a informação, especificamente para que indivíduos e organizações tenham os dados, informações e ferramentas de que precisam para cumprir suas metas ESG;
5. Um ambiente favorável, especificamente que aborde o foco em investimentos financeiros de retorno de longo prazo e nos fatores - incluindo ESG - que irão proporcionar tais retornos.

---

## Exemplo prático: soft controls do Rabobank

Para ajudar sua equipe a lidar com os dilemas éticos com os quais se deparam no curso de seu trabalho, o Grupo Rabobank criou um escritório de ética.

O escritório de ética provê assessoria com base em casos anteriores e pode fornecer suporte para interpretação das políticas do Rabobank. O comitê de ética discute novos casos e orienta todo o Grupo sobre os dilemas éticos, incluindo questões ESG, como armas controversas, grilagem de terras, especulação com alimentos, gás de xisto e sustentabilidade na pecuária.

Se um gerente de relacionamento com o cliente ou especialista ESG do banco se depara com um dilema ESG, pode levar essa questão para o escritório de ética para obter aconselhamento. Quaisquer conclusões ou recomendações dadas pelo comitê é comunicada às pessoas relevantes em toda a organização, que podem enfrentar tipos similares de questões. O Rabobank tenta alinhar o comportamento de seus funcionários em questões ESG usando este modelo.

O comitê de Ética se reúne de quatro a seis vezes por ano. Além do CEO atuando como presidente do comitê, todos os departamentos relevantes são representados, incluindo gestão de riscos, sustentabilidade / ESG, comunicação corporativa e jurídico.

Além de gerenciar a organização do comitê de ética, outra tarefa deste escritório é proporcionar sessões de treinamento e sensibilização sobre a gestão da ética em todos os níveis do banco. Por exemplo, o escritório organiza regularmente oficinas sobre gestão da ética para conselhos locais de supervisão e produz vídeos de conscientização sobre questões e dilemas éticos.

Fonte: Rabobank International. Interview with Thomas Ursem, Sustainable Supply Chain Manager, Outubro 2012, reconfirmado em junho de 2014.

### Exemplo prático: soft controls do Credit Suisse

Revisar as transações analisando riscos ESG é parte integrante da gestão de risco do Credit Suisse. Embora, em princípio, a identificação desses riscos seja responsabilidade de todos os funcionários do banco, a experiência interna necessária para desempenhar esse papel, no nível corporativo, encontra-se na equipe de Assuntos de Sustentabilidade, que possui especialistas em todas as regiões do mundo.

A equipe de Assuntos de Sustentabilidade contribui para a gestão de riscos ESG de várias maneiras, entre elas:

- Ajuda a avaliar se um relacionamento com o cliente e / ou a transação deverá ser apresentada formalmente para um Processo de Revisão de Risco Reputacional;
- Realiza análise de risco ESG envolvido em um relacionamento / transação específica de um cliente;
- Presta assistência especializada para gerentes de relacionamento lidarem com riscos ESG;
- Fornece orientações sobre ferramentas para auxiliar nas investigações de risco ESG;
- Disponibiliza treinamento para unidades de negócios e complementares de gestão de riscos para ajudar a compreender, identificar e avaliar riscos ESG;
- Revê os processos internos usados para identificar, avaliar e gerir riscos ESG e, quando necessário, trabalha melhorias ou ajustes.

Um desafio enfrentado por clientes em todos os lugares, mas especialmente os de mercados emergentes, é o de traduzir a aspiração ESG da empresa em ação sustentável. Por essa razão, e como um complemento natural de apoio à gestão de riscos ESG, a equipe de Assuntos de Sustentabilidade do Credit Suisse também oferece a seus clientes uma gama de serviços de consultoria empresarial ESG que pode ajudar a moldar o compromisso do cliente e apoiar o desenvolvimento dos sistemas e da capacidade humana necessária para identificar e gerenciar as questões ESG no longo prazo.

Fonte: Credit Suisse Risk Assessment. Disponível em: [https://www.credit-suisse.com/responsibility/en/banking/risk\\_review.jsp](https://www.credit-suisse.com/responsibility/en/banking/risk_review.jsp) (último acesso 02.04.14), e (não-público) Credit Suisse Intranet, Sustainability Risk Management Section (atualizado em 31.05.13, último acesso em 25.03.14).

---

### Informações adicionais

- IFC. Sustainability Training and E-Learning Programme (STEP). Disponível em: [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/IFC+Sustainability/Training+Resources/#STEP](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+Sustainability/Training+Resources/#STEP) (último acesso em 02.04.14).

*Este programa é desenhado para gerentes e funcionários de instituições financeiras entenderem melhor as finanças sustentáveis e gestão de risco ambiental e social e poderem explorar oportunidades de negócios relacionados à sustentabilidade.*

- PRI. 2013. Building the Capacity of Investment Actors to Use Environmental, Social And Governance (ESG) Information. Disponível em: <http://www.unpri.org/publications/building-the-capacity-of-investment-actors-to-use-environmental-social-and-governance-esg-information/> (último acesso em 02.04.14).

*Este relatório avalia e esclarece as demandas de capacidades dos principais atores da área de investimento (incluindo investidores institucionais, bancos de investimento,*

**AO INCORPORAR  
CRITÉRIOS ESG, VOCÊ  
PODE IDENTIFICAR  
E POTENCIALMENTE  
CRIAR  
OPORTUNIDADES,  
AJUDANDO A  
MINIMIZAR SUA  
EXPOSIÇÃO AO RISCO**

*provedores de pesquisa ESG, empresas, escolas de negócios, formuladores de políticas e ONGs) para poderem analisar e utilizar informações ESG.*

- UNEP FI. Sustainable Finance Training. Disponível em: <http://www.unepfi.org/training> (último acesso em 02.04.14).

*Esta capacitação tem como objetivo sensibilizar e desenvolver competências em finanças sustentáveis entre os signatários da UNEP FI e outras instituições financeiras, bem como para atores relevantes nos governos, ONGs e academia, especialmente nos mercados dos países em desenvolvimento e emergentes.*

---

### **4.3 INTEGRANDO ESG EM SEUS PROCESSOS DE DEFINIÇÃO ORÇAMENTÁRIA E ALOCAÇÃO DE CAPITAL**

As questões ESG são fatores de risco, mas também fornecem um bom conjunto de critérios para serem aplicados no processo de definição do orçamento anual e de alocação de capital para determinadas linhas de negócios ou produtos. Ao incorporar critérios ESG, você pode identificar e potencialmente criar oportunidades, ajudando a minimizar a sua exposição ao risco.

O objetivo é garantir que se possa incorporar fatores ESG no orçamento e nos sistemas e processos de alocação de capital atuais, em vez de desenvolver novos.

Ao mudar os parâmetros de tomada de decisão para incluir as questões ESG, é possível reorientar a alocação de capital para determinados subsetores em detrimento de outros, ou em uma área ou produto completamente novo.

Os exemplos incluem:

- Empréstimos ou Project finance:
  - Aumentar a alocação de capital disponível para a eficiência energética / projetos de baixo carbono e respectivas infraestruturas;
  - Redução da meta de alocação para setores com grandes pegadas ambientais que não podem ser mitigadas;
- ECM, DCM e advisory:
  - Construir uma equipe de peritos para ajudar a ampliar as atividades em subsetores específicos, como energia renovável ou cadeias de fornecimento de commodities sustentáveis.

---

#### **Integrando a ESG no desenvolvimento dos principais produtos**

Ao integrar fatores ESG em seu processo de desenvolvimento de produtos e serviços novos ou antigos, é possível: :

- Criar oportunidades para fluxos adicionais/novas receitas por meio de produtos inovadores, que incluem fatores e considerações ESG;
- Atender às crescentes expectativas de clientes e empresas conhecedoras de ESG;
- Distinguir e “recompensar” clientes e setores que gerenciam bem seus próprios riscos e oportunidades ESG;
- Reduzir a exposição ao risco no nível da organização e das transações.

## Como Iniciar

Pode-se desenvolver ferramentas de tomada de decisão relacionadas às questões ESG. Elas podem estar ligadas ao alcance de metas de receita de novos negócios / produtos identificados e introduzidos, ou a limites de exposição a determinados setores da indústria. Também é possível desenvolver ferramentas de monitoramento de portfólio para acompanhar a exposição a situações de risco ESG temáticas, como a quantidade de ativos que poderiam ser contestados em um ambiente com restrições ao carbono.

Linhas de negócios específicas irão definir potenciais metas ESG orientadas pela estratégia ESG global. Elas devem ser incluídas em seu ciclo orçamentário anual. De forma coerente com o seu processo usual de fixação de metas, as metas ESG podem relacionar-se a:

- Metas de produção para diferentes linhas de negócio;
- Metas setoriais ou limites de exposição (envolvendo uma ou múltiplas linhas de negócio), refletindo as questões ESG inerentes ao setor específico;
- Número de novos produtos que refletem as questões ESG.

Estas metas podem ser baseadas / categorizadas em torno dos seguintes componentes:

- Empréstimos comerciais: Produtos da cadeia de suprimentos de financiamentos destinados a apoiar a produção de commodities sustentáveis, ou empréstimos para eficiência energética, ou redução da exposição do crédito em setores ou clientes com grandes pegadas ecológicas;
- ECM, DCM: Títulos verdes ou de impacto social (para incentivar o desenvolvimento sustentável ou social) ou metas de subscrição para os setores ou clientes de alto desempenho ambiental;
- Advisory: pesquisa ambiental e social e ferramentas de avaliação oferecidas para clientes.

Ao formular qualquer das metas acima relacionadas, deve-se seguir as diretrizes e procedimentos internos de definição orçamentária, alocação de capital e adesão aos parâmetros de risco.

---

### Exemplo prático: Integração de considerações ESG nos processos de alocação de ativos do ANZ

O ANZ tomou medidas para integrar fatores relacionados a ESG em seu processo de alocação de ativos.

Para reduzir o impacto ESG de sua carteira de empréstimos no setor energético, formulou uma meta para suas atividades de financiamento de energias renováveis. O banco estabeleceu na área de Project Finance a meta de aumentar de 15 a 20 por cento, até 2020, as operações de financiamento de combustíveis de baixo carbono e de geração de energia renovável.

Além disso, desde dezembro de 2013, quase 5.000 funcionários que atuam na área de financiamento tinham concluído o treinamento on-line de Risco Social e Ambiental, que é obrigatório para todos os funcionários da atividade bancária internacional e institucional da área empresarial e comercial que têm aprovação para tomar decisões de crédito.

Fonte: ANZ. Corporate Responsibility Targets. Disponível em: <http://www.anz.com.au/about-us/corporate-responsibility/reporting-performance/targets/> (último acesso 02.04.14). Também: 2013 Corporate Sustainability Review. Disponível em: [http://www.anz.com/resources/e/2/e29f5bf3-8b7e-456f-a3a3-f381b46a99f8/ANZ\\_Sustainability\\_Review\\_FY13.pdf](http://www.anz.com/resources/e/2/e29f5bf3-8b7e-456f-a3a3-f381b46a99f8/ANZ_Sustainability_Review_FY13.pdf) (último acesso 14.05.14)

### **Exemplo prático: Equipe de Financiamento Sustentável do ING**

Em 2012, o ING criou uma Equipe de Financiamento Sustentável para incentivar e desenvolver alternativas comerciais viáveis para a divisão de financiamento comercial na área de sustentabilidade / ESG.

A equipe tem um mandato global e age em nome de todas as unidades de serviços de empréstimo e de negócios. Seu desafio é identificar e promover focos de crescimento na área da sustentabilidade. Seus objetivos incluem:

- Desenvolver um sistema de pontuação para identificar clientes com agendas progressivas de sustentabilidade;
- No nível das transações, promover transações nos setores sustentáveis, como energia renovável, eficiência energética e subsetores como gestão de resíduos e de água;
- Trabalhar em estreita colaboração com outras equipes especializadas do Banco ING e dos Serviços de Crédito ING de forma a contribuir para a compreensão do banco sobre questões de sustentabilidade e oportunidades de negócios associadas.

Fonte: ING Group. Sustainability Report 2012. Disponível em: <http://www.ing.com/ING-in-Society/Sustainability/Data-center/Sustainability-reports-archive.htm> (último acesso em 01.04.14)

---

## **4.4 APROVAÇÃO DE CLIENTES E TRANSAÇÕES - EMPRÉSTIMOS**

Depois de detalhar as normas mínimas e os critérios de aceitação de risco ESG, é possível integrar os critérios ESG em procedimentos de aprovação de clientes e transações por meio do desenvolvimento de um processo de triagem / avaliação e gestão ESG.

Isso irá fornecer orientações para a sua equipe, incluindo gerentes de risco e gerentes de relacionamento com o cliente, antes de tomarem decisões de negócios sobre os empréstimos.

Abaixo são apresentados os passos necessários para realizar um processo de aceitação de cliente ou transação:

- Triagem / avaliação ESG de seu cliente, tendo como referência suas atividades nos setores identificados;
- Triagem / avaliação ESG da atividade empresarial especialmente financiada pelo empréstimo, ou seja, a transação;
- Due diligence ESG para apoiar a decisão;
- Contratação e monitoramento de desempenho ESG quanto aos objetivos acordados como parte da provisão do empréstimo.

Uma boa compreensão do risco do cliente é o primeiro passo neste processo. Se o seu cliente tem antecedentes, ou há uma percepção de falta de controle em relação aos impactos ESG de suas atividades comerciais, isso deve levar a uma classificação de alto risco, mesmo que a atividade a ser financiada (ou seja, a própria operação) tenha um baixo perfil de risco ESG.



Por exemplo, um cliente que tenha se envolvido em desmatamento de áreas de alto valor de conservação no passado, não deve ter um empréstimo aprovado para o financiamento de uma unidade que não usa energia eficientemente sem exigências significativas para a melhoria do desempenho ESG das atividades empresariais em geral. O monitoramento contínuo de riscos emergentes e novos (à medida que o negócio do cliente evolui) e um processo robusto para identificar mudanças ajudará a garantir que a informação seja atualizada.

Nos casos em que, por exemplo, seu cliente teve um empréstimo aprovado em troca de melhorar o seu desempenho ambiental (“acordo” ESG), as cláusulas podem ser incorporadas no contrato de empréstimo e definidas em um plano de ação ambiental e social (ESAP), fornecendo um resumo das ações a serem empreendidas contra um cronograma, e com responsabilidades específicas identificadas.

---

### **Requerimentos mínimos para triagem / novos negócios**

Os procedimentos e ferramentas para triagem / avaliação de novos clientes (e quaisquer atividades empresariais específicas sendo financiadas) quanto a riscos ESG podem conter os seguintes elementos-chave:

- Diretrizes para os colaboradores de primeira linha identificarem riscos ESG ao realizar contratos com clientes em novos negócios;
- Procedimentos programados garantindo a consulta e envolvimento de especialistas ESG em tempo oportuno;
- Orientação sobre due diligence ESG (por exemplo, visitas a clientes, consulta e revisão por terceira parte independente, aplicação de padrões mínimos);
- Orientação sobre a aplicação de padrões mínimos a empréstimos que incluam vários provedores (por exemplo, acordos de associações, grupos da área financeira);
- Orientação sobre classificação de risco ESG de clientes e operações propostas (de acordo com padrões mínimos e critérios de aceitação);
- Orientação para revisão de riscos ESG e assessoria de segunda linha independente sobre risco ESG para a autoridade relevante de aprovação de clientes de cada banco (por exemplo, comitê de crédito);
- Orientação sobre negociação de acordos e cláusulas ESG em empréstimos (por exemplo, envolvimento de especialistas ESG, diretrizes de interação com o cliente);
- Padrões mínimos de inclusão de acordos e cláusulas restritivas de riscos ESG na documentação relativa ao empréstimo (por exemplo, requisitos de informação, ações corretivas acordadas no ESAP);
- Diretrizes para o monitoramento e comunicação de riscos e conformidade ESG em relação aos acordos e cláusulas;
- Processos para atribuição de limites de portfólio no caso de riscos ESG temáticos, tais como a quantidade de risco que cada instituição está disposta a aceitar em ativos que se tornem vulneráveis em um ambiente de restrição de carbono.

## Classificação de risco

Como mencionado acima, pode-se classificar o nível de exposição a risco ESG de um cliente (e de uma transação) através de uma triagem / avaliação básica com base em:

- Exposição direta ao risco ESG das operações de negócios existentes do cliente ligada a questões ESG concretas do respectivo setor industrial;
- Exposição ESG da atividade para a qual o cliente busca financiamento ligada às questões ESG concretas daquele setor industrial.

No entanto, para uma visão detalhada e específica sobre o desempenho ESG de seu cliente, outros fatores a considerar incluem:

- Os países e locais onde o cliente atua: Por exemplo, países de alto risco podem implicar em riscos ESG como estresse hídrico, saúde e segurança no trabalho. Também pode haver capacidade limitada para implementar leis e regulamentos ambientais e sociais e evidências de más práticas em setores específicos da indústria.
- A posição de seu cliente na cadeia de suprimentos: Em certas indústrias, por exemplo, grandes bens de consumo, as empresas têm relações diretas com os consumidores finais através de seu marketing e branding e são mais vulneráveis a riscos ESG do que as empresas que operam mais adiante na cadeia de suprimentos, onde o risco de reputacional é potencialmente mais baixo (por exemplo, pontos de venda varejistas).
- Escala de atividades controversas: Qual é o risco concreto, a partir de uma perspectiva de risco de crédito, a partir do qual deve-se aplicar limites? Por exemplo, o limite à exposição direta a combustíveis fósseis em um ambiente de restrição de carbono aplica-se a apenas 5 ou 10 por cento das receitas, lucros ou bens do cliente? Alternativamente, certas questões poderiam representar um risco de reputação para os bancos, por exemplo, se financiassem uma nova usina de carvão, mesmo que isso represente apenas uma pequena parte do negócio do cliente.
- O desempenho passado: Por exemplo, se o cliente esteve envolvido em incidentes graves; se recebeu multas relacionadas com questões ESG envolvendo suas operações durante os últimos 2-5 anos (dependendo da natureza das questões); ou se recebeu atenção ou publicidade negativa de ONGs por razões relacionadas a ESG no período de análise escolhido. Há evidências de ação legal em relação ao desempenho ESG? Para informações adicionais, o sistema de gestão ambiental e social do IFC fornece orientação clara sobre as questões mais relevantes a serem consideradas para classificar transações.
- A proatividade ou capacidade de resposta do cliente em relação às questões ESG: Por exemplo, a capacidade e normas ESG internas do cliente devem corresponder ao nível de exposição a riscos ESG.
  - A capacidade ESG dos clientes muitas vezes é negligenciada - eles conseguem assegurar conformidade com suas políticas?
  - Existe responsabilização pela ESG no nível executivo/ de conselho?
  - Qual é a qualidade e o alcance de seus sistemas e compromissos ESG?
  - Eles têm pessoal/capacidade de sustentabilidade alocados?

- São membros, e apresentam conformidade com os requisitos das iniciativas ESG da indústria, como RSPO ou MSC?

- Eles têm uma política de divulgação de informações e relatórios públicos sobre as questões ESG?

### **Classificando clientes e transações**

Com base no resultado da sua triagem / avaliação, pode-se classificar o risco ESG de um cliente como, por exemplo, alto, médio / alto, médio ou baixo risco. É responsabilidade sua determinar os limiares por categoria de risco, o número de categorias de risco e decidir como rotular as categorias.

Também é importante entender os riscos a que já se está exposto no que se refere aos empréstimos mais significativos das carteiras existentes. Pode-se querer concentrar em transações históricas nos setores de médio e alto risco identificados no exercício de priorização do portfólio, já que você ainda pode ter a oportunidade de engajar esses clientes e apontar questões críticas.

### **Figura 17: esquema de classificação de risco ESG**

Fonte: Desenvolvido pelo WWF, adaptado do IFC ([http://firstforsustainability.org/risk-management/managing-environmental-and-social-risk-2\\_2/components-of-an-esms/risk-categorization-and-managing-portfolio/](http://firstforsustainability.org/risk-management/managing-environmental-and-social-risk-2_2/components-of-an-esms/risk-categorization-and-managing-portfolio/)) (último acesso em 27.07.14)



**Exemplo prático:  
Lista de verificação  
do IFC**

As listas de verificação podem ser uma ferramenta conveniente para apoiar agentes de crédito de primeira linha e gerentes de relacionamento para avaliar o nível de risco ESG de novos clientes, ou para classificar o risco de novas atividades realizadas pelos clientes.

O IFC desenvolveu um bom exemplo de lista de verificação e as etapas a percorrer para realizar uma triagem / avaliação ESG eficiente para operações de project finance. A lista pode ser facilmente adaptada para ser usada para avaliar os clientes empresariais possibilitando que diversos bancos desenvolvam suas próprias listas com base nessa ferramenta.

Essa lista é apenas um ponto de partida e não deve restringir o pensamento do seu banco. Por exemplo, ela não contém quaisquer referências ou orientações sobre biodiversidade e serviços ecossistêmicos, mas pode servir de modelo que pode ser ajustado para assegurar que seja exaustiva e relevante.

**Figura 18: Lista de verificação para triagem de aspectos ambientais e sociais**

Fonte: IFC. Disponível em: <http://firstforsustainability.org/media/IFC%20ESMS%20101%20Presentation.pdf> (último acesso em 02.04.14)

LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA TRIAGEM DE ASPECTOS AMBIENTAIS E SOCIAIS	
Nome da transação:	Localização:
Montante do empréstimo (\$ m) e finalidade financeira:	
Setor:	Breve descrição do projeto:
Data da visita ao local:	Exige revisão técnica complementar:
Verificado por:	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
CONFORMIDADE COM OS REQUISITOS APLICÁVEIS - MARQUE O QUE SE APLICA:	
<input type="checkbox"/> Lista de exclusão	
<input type="checkbox"/> Exigências regulatórias nacionais	
<input type="checkbox"/> Licenças ambiental, de saúde e de segurança concedidas	
<input type="checkbox"/> Ocorrem acidentes e mortes: como e quando:.....)	
<input type="checkbox"/> Multas trabalhistas: quando e por que:.....)	
<input type="checkbox"/> Incidentes e multas ambientais: quando e por que:.....)	

### SISTEMAS DE GESTÃO - MARQUE O QUE SE APLICA:

- Não há política ambiental e social elaborada por escrito
- Não há política de recursos humanos elaborada por escrito (ex.: direitos do trabalhador/ não-discriminação)
- Não há plano de incêndio/ segurança ou plano de prevenção / prontidão/ resposta a emergências elaborados por escrito
- Não há treinamento ambiental, de saúde e segurança para funcionários
- Não existem procedimentos para o gerenciamento de riscos ambientais e sociais
- Não há pessoa designada responsável pelas questões ambientais e sociais
- Não há processo interno para compartilhar informações

### LOCAL DO PROJETO - MARQUE O QUE SE APLICA

- Terra não-urbana/não construída
- Proximidade de rio / riacho / lagoa / lago / mar
- Proximidade de áreas protegidas (ex: floresta / espécies ameaçadas de extinção) / área ecologicamente sensível (ex: mangue, zonas úmidas / áreas de reprodução)
- Proximidade de área culturalmente sensível / indígena

### QUESTÕES AMBIENTAIS - MARQUE O QUE SE APLICA:

#### *Emissões atmosféricas*

- Caldeiras
- Geradores
- Veículos e equipamentos
- Fornalhas e incineradores
- Soldagem e solda
- Queima
- Utilização de solventes
- Utilização de fumigação
- Evaporação de produtos químicos
- Planta de refrigeração
- Uso de ventilação de exaustão

- Resíduos perigosos (ex: restos de óleos, lavagens de pesticidas, solventes, resíduos hospitalares, amianto)

- Resíduos enviados para: .....

#### *Consumo de recursos*

- Materiais usados: .....
- .....
- .....

#### *Resíduos sólidos e perigosos*

- Resíduos gerados
- Tipos de resíduos: .....
- .....

- Utilização de recursos naturais renováveis
- Uso de ferramentas e equipamentos

- Fonte de água: .....

- Fonte de energia: .....

### Águas residuais

- Águas residuais descarregadas em:.....  Drenagem e grades
- Separadores de óleo  Tanques ou filtros de separação  Alagadiços  Válvulas de corte  Esgotos e fossas sépticas
- Unidades de tratamento de água  Operações de limpeza  Operações de pulverização Retirada de água  Bombeamento

### Produtos químicos, combustíveis e pesticidas perigosos

- Armazenamento de produtos químicos ou combustíveis no local  Medidas de proteção contra vazamentos / derramamentos
- Sinais de vazamentos / derramamentos
- Equipamentos de limpeza de derramamento no local  Medidas de proteção contra chuva  Sinais de corrosão em tanques / recipientes
- Áreas de armazenamento protegidas contra roubo  Treinamento sobre o correto manuseio de produtos químicos e combustíveis
- Uso e gestão de pesticidas

### Incômodos

- Poeira  Barulho  Odores  Fumaça  Vibrações  Congestionamento e obstrução de tráfego

### INTERAÇÕES COMUNITÁRIAS - MARQUE O QUE SE APLICA:

- Não há pessoa designada como responsável por responder às perguntas da comunidade
- Não há procedimento de gestão de reclamações da comunidade
- Utilização de pessoal de segurança

### QUESTÕES SOCIAIS - MARQUE O QUE SE APLICA:

- Requer aquisição de terras  Deslocamento/reassentamento dos assentos locais
- Impacto em assentamentos / meios de vida locais  Impacto sobre os povos indígenas
- Queixas de vizinhos / comunidades  Sobre ou adjacente a local de importância cultural / arqueológica

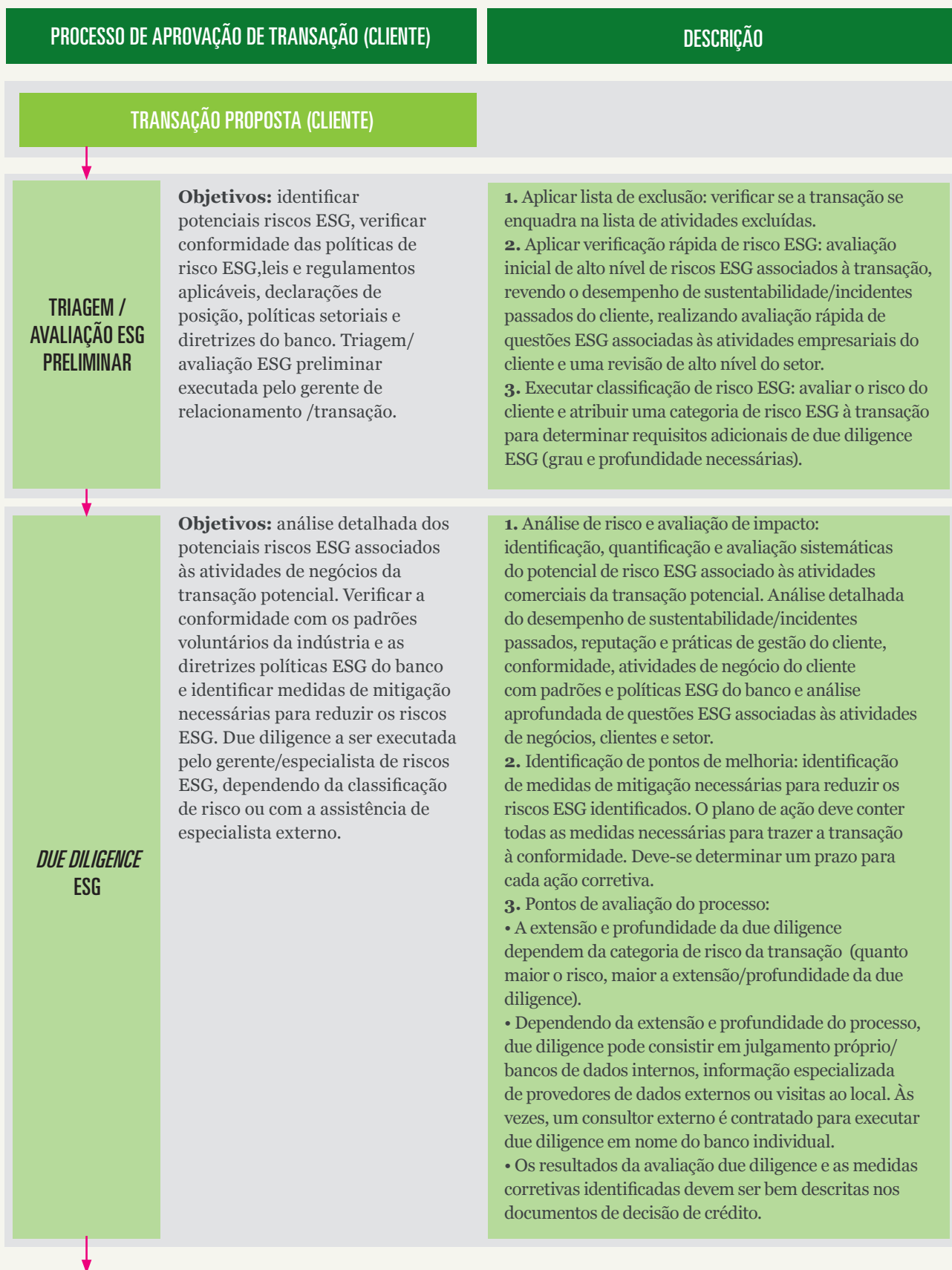
### QUESTÕES TRABALHISTAS - MARQUE O QUE SE APLICA:

- Não há provisão de equipamento de proteção individual (ex: óculos de segurança / capacete / luvas de proteção)
- Medidas inadequadas de saúde e segurança do trabalhador (ex: prevenção de quedas / ventilação)
- Ambiente de trabalho inadequadas ( ex:qualidade do ar/iluminação/espacos confinados/higiene no local)
- Condições de trabalho inadequadas (ex: jornada de trabalho/pausas para descanso/folga/pagamento de horas extras)
- Oportunidades de emprego desiguais (ex: discriminação contra gênero/etnia/idade)
- Pagamento abaixo do salário mínimo  Empregados abaixo da idade mínima
- Trabalho infantil ou forçado  Inexistência de processo para os funcionários expressarem queixas
- Não reconhecimento de organizações de trabalhadores / sindicatos

A figura abaixo mostra o processo de aprovação de clientes e transações que podem ser aplicados pelos bancos a partir da triagem ESG inicial até o monitoramento contínuo durante toda a vida do empréstimo:

**Figura 19: Processo de aprovação e monitoramento de transações (cliente)**

Fonte: Desenvolvido pelo WWF e KPMG



PROCESSO DE APROVAÇÃO DE TRANSAÇÃO (CLIENTE)	DESCRIÇÃO
TRANSAÇÃO PROPOSTA (CLIENTE)	
<p><b>RECOMENDAÇÃO E DECISÃO</b></p>	<p><b>Objetivos:</b> alertar sobre os riscos ESG e recomendações de mitigação pela área de gestão de riscos ESG e aprovação da operação pelo departamento de crédito. Recomendação dada pela gestor de riscos/especialista ESG. Decisão final, normalmente tomada por oficial de risco de crédito ou comissão independente de crédito.</p> <p><b>1.</b> Assessoria e decisão final dependem de resultados da due diligence. Opções:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovação da transação;</li> <li>• Aprovação com condições;</li> <li>• Rejeição ou rescisão de transação;</li> <li>• Encaminhar transação para o próximo nível (dependendo do nível de risco, outro organismo além do departamento de crédito pode ser consultado para decisão final sobre a transação, etc.).</li> </ul>
<p><b>CONTRATAÇÃO</b></p>	<p><b>Objetivos:</b> definir contrato e incluir cláusulas ESG e plano de ação corretiva, se necessário.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1.</b> Registro da decisão tomada.</li> <li><b>2.</b> Incorporar cláusulas contratuais ESG e plano de ação corretiva na documentação do empréstimo e acordos contratuais.</li> <li><b>3.</b> Inserir o plano de ação corretiva acordado em um banco de dados para possibilitar o monitoramento do progresso.</li> </ol>
<p><b>MONITORAMENTO E COMUNICAÇÃO</b></p>	<p><b>Objetivos:</b> monitorar a classificação de risco e a conformidade do cliente com os acordos contratuais, avaliar o progresso em todos os compromissos ESG assumidos com os clientes.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1.</b> Revisão ESG anual do cliente: monitorar e medir conformidade e progressos do cliente no cumprimento das condições ESG do banco incluídas na documentação do empréstimo e com padrões ESG.</li> <li><b>2.</b> Relatório anual de progresso ESG .</li> <li><b>3.</b> Gerenciamento de não conformidades: a não conformidade pode ser considerada como “situação de inadimplência”, dependendo dos termos do contrato de empréstimo.</li> <li><b>4.</b> Deve-se manter para cada transação um registro da documentação de apoio das revisões ESG.</li> </ol>



## Exemplos de cláusulas e obrigações em documentação de empréstimos

Exemplos de possíveis obrigações ESG na documentação do empréstimo e seus benefícios incluem:

- Requisitos de informação, detalhamento do conteúdo, padrão e frequência de elaboração de relatórios pelo cliente (por exemplo, exigir que o cliente relate ao Carbon Disclosure Project e / ou de acordo com a matriz GRI);
- Requisitos para a avaliação independente de terceira parte (por exemplo, na aplicação dos Princípios do Equador para operações financeiras de alto risco);
- Implementação de um sistema de gestão ambiental e social para compreender, monitorar e gerenciar uma série de impactos ambientais e sociais do negócio do cliente;
- Atingir marcos ESG programados, como afiliar-se e aderir aos princípios e critérios de padrões de certificação, como o RSPO (por exemplo, a Política de Commodities Agrícolas do HSBC em relação aos clientes do setor de óleo de palma).

---

## Exemplo prático: Processos de gestão de risco ambiental e social do Standard Chartered

A gestão de risco ambiental e social é uma parte importante do processo e concessão de crédito do Banco Standard Chartered.

Os funcionários da linha de frente recebem um instrumento de avaliação de risco ambiental e social (ESRA). Eles são apoiados pela equipe de Gestão de Risco Ambiental e Social (ESRM) do Standard Chartered, que presta assessoria técnica, treinamento, visitas de campo e assistência para garantir o cumprimento das normas do Standard Chartered. A equipe é composta por especialistas técnicos de diversos setores combinados com funcionários fast-track alternando seus papéis de linha de frente.

O processo de empréstimo e gestão de riscos ambientais e sociais do Standard Chartered é composto por três etapas:

- 1 Avaliação e due diligence: Na due diligence, as equipes de linha de frente usam ferramentas do Banco, incluindo seus modelos ESRA, para medir o alinhamento dos clientes e operações com as normas do Banco, tal como estabelecido nas declarações de posicionamento. Conforme o caso, os Princípios do Equador, ou outras normas e diretrizes pertinentes são aplicadas.

Nos casos em que riscos ou impactos específicos forem identificados como parte deste processo, o cliente ou transação pode ser enviado para a equipe ESRM para obter orientações adicionais, incluindo a decisão de submeter a operação ao Comitê de Responsabilidade Empresarial e de Risco Reputacional (BRRRC, em inglês).

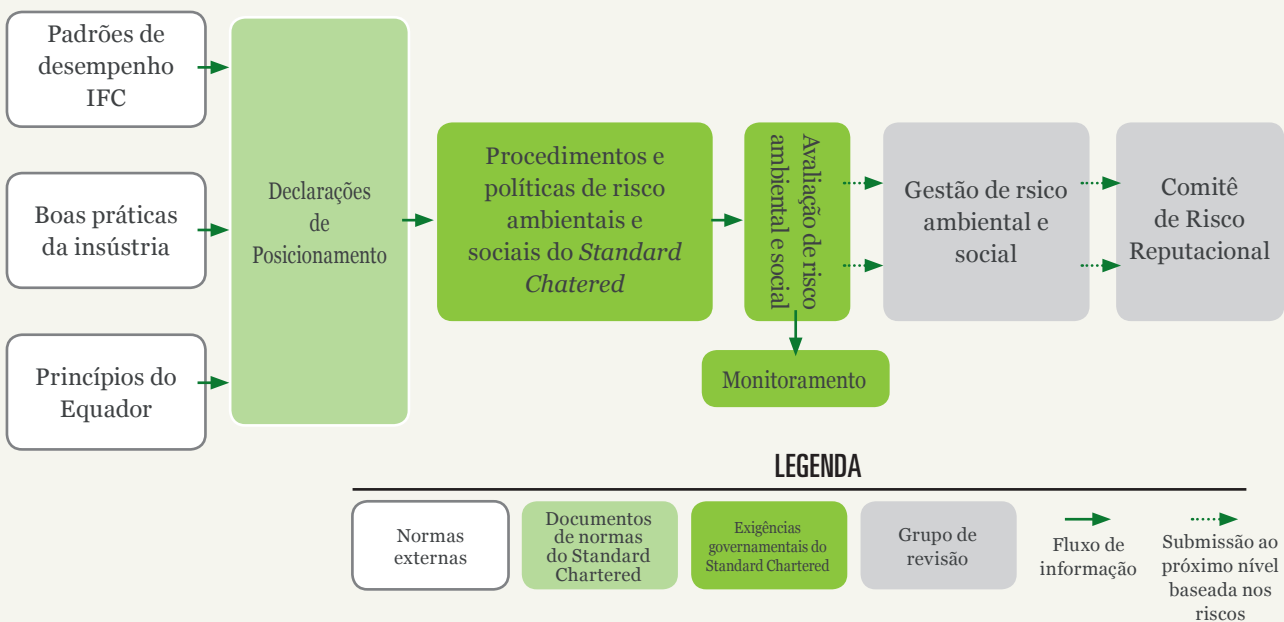
Quando necessário, consultores externos também podem ser contratados para executar due diligence detalhada e propor um plano de ação para mitigar os riscos associados. Circunstâncias em que isso é provável incluem: quando exigido pelos Princípios do Equador; quando forem identificados riscos específicos; quando são necessárias competências especializadas; e / ou em situações em que o Banco esteja altamente dependente de um ativo ou projeto para o reembolso de um empréstimo. A equipe ESRM permanece disponível para orientar as equipes de negócios sempre que necessário.

- 2 Aprovação: Todas as operações de crédito exigem a aprovação do departamento de crédito do Standard Chartered. Relacionamentos com clientes e transações específicas que requerem uma análise mais aprofundada são transferidos para o BRRRC\*.
- 3 Monitoramento: Se necessário, as condições ESG são incluídas na documentação do empréstimo, e os clientes são obrigados a cumprir um plano de ação com cronograma para atender a essas condições. Em project finance, a equipe de Monitoramento de Portfólio do Standard Chartered é responsável por garantir o cumprimento de todos os planos de ação acordados com os clientes. Qualquer desvio com relação ao plano resulta em envolvimento do ESRM, e quando necessário, do BRRRC.

\* As operações com riscos ESG significativos são transferidas para o BRRRC do Standard Chartered, presidido pelo Chefe Executivo Adjunto do Grupo. O comitê é composto por representantes da Equipe de Liderança Bancária e o Diretor de Sustentabilidade do Grupo. O BRRRC reúne-se mensalmente e de maneira ad hoc, quando necessário.

**Figura 20: O processo do Standard Chartered**

Fonte: Fornecido pelo Standard Chartered para WWF (2014)

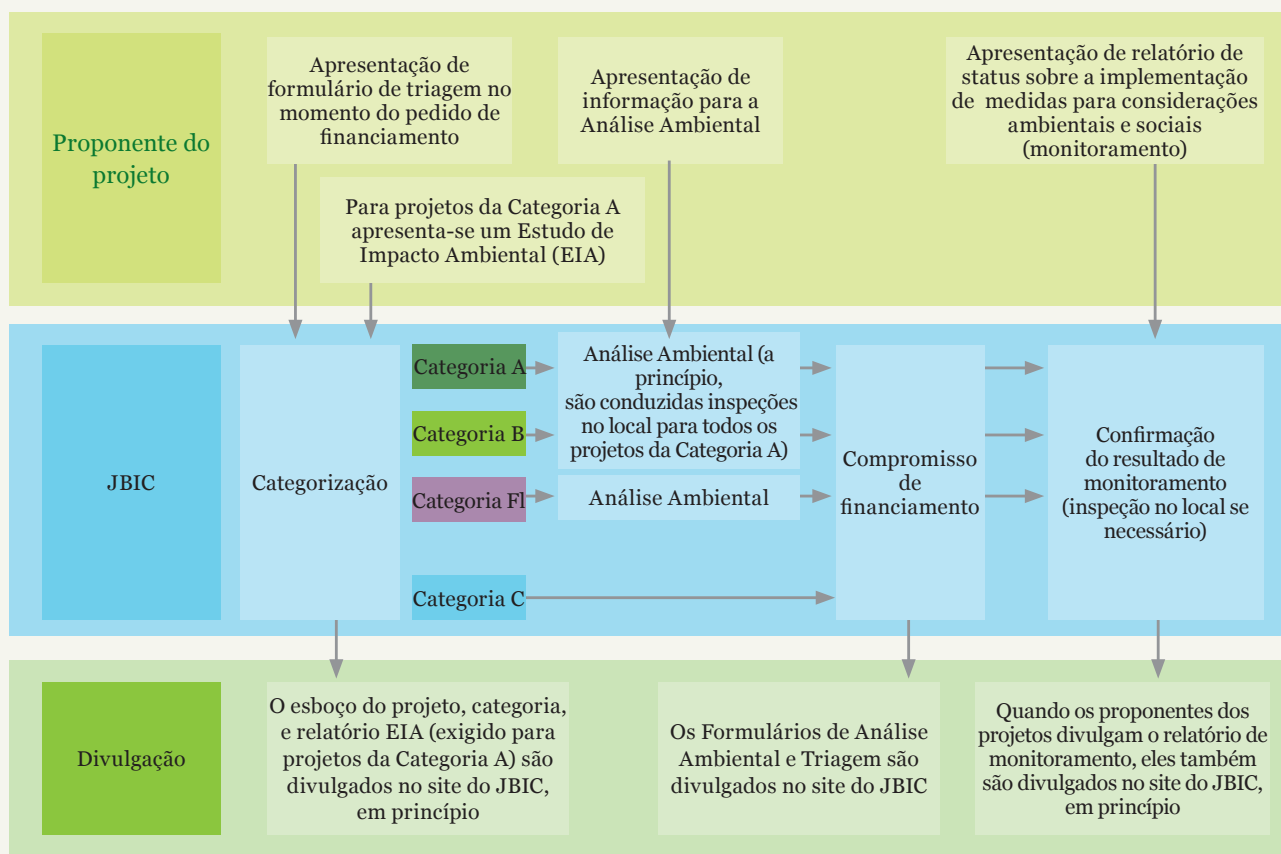


**Exemplo prático:  
o processo de  
empréstimo do JBIC**

O processo de financiamento do Banco Japonês para Cooperação Internacional (JBIC) possui uma ordem de procedimentos estabelecida a serem seguidos para a implementação de suas Diretrizes Ambientais. Ter um fluxo de processo claro garante que os riscos ESG sejam devidamente considerados no processo de aprovação de empréstimos, juntamente com requisitos de monitoramento e comunicação do risco adequados.

**Figura 21: Fluxo processual para confirmação de considerações ambientais e sociais**

Fonte: JBIC. 2013 Activities for Environmental Sustainability. Disponível em: [https://www.jbic.go.jp/wp-content/uploads/page/2013/08/20397/env\\_2013.pdf](https://www.jbic.go.jp/wp-content/uploads/page/2013/08/20397/env_2013.pdf) (último acesso em 15.06.14)



\* Para projetos da categoria IF, o JBIC confirma através do intermediário financeiro que as considerações ambientais e sociais indicadas em suas diretrizes ambientais foram seguidas pelo projeto.

**Exemplo prático:  
Processo de aprovação de transações do Credit Suisse**

Analisar os impactos de sustentabilidade das atividades de negócios de uma empresa é parte fundamental da gestão de risco do Credit Suisse.

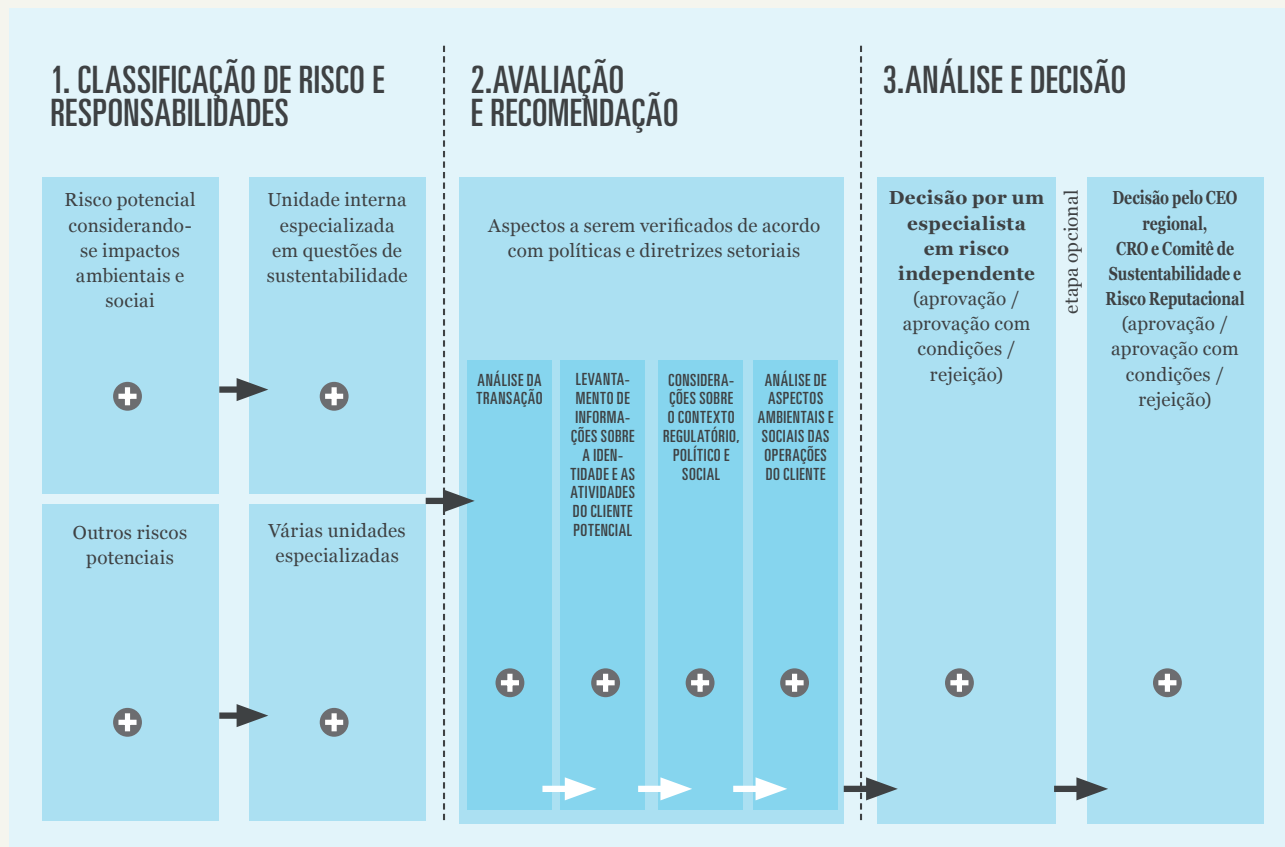
Uma equipe dedicada de especialistas de risco ambiental e social identifica e analisa informações de linha de base sobre as questões relevantes de sustentabilidade para a indústria e ativos do cliente tendo em referência diversas bases de dados e, conforme o caso, auditorias locais.

As questões de sustentabilidade identificadas são avaliadas quanto à conformidade com as políticas setoriais e orientações internas específicas e quanto à aderência a normas voluntárias aplicáveis ao setor e posteriormente é feito um julgamento para dar seguimento ou não, com ou sem condições.

Se uma operação é susceptível de levar a risco reputacional, um oficial de risco independente verifica se todos os especialistas relativos às questões relevantes forneceram sua avaliação e toma uma decisão sobre a transação proposta.

**Figura 22: Processo de aprovação de transações do Credit Suisse**

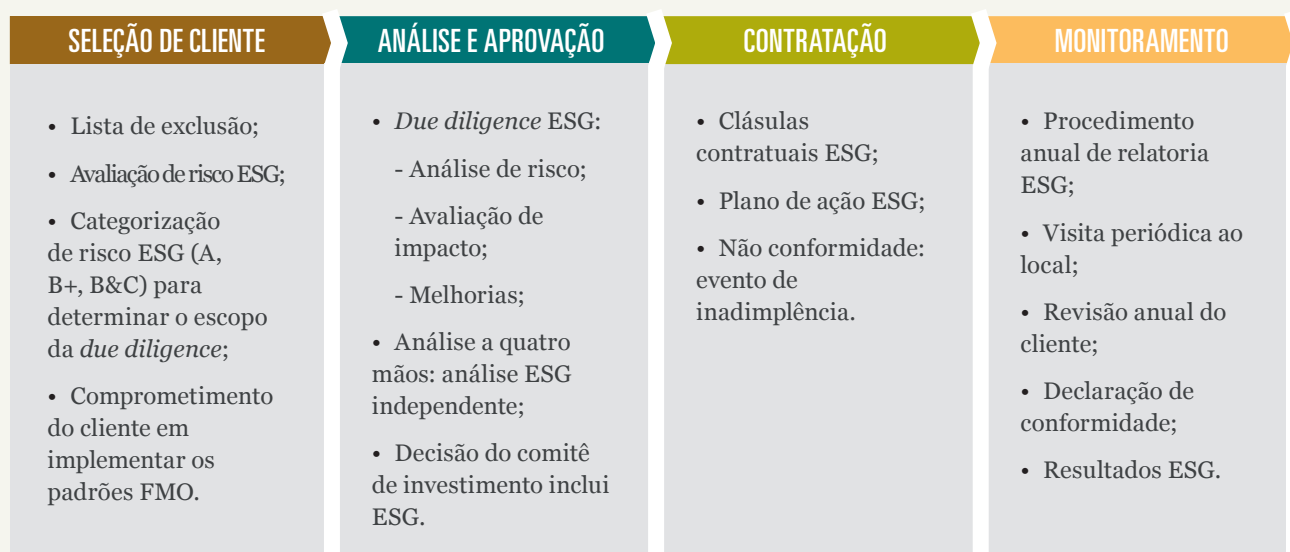
Fonte: Fornecido pelo Credit Suisse ao WWF. Disponível em: [https://www.credit-suisse.com/responsibility/en/banking/risk\\_review.jsp](https://www.credit-suisse.com/responsibility/en/banking/risk_review.jsp) (último acesso em 15.08.14)



## Exemplo prático: processo de aprovação de transações do FMO

### Figura 23: Processo de aprovação de transações do FMO

Fonte: FMO. Integrating Sustainability. Disponível em <http://www.fmo.nl/integrating-sustainability> (último acesso em 02.04.14)



A due diligence ESG relacionada com transações financeiras de nível de risco B e C é executada pelo próprio analista de crédito da FMO. No entanto, no caso de uma operação financeira com nível de risco A ou B +, o FMO aplica o princípio de "quatro mãos". Isto significa que a due diligence ESG é executada pelo analista de crédito da FMO e revisada por um especialista ambiental e social independente do departamento de crédito.

Para informações adicionais sobre o processo de aprovação de transações da FMO, veja:  
<http://www.fmo.nl/integrating-sustainability>.

#### Informações adicionais

- IFC. 2008. Environmental and Social Management System 101, A Framework for Environmental and Social Risk Management. Disponível em : <http://firstforsustainability.org/media/IFC%20ESMS%20101%20Presentation.pdf> (último acesso em 02.04.14)

---

## 4.5 INTEGRAÇÃO ESG EM ATIVIDADES COMERCIAIS ECM E DCM

Os negócios de Equity Capital Markets (ECM) e Debt Capital Markets (DCM) diferem das operações de financiamento pois os bancos desempenham um papel de intermediário entre o cliente emissor e os investidores em uma determinada transação, em vez de ser o prestador direto ou investidor. Pode haver circunstâncias em que, em uma transação subscrita por exemplo, uma queda na demanda por parte dos investidores leve o banco a assumir uma posição de principal, que poderá posteriormente vender.

Além disso, as operações de ECM, ao contrário de empréstimos bancários, não se encontram normalmente caracterizadas por cláusulas e obrigações personalizadas, mas sim por uniformidade nos termos e condições para promover a liquidez da operação no mercado secundário. Dependendo da qualificação de crédito do emissor e da estrutura do instrumento de dívida, operações de DCM podem possuir cláusulas, por exemplo, um pacto pelo qual o emissor se compromete a manter certos índices de cobertura do serviço da dívida ou de alavancagem.

Como resultado, a capacidade de integrar as considerações ESG em negócios de ECM, DCM vai diferir substancialmente daquela dos empréstimos. Os exemplos nesta área são atualmente modestos na melhor das hipóteses.

Sua capacidade será limitada a:

- Integrar considerações ESG no processo de aceitação do cliente;
- Fornecer orientação para o cliente que emite em relação a informações divulgadas sobre ESG ou oferecendo um memorando da operação.

---

### Aprovação do Cliente

Na execução de transações ECM e DCM, assinar uma carta de autorização com o cliente para uma determinada transação geralmente traz a obrigação de fornecer determinados serviços, embora nem sempre sejam assinadas cartas de autorização. Em vez disso, as partes podem prosseguir diretamente para um acordo de compra ou subscrição. É típico em cartas de autorização estipular que a oferta permaneça sujeita à satisfação de determinadas condições precedentes, incluindo uma due diligence a ser realizada, bem como o recebimento de todas as aprovações e documentação necessárias mutuamente acordadas.

Para se aceitar um negócio por meio de uma carta de autorização assinada é necessário fundamentar-se, entre outros, na confirmação e aceitação de que você está preparado para apoiar o cliente emissor e, portanto, é essencial um robusto processo de caracterização do cliente. Ao aceitar o cliente, você concorda em executar certos serviços e facilitar interação entre o cliente emissor e potenciais investidores. Você poderá se expor a danos reputacionais se optar por prestar serviços a clientes associados com práticas ambientais e sociais adversas. Como tal, a integração de considerações ESG nos procedimentos de identificação / aceitação do cliente servem para proteger a sua reputação. É possível usar o mesmo processo de aprovação ESG de cliente e transação utilizado na área de empréstimos.

## Requisitos de divulgação

Atualmente não existe consenso sobre que fatores específicos de risco ESG devem ser incluídos no prospecto ou memorando de oferta, mas há um requisito geral para garantir que a divulgação seja completa e precisa, e não falsa ou enganosa (seja por omissão ou de outra forma). No entanto, definir requisitos de divulgação de clientes potenciais pode ser um poderoso instrumento para a integração ESG nas atividades ECM e DCM por várias razões:

- Cada vez mais parece haver uma correlação direta entre o desempenho ESG das empresas e seu valor no longo prazo. Este é o caso em um número crescente de indústrias. Em outras palavras, o sucesso financeiro das empresas depende, em parte, da extensão na qual elas integram ESG em sua estratégia e práticas de negócios (veja “Informações adicionais” para obter mais detalhes).

Conseqüentemente, deve-se considerar pedir aos clientes ECM e DCM para incluírem na investigação e processo de diligência, suas práticas de negócios e desempenho relacionados com ESG e incluir uma divulgação relevante nos memorandos de informação (ou memorandos de investimento / ofertas). Se isso não for feito, corre-se o risco de ocorrerem reivindicações e reclamações devido à divulgação inadequada e potenciais litígios, com base em que seus clientes não tenham fornecido todas as informações relevantes para os potenciais investidores.

Se uma questão ESG for relevante para o valor de longo prazo da empresa, você deve garantir que o seu cliente ECM e DCM informe isso em seus documentos de oferta disponibilizados aos potenciais investidores.

Requisitos para avaliar e divulgar questões relacionadas com ESG colocados em memorandos de informação irão criar discussões no board assim como em toda a organização do cliente. Isso pode levar a melhorias no desempenho do cliente em questões concretas relacionadas com ESG, e no desempenho ESG geral.

- Ao integrar requisitos de divulgação ESG em processos de aprovação do cliente para linhas de negócios ECM e DCM, você estará em uma posição melhor para preparar um movimento mais amplo em direção a uma Comunicação Integrada e relatórios não financeiros. Os investidores estão à procura de informações mais relevantes sobre o desempenho da empresa e sobre os riscos potenciais aos quais as empresas estão expostas em seu todo.

---

## Requisitos de divulgação em documentação de ECM e DCM

### Que tipo de informação e nível de transparência no que diz respeito às questões de ESG de potenciais clientes podem ser relevantes?

É possível solicitar que seus clientes considerem incluir o seguinte em seus documentos de oferta:

- Uma avaliação de potenciais riscos / oportunidades ESG a que o modelo de negócio está exposto, no curto, médio e longo prazos;
- Estratégias / políticas ESG para gerir determinadas questões ESG concretas;
- Detalhes dos sistemas de gestão e controles existentes para minimizar e monitorar o impacto das atividades empresariais sobre as questões ESG concretas;

- Detalhes de métricas de desempenho relacionadas à ESG que demonstram o desempenho concreto da empresa quanto a questões ESG concretas, como:
    - Utilização de boas práticas de relatoria como a GRI para ajudar a formular e apresentar relatório sobre as principais métricas;
    - Afiliação e grau de adesão aos padrões de múltiplos atores.
- 

### **Exemplo prático: o processo de aprovação de clientes do Grupo Rabobank**

O Grupo Rabobank tem um sistema registrado de avaliação de clientes, chamado GAIA, para todos os seus clientes corporativos. É um sistema de TI que apóia gerentes de relacionamento em suas unidades de negócios individuais a avaliar e revisar / atualizar, anualmente, o perfil de risco e oportunidade ESG de clientes novos e antigos, como parte dos processos de aprovação de transações.

O GAIA consiste de várias ferramentas:

- Sondagem do País : mostra ao gerente de relacionamento com o cliente todas as questões ESG relevantes no país em que o cliente está ativo;
- Sondagem do setor: proporciona uma visão geral de todas as políticas setoriais do Grupo Rabobank que são aplicáveis para o cliente;
- Motor de busca Web: Este motor de busca registrado permite que o gerente de relacionamento com o cliente procure informação pública relevante sobre o desempenho e abordagem ESG dos clientes, por exemplo, se o cliente está envolvido em processos judiciais relacionados à ESG.

O GAIA permite ao Rabobank Group reunir uma ampla gama de pontos de debate sobre as questões ESG em seu papel de parceiro engajado com o cliente, e responder a riscos de acordo com suas políticas internas.

Fonte: Rabobank International, Interview with Thomas Ursem, Sustainable Supply Chain Manager, Outubro 2012, reconfirmado em 2014.

---

### **Exemplo prático: Recomendações da bolsa de valores de Hong Kong sobre ESG**

Em 2012, a Bolsa de Valores de Hong Kong (HKEx) publicou um conjunto de recomendações sobre relatórios ESG. Em janeiro de 2013, a HKEx aconselhou que essas recomendações constituíam boas práticas. Sujeito a consulta, a HKEx planeja elevar o nível de obrigatoriedade das orientações para “cumpra ou explique” até 2015.

As recomendações identificam um vasto conjunto de parâmetros em torno do processo de elaboração de um relatório e lista ESG de cerca de 30 KPIs específicos que as empresas são incentivadas a considerar em seus relatórios. Os parâmetros e KPIs abrangem quatro áreas: qualidade no local de trabalho, proteção ambiental, práticas operacionais e engajamento da comunidade. A HKEx espera que as empresas sejam capazes de fornecer informações sobre a sua estratégia e gestão dessas questões, bem como desempenho concreto, medido nas operações da empresa.

Para informações adicionais, visite [www.hkex.com.hk](http://www.hkex.com.hk) (último acesso em 02.04.14) e procure a publicação Hong Kong Stock Exchange ESG Reporting Guide and Toolkit.



### **Exemplo prático: Requisitos do Relatório Integrado da Bolsa de Valores de Joanesburgo**

A Lista de Requisitos da Bolsa de Valores de Joanesburgo tem a provisão de que as empresas envolvidas devem cumprir o King Code of Governance for South Africa (King III, que entrou em vigor em Março de 2010), incluindo a exigência de Relatórios Integrados, ou explicar o não cumprimento. O King Code é um conjunto de princípios de governança e práticas corporativas recomendadas para as empresas e outras entidades da África do Sul. O código, que se baseia em “cumpra ou explique”, aborda questões como as responsabilidades do conselho, liderança ética e cidadania corporativa, relações com os atores, Relatórios Integrados e divulgação.

Para ler o conteúdo do King III, Requisitos do Relatório da Bolsa de Valores de Joanesburgo, visite: [http://www.jsereporting.co.za/ar2013/download\\_pdf/jse\\_king3.pdf](http://www.jsereporting.co.za/ar2013/download_pdf/jse_king3.pdf) (último acesso em 02.04.14)

---

### **Informações adicionais**

- Eccles, R.G., Ioannou, I., e Serafeim, G. 2011. (Harvard Business School) The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance. Disponível em: <http://hbswk.hbs.edu/item/6865.html> (último acesso em 02.04.14)
- Hoepner, A.G.F. e Nilsson, M. (Centre for Responsible Banking & Finance). 2013. ESG Data: Can it Enhance Returns and Reduce Risks? Disponível em: [http://www.fno.no/pagefiles/48546/presentasjoner/andreas%20g%20f%20hoepner%20og%20marcus%20nilsson%20-%20environmental,%20social%20and%20governance%20\(esg\)%20data.pdf](http://www.fno.no/pagefiles/48546/presentasjoner/andreas%20g%20f%20hoepner%20og%20marcus%20nilsson%20-%20environmental,%20social%20and%20governance%20(esg)%20data.pdf) (último acesso em 02.04.14)
- JANA. 2012. ESG Integration – A Survey of Global Equity Managers. Disponível em: <http://www.jana.com.au/esg-integration-a-survey-of-global-equity-managers/> (último acesso em 02.04.14)
- International Integrated Reporting Council. 2013. Consultation Draft of the International Framework. Disponível em: <http://www.theiirc.org/consultationdraft2013> (último acesso em 02.04.14)
- PRI. 2012. Responsible Investment and Investment Performance. Disponível em: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/reporting-disclosure/6-respinvestperformance\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/reporting-disclosure/6-respinvestperformance_en.pdf) (último acesso em 02.04.14)

Este é um documento de referência que inclui os principais estudos de integração ESG, decisão de investimento e avaliação da empresa.

- RCM. 2011. Sustainability: Opportunity or Opportunity Cost? Applying ESG Factors to a Portfolio Does Not Negatively Impact Performance and May Enhance It. Disponível em: <https://www.allianz.com/media/responsibility/documents/rcmsustainabilitywhitepaper2011.pdf> (último acesso em 02.04.14)
- UNEP FI. Investment Work Programme publications. Disponível em: <http://www.unepfi.org/publications/investment/> (último acesso em 02.04.14)

**O ENGAJAMENTO DE CLIENTES, ALÉM DE ESTIMULAR A ADESÃO A POLÍTICAS ESPECÍFICAS E REDUZIR O PERFIL DE RISCO ESG DO SEU BANCO, TAMBÉM OFERECE UMA OPORTUNIDADE PARA CONSOLIDAR A CONFIANÇA E A PARCERIA COM OS CLIENTES-CHAVE.**

## 4.6 ENGAJAMENTO DE CLIENTE

O sucesso da estratégia ESG não dependerá apenas de como a implementação ocorre, mas também da forma como os clientes respondem às novas exigências.

A adesão a políticas ESG é de seu interesse e de seus clientes. O engajamento de clientes, além de estimular a adesão a políticas específicas e reduzir o perfil de risco ESG do seu banco, também oferece uma oportunidade para consolidar a confiança e a parceria com os clientes-chave ao promover as melhores práticas no setor e aumentar o valor das operações do cliente.

Um desafio para as instituições financeiras na implementação ESG é a construção de capacidades - tanto para os funcionários em geral quanto para uma equipe de trabalho ESG dedicada ao engajamento do cliente para melhorar o desempenho do portfólio. Os profissionais podem não estar dispostos a discutir um assunto sobre o qual têm pouco conhecimento e não se sentem seguros, e dessa forma, o treinamento e desenvolvimento de capacidades são parte importante da integração. Muitas ONGs, como o WWF, oferecem oficinas de capacitação como parte de suas atividades de engajamento com o setor financeiro e podem compartilhar o seu profundo conhecimento sobre questões ESG importantes.

Alguns dos principais bancos têm um processo formal de engajamento com clientes potenciais e existentes no que se refere a questões de sustentabilidade. Eles definem metas, elaboram planos de ação com os clientes e monitoram o cumprimento desses acordos.

É possível sugerir novas oportunidades para os seus clientes desenvolverem projetos relacionados a ESG, como reconstruções ecológicas, resíduos de usinas de geração de energia, serviços de extensão para pequenos agricultores ou projetos de eficiência energética, por exemplo. Essa assessoria terá o duplo objetivo de proporcionar oportunidades adicionais de financiamento e também de ajudar a melhorar o perfil e desempenho de sustentabilidade dos clientes. Fornecer um serviço positivo, de valor agregado, fortalece seu papel de assessor de confiança. Com o tempo, é possível desenvolver visões sobre as questões ESG em uma série de setores.

As regulações bancárias atuais podem ainda não exigir a integração ESG para subsidiar as decisões de crédito, no entanto, é necessário antecipar mudanças no futuro. Algumas regulações já estão surgindo na China e no Brasil. Nesse ínterim, não se deve competir em uma posição desprivilegiada em relação a outros bancos no que se refere à aceitação de clientes de qualidade inferior (maior risco ESG).

Embora algumas questões ESG possam não se materializar durante o curso de um empréstimo de três a cinco anos, normalmente se quer refinanciar e reter clientes ao final do período de empréstimo. Portanto, é provável que seus clientes sejam impactados por questões ESG de médio prazo durante o curso de seu relacionamento com eles.

### **Requisitos para engajamento com o cliente**

Deve-se desenvolver diretrizes e processos para engajar seus clientes na integração ESG, indicando claramente:

- Diretrizes para o engajamento do cliente, por exemplo, por meio de caminhos existentes, como gerentes de relacionamento com o cliente ou através de interação separada com especialistas ESG;
- Instrumentos para garantir cumprimento de suas políticas ou condições

contratuais relevantes, quando aplicável, bem como orientações para lidar com casos de não cumprimento. Por exemplo, pode-se ter um processo gradual para os clientes que não as cumpram, variando de períodos de “reabilitação”, orientação ou ajuda aos clientes para que retornem à conformidade, sanções, e na pior das hipóteses, a interrupção do relacionamento;

- Os métodos para gerenciamento do desempenho atual e oportunidades de feedback para garantir que você possa trabalhar com seus clientes para ajudá-los a alcançar os objetivos declarados (ou seja, reparação e assistência), incluindo avaliação regular do desempenho ESG dos clientes ( pelo menos uma vez por ano);
- Ferramentas e exemplos que mostram o lado positivo do engajamento, que podem ser usados para identificar e demonstrar os benefícios de negócios.

---

### **Monitoramento da adesão**

Pode-se considerar o desenvolvimento de KPIs para monitorar o progresso dos compromissos com o cliente. Os indicadores podem incluir, por exemplo, a percentagem de clientes em conformidade com os acordos contratuais e ações corretivas ESG em um ano, e a percentagem de clientes demonstrando melhorias em seu desempenho de sustentabilidade. Esses acordos e KPIs devem estar registrados em seus sistemas internos (incluindo os prazos).

---

### **Exemplo prático: Como o ANZ administra a não-conformidade**

O ANZ teve um relacionamento potencialmente significativo com um cliente de mineração até que alguns eventos ocorreram em 2009 e 2010. O ANZ se envolveu com atores de ONGs que levantaram preocupações sobre o impacto de um possível projeto sobre o meio ambiente e os povos indígenas. As questões foram discutidas com o cliente e o ANZ participou de uma visita ao local no início de 2010. No entanto, pedidos de envolver peritos independentes foram recusados e, uma avaliação social e ambiental independente foi encomendada pelo cliente e realizada em 2009, não tendo sido fornecida para a ANZ.

O processo de governança de Risco Reputacional do ANZ forneceu uma matriz para o banco examinar essas questões e as ações do cliente nos níveis mais altos do banco. Como resultado dessa deliberação, o ANZ decidiu interromper do relacionamento com o cliente em 2010.

Fonte: Portal da ANZ (<http://www.anz.com/about-us/corporate-responsibility/customers/responsible-business-lending/> e <http://archive-au.com/page/1177353/2013-01-17/http://anz.com.au/about-us/corporate-responsibility/customers/responsible-business-lending/>) (último acesso em 02.04.14)

---

### **Exemplo prático: Como o Credit Suisse engaja seus clientes**

Um cliente buscou os serviços de consultoria do Credit Suisse em conexão com a aquisição de uma unidade de produção de óleo de palma, incluindo a plantação e equipamentos. O conhecimento do Credit Suisse sobre o cliente e a rotina de triagem / avaliação da aquisição não revelou preocupações significativas, e mostrou que os bens pertenciam a um membro da RSPO. No entanto, não havia informação pública suficiente sobre os ativos para uma avaliação completa.

Ao envolver a equipe interna de Assuntos de Sustentabilidade, o pessoal de financiamento do Credit Suisse obteve informações adicionais. A equipe de Assuntos de Sustentabilidade diagnosticou e avaliou os parâmetros ambientais e sociais da operação à luz da Política Global - Florestas & Agronegócio e de diretrizes complementares para o óleo de palma.

Essas políticas exigem que o Credit Suisse só financie ou assessorie empresas florestais e agroindustriais de boa reputação, com um histórico de gestão responsável nas questões ambientais e sociais. As avaliações de reputação e práticas de gestão de uma empresa se baseiam em sua capacidade de demonstrar que tem tratado adequadamente uma série de questões-chave no passado e pode continuar a tratar no futuro. O Credit Suisse também exige que os clientes (tanto no nível da matriz como das subsidiárias) sejam (ou se comprometam a tornar-se) membros da RSPO e que sejam certificados de acordo com seus princípios e critérios, ou planejem um prazo para tal.

Nesse caso, o cliente concordou com a solicitação do Credit Suisse de contratar um consultor independente para fazer uma auditoria tipo gap analysis dos ativos à luz dos princípios e critérios da RSPO para servir de trampolim para a certificação. A auditoria deixou claro que algumas questões precisavam ser resolvidas.

O Credit Suisse aprovou o acordo, depois de acordar que o cliente desenvolveria um plano de gerenciamento e monitoramento de questões que atendesse às demandas da equipe de Assuntos de Sustentabilidade. Por exemplo, a RSPO exige que seus membros tenham planos com prazos para alcançar a certificação de 100 por cento de suas plantações e usinas. O Credit Suisse continua em contato com o cliente e o auditor para garantir prazos realistas e facilitar a implementação.

Fonte: Sustainable Palm Oil Platform. Credit Suisse Case Study. Disponível em: <http://www.sustainablepalmoil.org/palm-oil-by-region/europe/case-studies/credit-suisse-ag/> (último acesso em 02.04.14)

### **Como HSBC faz a gestão da conformidade dos clientes às suas políticas**

O HSBC verifica se os clientes nos setores sensíveis estão em conformidade com suas políticas de risco à sustentabilidade desde o início de qualquer relacionamento e os monitora anualmente utilizando o mesmo sistema aplicado ao monitoramento de risco de crédito. Este processo também tem a participação da área de auditoria interna. O HSBC avalia os clientes de acordo com o nível de conformidade às políticas e os classifica em quatro categorias: “líder”, “em conformidade”, “conformidade parcial” e “não-conformidade”.

Se o HSBC acha que um cliente não está cumprindo suas políticas e tem interesse de fazer mudanças, presta apoio ao cliente para que faça as melhorias necessárias para alcançar a conformidade. Isso exige que os impactos subjacentes à atividade do cliente sejam aceitáveis e que haja um plano de ação em execução para atingir a conformidade dentro de um prazo aceitável. O HSBC monitora os clientes para garantir que os compromissos sejam cumpridos. Se o cliente não consegue ou não deseja melhorar para atender os padrões do HSBC em um prazo razoável, a relação é terminada assim que seja contratualmente possível.

Fonte: HSBC. HSBC Sustainability Report 2012. Disponível em: [www.hsbc.com/sustainability](http://www.hsbc.com/sustainability) (último acesso em 14.05.14)

### Exemplo prático: Iniciativa Ambiental do Sistema Financeiro

O pacto para commodities agrícolas Soft Commodities Compact, da iniciativa ambiental do setor bancário Banking Environment Initiative (BEI), é um novo compromisso assumido pelos principais bancos para apoiar a transição global para Desmatamento Zero até 2020. O pacto, até agora, foi assinado pelo Barclays, BNP Paribas, Deutsche Bank, Lloyds Banking Group, RBS, Santander, UBS e Westpac, com participação aberta e em expansão. Essa iniciativa impulsionada pelo cliente foi concebida para apoiar e espelhar o compromisso com a sustentabilidade do fórum de bens de consumo Consumer Goods Forum (CGF).

Em 2010, os chefes executivos do Conselho de Administração do CGF comprometeram seus 400 membros, com um poder de compra combinado de mais de US\$ 3 trilhões, a alcançar desmatamento zero em suas cadeias de fornecimento até 2020. O Soft Commodities Compact é resultado de dois anos de extensa colaboração entre o CGF e os bancos que compõem a iniciativa BEI, com orientação do WWF, para estabelecer o alinhamento do setor bancário com esse objetivo.

O pacto foi aprovado pelo Conselho do CGF no final de 2013, reconhecido pela administração Obama em uma reunião na Casa Branca pouco tempo depois, e usado como exemplo de parceria poderosa indústria-a-indústria em uma sessão especial da Reunião Anual do Fórum Econômico Mundial, em Davos, em janeiro de 2014.

O pacto inclui dois compromissos. Em primeiro lugar, os bancos trabalharão com as empresas de bens de consumo e suas cadeias de suprimentos para desenvolver soluções adequadas de financiamento que apoiem o crescimento dos mercados de óleo de palma, madeira, soja e carne sem contribuir para o desmatamento. Em segundo lugar, os bancos envolverão os clientes de regiões de alto risco na melhoria de seu desempenho de sustentabilidade em consonância com as práticas responsáveis da indústria e em conformidade com os requisitos CGF.

Especificamente, até 2020 todos os clientes bancários corporativos e de investimento cujas operações incluam produção ou processamento significativo de óleo de palma, produtos madeireiros e soja em mercados com alto risco de desmatamento tropical serão capazes de verificar se essas operações estão condizentes com Desmatamento Líquido Zero através de certificação de terceira parte de credibilidade.

O primeiro novo produto financeiro do Soft Commodities Compact foi produzido: a Carta de Crédito de Despacho Sustentável da BEI. É uma solução de financiamento para o comércio exterior, que pode ser utilizada pelos bancos para incentivar o comércio internacional de commodities produzidas de forma sustentável. O IFC confirmou que vai oferecer condições preferenciais aos bancos parceiros que tiverem como alvo esse tipo de transporte, oferecendo o potencial de redução de custos de capital.

Fonte: Banking Environment Initiative website (<http://www.cisl.cam.ac.uk/Business-Platforms/Banking-Environment-Initiative.aspx?#Fragment-3>) (último acesso em 27.07.14)

### Informações Adicionais

- WWF, CDC e FMO. 2012. Profitability and Sustainability in Palm Oil Production. Disponível em: [http://awsassets.panda.org/downloads/profitability\\_and\\_sustainability\\_in\\_palm\\_oil\\_production\\_update\\_.pdf](http://awsassets.panda.org/downloads/profitability_and_sustainability_in_palm_oil_production_update_.pdf) (último acesso em 02.04.14)

*Este estudo examina extensivamente os custos e benefícios financeiros da produção sustentável de óleo de palma segundo as diretrizes estabelecidas pela RSPO e demonstra o benefício líquido positivo da certificação. O relatório foi elaborado em conjunto pelo WWF; CDC, instituição de financiamento para o desenvolvimento do Reino Unido; e FMO, o banco de desenvolvimento holandês.*

# 5. MONITORAMENTO E COMUNICAÇÃO DA SUA INTEGRAÇÃO ESG

Se não for realizada de forma responsável, a mineração pode causar grandes danos ambientais, como o desmatamento, a perda de habitats e a contaminação de corpos d'água.



# 5. MONITORAMENTO E COMUNICAÇÃO DA SUA INTEGRAÇÃO ESG

**É VITAL ESTABELECEER KPIS PARA MONITORAR O PROGRESSO NO DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ESG E SEUS OBJETIVOS E AVALIAR O RESPECTIVO IMPACTO NO NEGÓCIO**

É vital estabelecer KPIS para monitorar o progresso no desenvolvimento e implementação da estratégia ESG e seus objetivos e avaliar o respectivo impacto no negócio.

Você pode comunicar seu progresso para o ambiente externo em um relatório anual de sustentabilidade. Uma ampla gama de empresas estão adotando o uso de “Relatórios Integrados” - definido pelo Conselho Internacional de Relatórios Integrados como relato conciso de como a estratégia, governança e perspectivas de desempenho de uma organização, no contexto de seu ambiente externo, levam à criação de valor no curto, médio e longo prazo.

Esta seção irá cobrir:

- 5.1 Por que desenvolver KPIS?
- 5.2 Critérios para indicadores de desempenho
- 5.3 Desenvolvimento de um processo interno
- 5.4 Relatórios de Sustentabilidade

---

## 5.1 POR QUE DESENVOLVER KPIS?

As principais razões para o desenvolvimento de KPIS relacionados à ESG são:

- Criar informação para gestão: Por meio do desenvolvimento de KPIS, pode-se criar informação para gestão sobre o progresso na implementação e o impacto da estratégia sobre o desempenho do negócio. Permite usar essas informações para melhorar os processos de tomada de decisão sobre as questões ESG no futuro.
- Influenciar o desenvolvimento de políticas / estratégias: A avaliação de desempenho é fundamental para refinar a estratégia e desenvolver políticas ESG mais completas no futuro. Além disso, não é possível integrar efetivamente a ESG sem quantificar progresso e resultados. A medição de desempenho também ajuda a identificar as principais áreas de impacto, onde se enfrenta mais exposição e risco e que requerem ações de mitigação.
- Ampliar a transparência: O uso de indicadores de desempenho traz transparência para os atores internos e externos quanto ao progresso em direção à integração ESG, permitindo melhor informação e comunicação.

---

## 5.2 CRITÉRIOS PARA INDICADORES DE DESEMPENHO

Os KPIs devem ser:

- Aplicáveis e relevantes: devem contribuir para a sua estratégia corporativa ou ESG, e devem se conectar a impactos, linhas de negócio ou atores;
- Específicos: devem ser claramente definidos e pertinentes ao escopo;
- Mensuráveis e atingíveis: devem ser quantificáveis, possibilitando o cálculo de resultados nas diferentes linhas de negócio. Devem basear-se em metodologia confiável e realista;
- Compreensíveis: devem ser bem apresentados e de fácil compreensão para o público interno e externo;
- Delimitados no tempo : devem ter prazos.

---

### Impactos de KPIs controlados direta ou indiretamente

Você pode ter controle direta ou indireto dos resultados dos KPIs.

- Haverá controle direto sobre KPIs relacionados, por exemplo, ao número de empréstimos comerciais concedidos a empresas do setor de energias renováveis.
- Haverá controle indireto sobre KPIs relacionados, por exemplo, à conformidade de um cliente produtor de óleo de palma aos princípios e critérios da RSPO da qual é membro.

O impacto de ambos será a redução de emissões.

---

### Definição de metas

Para cada KPI criado é preciso estabelecer um conjunto de metas significativas e viáveis, de longo e de médio prazos, qualitativas e quantitativas.

As metas podem incluir:

- Percentual de funcionários treinados em ESG;
- Porcentagem de empréstimos sujeitos a uma triagem ESG (por setor, se necessário);
- Número total de avaliações de impacto ambiental realizadas nos projetos.

A GRI tem Diretrizes do Setor Financeiro que podem ser úteis como referência.

A Figura 24 apresenta KPIs que se pode considerar:



## Figura 24: KPIs que podem ser usados por bancos

Fonte: Desenvolvido pelo WWF e KPMG

<p><b>INDICADORES DE INSUMOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantidade total de dinheiro investido em programas de treinamento ESG;</li> <li>• Número de estudos realizados pelo banco sobre mudanças climáticas no ano x (ou outros temas de sustentabilidade / ESG);</li> <li>• Orçamento alocado para desenvolver novos processos, produtos ou serviços relevantes para ESG, por exemplo, o total de investimentos no financiamento imóveis / hipotecas sustentáveis .</li> </ul>
<p><b>INDICADORES DE PROCESSO / ATIVIDADES / PRODUTOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de pessoal treinado em ESG;</li> <li>• % do arranjo de remuneração e bônus de funcionários ligados a componentes ESG;</li> <li>• Número de hipotecas verdes oferecidas aos clientes;</li> <li>• Número de produtos verdes vendidos a clientes no ano x;</li> <li>• % de produtos e serviços financeiros que incorporam critérios ESG;</li> <li>• Número de políticas setoriais que regem setores de alta pegada que exigem a adesão a padrões de certificação de sustentabilidade;</li> <li>• Número de clientes com os quais os gerentes de contas discutiram temas ESG no ano x;</li> <li>• Número e lista de clientes com grandes riscos de ESG;</li> <li>• Número e % de empréstimos que foram submetidos a triagem ESG (da carteira global ou dentro de setores específicos), bem como o valor total de créditos de empréstimos em curso em termos monetários;</li> <li>• % dos empréstimos triados quanto ao impacto de CO2;</li> <li>• Número total e quantidade de pedidos de financiamento rejeitados por causa de critérios ESG;</li> <li>• % de aumento em empréstimos de baixa emissão de carbono e geração de energia renovável no ano x;</li> <li>• % de clientes nos setores de alto impacto ambiental que se comprometeram e aderiram aos padrões de certificação de sustentabilidade;</li> <li>• Total de empréstimos a empresas ou investimentos de project finance sustentáveis para as grandes empresas e PMEs que operam na indústria de tecnologias limpas;</li> <li>• Total de “emissões financiadas” em toda a carteira de crédito (ex: toneladas de CO2-eq emitido por financiamento por \$ bilhões em financiamento);</li> <li>• Total de “emissões financiadas” em toda a carteira de financiamento de energia, de mineração e outras carteiras de setores sensíveis (por exemplo, em toneladas de CO2-eq emitido por financiamento, por \$ bilhões de financiamento);</li> <li>• Inclusão de desempenho de sustentabilidade em acordos de empréstimo;</li> <li>• Obrigatoriedade de fornecer divulgação ESG abrangente (para empréstimos e ECM, DCM).</li> </ul>
<p><b>INDICADORES DE IMPACTO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total de energia economizada por famílias com uma hipoteca verde que não teria feito investimentos de poupança de energia sem a hipoteca verde;</li> <li>• Quantidade total de pessoas que se estima terem sido impactadas por produtos de microfinanças do banco;</li> <li>• Melhorias em sustentabilidade feitas por clientes corporativos no setor x, devido a intervenções ESG do banco com ações corretivas.</li> </ul>

## Informações Adicionais

- Global Reporting Initiative. Sustainability Reporting Guidelines and Financial Services Sector Supplement. Disponível em: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) (último acesso em 02.04.14)
- OCDE. OECD Due diligence Guidance for Responsible Supply Chains. Appendix III: Suggested Measures for Risk Mitigation and Indicators for Measuring Improvement. Disponível em: <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/GuidanceEdition2.pdf> (último acesso em 02.04.14)

---

### 5.3 DESENVOLVIMENTO DE UM PROCESSO INTERNO

É preciso desenvolver um processo interno para relatar de maneira estruturada para a alta administração e funcionários relevantes o andamento da integração ESG, bem como o desempenho atualizado da carteira de clientes em questões relacionadas com ESG .

Será necessário estabelecer várias estruturas de relatórios com diferentes responsáveis e beneficiários com certa periodicidade. É preciso informar frequentemente sobre o progresso, exposições e mitigação de riscos para manter o controle e criar constante engajamento e conscientização de pessoal-chave.

Os relatórios ESG requerem processos claros (um bom “ambiente de controle”) para a coleta, entrada e tratamento de dados. Esses processos devem ser robustos e deixar uma trilha de auditoria clara para atender os requisitos de auditoria interna ou externa.

Algumas ações que se deve tomar incluem:

#### 1. Relatar a exposição ESG

- Determinar um conjunto específico de KPIs para o banco, linhas de negócios ou outros grupos que permitam monitorar e reportar o desempenho interno de acordo com o apetite por risco e controles de riscos ESG;
- Determinar a forma de relatar , a frequência (semanal ou mensal) e os atores internos a serem envolvidos (por exemplo, alta administração e comitês de risco);
- Determinar quem será responsável pela elaboração de relatórios;
- Alinhar os relatórios ESG com outras formas de comunicação de risco (por exemplo, relatórios de risco de crédito ou de mercado), sempre que possível;
- Sempre que necessário, desenvolver sistemas e processos que apoiem a coleta e comunicação de dados.

#### 2. Relatar sobre a adesão de clientes a obrigações (contratuais)

- Durante documentação da execução de empréstimo ou outra transação, coletar e registrar todas as obrigações e exigências sobre questões ESG em um sistema de rastreamento adequado;
- Informar as equipes dos clientes sobre datas gatilho e prazos em tempo hábil para o cumprimento pelo cliente;

- Revisar o cumprimento das obrigações (contratuais) do cliente durante cada revisão de risco de crédito (anual) das operações mais significativas;
- Relatar com frequência (por exemplo, trimestral) a conformidade do cliente no nível da carteira, com detalhamento por departamento, linha de negócio ou unidade de gestão de clientes conforme considerado relevante para a promoção de seu comprometimento e conformidade.

### **3. Relatar sobre o risco operacional e as auditorias internas**

- Incluir os controles de riscos ESG (soft e hard) nas revisões periódicas de risco operacional realizadas por gerentes de departamento e gerentes de linha de negócios (em consonância com as diretrizes internas para a gestão de risco operacional);
- Acordar, relatar e monitorar ações corretivas tomadas pela administração para melhorar o controle do risco operacional na execução de controles ESG (em consonância com as diretrizes internas de gestão de risco operacional);
- Realizar auditoria interna regular (de preferência anual) do funcionamento do sistema de controle de risco ESG e reportar os resultados à alta administração.

### **4. Relatar sobre o progresso na implementação da estratégia ESG**

- Determinar o conjunto específico de KPIs que o banco, linhas de negócios ou outros grupos precisam monitorar e relatar progresso de acordo com a estratégia ESG;
- Determinar como relatar, a frequência (por exemplo, trimestral ou mensal), e para quem (por exemplo, a alta administração);
- Determinar quem será responsável pelo relatório (por exemplo, primeira e segunda linha) e quem irá supervisionar sua implementação (comitê ESG ou conselho de gestão, por exemplo);
- Alinhar relatórios de progresso com linhas regulares de relatórios e supervisão da gerência, para promover a incorporação da gestão ESG à estrutura regular de governança;
- Distribuir relatórios de progresso para um vasto público de atores internos para promover e ressaltar a importância do apoio ao gerenciamento ativo de riscos e oportunidades ESG entre os membros da equipe.

#### **Exemplo prático: o sistema SusTrack de monitoramento do FMO**

Em 2010 o FMO introduziu um sistema de monitoramento próprio chamado SusTrack para monitorar e informar os progressos da integração ESG em seus processos de financiamento no nível operacional.

O SusTrack capta todas as obrigações dos clientes quanto a questões ESG incluídas na documentação de transação e ESAPs acordados desenvolvidas pelos clientes.

O sistema permite ao FMO rastrear e monitorar a adesão de clientes aos seus ESAPs, acordos e cláusulas de empréstimo após a fase de contratação do processo de aprovação da transação. O banco pode então intervir em tempo hábil no caso de não cumprimento.

Fonte: FMO. Annual Report 2012. Disponível em: <http://www.fmo.nl/reports> (último acesso em 02.04.14)

---

### **Exemplo prático: sistema de gestão de desempenho de sustentabilidade do ANZ**

O ANZ afirma que sua Matriz de Sustentabilidade trata a maneira como o negócio é gerido de forma a considerar os riscos e oportunidades ESG e criar valor para clientes, acionistas, funcionários e comunidades.

A Matriz de Sustentabilidade se concentra em três áreas prioritárias de Valor Elevado e cinco áreas de Licença para Operar, todas tendo metas estabelecidas. Uma das áreas prioritárias de Valor Elevado é o Desenvolvimento Sustentável, que é definida pelo ANZ como integradora dos aspectos sociais e ambientais nas decisões de negócios, produtos e serviços, de forma a ajudar os clientes a alcançar suas ambições de sustentabilidade e oferecer valor de longo prazo para todos os atores. As metas de 2014 para essa área prioritária incluem o seguinte:

- Aumentar a conscientização dos funcionários sobre a agenda de sustentabilidade do banco para melhor equipar os principais funcionários para engajarem seus clientes em questões sociais e ambientais;
- Provocar melhoria contínua na tomada de decisão através de revisão sistemática de suas políticas setoriais sensíveis;
- Aumentar em 15-20% a proporção de empréstimos de geração de energia de baixo carbono (gás e energias renováveis) na área de Project Finance até 2020;
- Realizar oficinas piloto de sustentabilidade em dois mercados asiáticos - um “desenvolvido” e um “emergente” - para melhor compreender e apoiar clientes corporativos de médio porte na gestão de riscos e oportunidades sociais e ambientais.

Fonte: ANZ. Corporate Responsibility Targets. Disponível em: <http://www.anz.com/about-us/corporate-responsibility/reporting-performance/targets/> (último acesso em 29.04.14)

---

## **5.4 RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE**

O relatório financeiro sozinho não fornece às partes interessadas uma compreensão plena e justa sobre os bancos. O relatório de sustentabilidade fornece aos atores externos as informações não-financeiras de que necessitam para compreender o contexto em que o banco opera.

O relatório de sustentabilidade deve abranger informações não-financeiras em pelo menos três níveis diferentes:

- A pegada direta de suas operações, em conformidade com as normas internacionalmente aceitas;
- A pegada e impacto indiretos provocados por meio das atividades comerciais, abrangidos pela sua estratégia ESG e matriz de controle de riscos;
- Outras atividades relacionadas à sustentabilidade, através das quais se busca atingir resultados que não são essenciais para a estratégia de seu core business, mas usam sua posição e capacidade de contribuir para o meio ambiente e para as comunidades em que você opera.

O relatório de sustentabilidade deve ter como objetivo fornecer informação a um público mais amplo de interessados do que as divulgações de gestão de risco, que são mais direcionados a investidores.

O relatório de sustentabilidade tem se tornado cada vez mais importante ao longo da última década, e agora é considerado um elemento necessário no conjunto de relatórios dos bancos. Os relatórios de sustentabilidade também podem passar por verificação ou garantia externa para transmitir aos gestores internos e leitores confiança na qualidade dos dados de desempenho de sustentabilidade.

---

### **Orientações para relatórios de sustentabilidade**

Para que os relatórios de sustentabilidade externos sejam úteis para todos os interessados, devem atender a certos requisitos mínimos de conteúdo e qualidade:

- Deve-se determinar as necessidades e expectativas das partes interessadas específicas no que diz respeito à divulgação de informações relacionadas à sustentabilidade. Isso requer uma boa compreensão de seu público-alvo;
  - O relatório de sustentabilidade deve fornecer uma representação equilibrada, objetiva e razoável do seu desempenho de sustentabilidade, incluindo as contribuições negativas e positivas;
  - É preciso se certificar de que o relatório de sustentabilidade esteja alinhado com os objetivos de longo prazo e seja consistente com os relatórios anteriores;
  - A determinação da relevância é fundamental para garantir que o relatório abranja temas e indicadores que reflitam os impactos ESG que são importantes e influenciem substantivamente as avaliações e decisões das partes interessadas;
  - É preciso compreender o conjunto de diretrizes, normas e regulamentos para relatórios e outros elementos de divulgação que possam afetar a forma e o conteúdo do relatório de sustentabilidade.
- 

### **Normas relevantes**

Tipos de normas:

- Exigências regulatórias para relatórios;
- Informações orientadas para o mercado/ investimento (por exemplo, Índices de Sustentabilidade do Dow Jones , CDP);
- Normas e diretrizes internacionais de elaboração de relatórios (GRI, Global Compact, série AA1000);
- Matrizes / requisitos de divulgação específicos para a indústria (Princípios do Equador, PRI, PSI).

## Abordagem para relatórios de sustentabilidade

Os relatórios de sustentabilidade são muitas vezes considerados como um caminhar. Alguns dos passos que você pode dar incluem:

- Desenvolver uma estratégia de relatoria e definir o que se quer alcançar com a comunicação dos resultados não financeiros;
- Realizar análises internas e externas de interessados e levantar as normas e melhores práticas de elaboração relatórios de sustentabilidade aplicáveis;
- Reunir conteúdo potencial para o relatório, incluindo:
  - Resultados de relatórios e monitoramento internos;
  - Informes de gestão de riscos ESG;
- Identificar os KPIs adicionais que precisam ser desenvolvidos, por exemplo, para cumprir as diretrizes de elaboração de relatórios, como as Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade do GRI ou o Suplemento do Setor de Serviços Financeiros da GRI;
- Analisar os procedimentos de identificação e de avaliação para garantir que todas as questões tenham sido identificadas;
- Determinar a materialidade das questões identificadas;
- Revisar a qualidade dos dados obtidos e dos processos de relatoria para avaliar a qualidade do conteúdo a ser comunicado;
- Determinar o seu processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade, incluindo a propriedade, os papéis e as responsabilidades das partes envolvidas (por exemplo, o departamento de sustentabilidade e o departamento de comunicação);
- Determinar a forma mais adequada de apresentar os dados, por exemplo, dentro do relatório anual, em um relatório de sustentabilidade independente, em informes de seus investidores, através do portal ou de Relatórios Integrados;
- Considerar verificação e garantia externa do seu relatório.

---

## Informações Adicionais

Exemplos de relatórios de sustentabilidade:

- Credit Suisse. 2013. Corporate Responsibility Report. Disponível em: [https://www.credit-suisse.com/publications/annualreporting/doc/2013/csg\\_crr\\_2013\\_en.pdf](https://www.credit-suisse.com/publications/annualreporting/doc/2013/csg_crr_2013_en.pdf) (último acesso em 15.08.14)
- Standard Bank. Sustainability Report 2013. Disponível em: <http://sustainability.standardbank.com/> (último acesso em 02.04.14)
- Sumitomo Mitsui Financial Group. 2013. CSR Report 2013. Disponível em: <http://www.smfg.co.jp/english/responsibility/> (último acesso em 02.04.14)
- Westpac Banking Corp 2013. 2013 Annual Review and Sustainability Report. Disponível em: [http://www.westpac.com.au/docs/pdf/aw/ic/2013\\_Annual\\_Review\\_and\\_Sustainability\\_Report.pdf](http://www.westpac.com.au/docs/pdf/aw/ic/2013_Annual_Review_and_Sustainability_Report.pdf) (último acesso em 02.04.14)

Diretrizes para relatórios:

- The European Federation of Financial Analysts Societies and DVFA. KPIs for ESG. Disponível em: [http://www.effas-esg.com/?page\\_id=206](http://www.effas-esg.com/?page_id=206) (último acesso em 02.04.14)
- Global Reporting Initiative. G4 Sustainability Reporting Guidelines. Disponível em: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) (último acesso em 02.04.14)
- PRI and UN Global Compact LEAD. 2012. A New Framework for Communicating ESG Value Drivers at the Company-Investor Interface. Disponível em: [http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/Financial\\_markets/ESGInvestorBriefingFramework.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Financial_markets/ESGInvestorBriefingFramework.pdf) (último acesso em 02.04.14)

Diretrizes para relatórios de bolsa de valores:

- HKEx. Hong Kong Stock Exchange Environmental, Social and Governance Reporting Guide, with related toolkit. Disponível em: <http://www.hkex.com.hk/eng/rulesreg/listrules/listsptop/esg/material.htm> (último acesso em 02.04.14)
- Johannesburg Stock Exchange. Listing Requirements. Disponível em: [http://www.jsereporting.co.za/ar2013/download\\_pdf/jse\\_king3.pdf](http://www.jsereporting.co.za/ar2013/download_pdf/jse_king3.pdf) (último acesso em 02.04.14)
- Sustainable Stock Exchanges Initiative. Disponível em: [www.sseinitiative.org](http://www.sseinitiative.org) (último acesso em 02.04.14)

# A IMPORTÂNCIA DA INTEGRAÇÃO ESG

100%  
RECYCLED



## BIOCAPACIDADE

É preciso 1,5 anos para a Terra regenerar os recursos renováveis usados pelas pessoas e absorver os resíduos de CO<sub>2</sub> que elas produzem no mesmo ano.

## BIODIVERSIDADE

Biodiversidade, ecossistemas e serviços ecossistêmicos - nosso capital natural - devem ser preservados como a base do bem-estar para todos.



## ESCOLHAS MELHORES

Viver dentro dos limites ecológicos requer um padrão global de consumo e de produção em equilíbrio com a biocapacidade da Terra.

## DISTRIBUIÇÃO EQUILIBRADA

Governança equilibrada sobre os recursos é essencial para reduzir e compartilhar o uso dos recursos.



### Por que estamos aqui

Para interromper a degradação do ambiente natural do planeta e construir um futuro no qual os seres humanos vivam em harmonia com a natureza.

[panda.org](http://panda.org)