

**SANDRA CRISTINA BALDO**

**SUSTENTABILIDADE NO SISTEMA BANCÁRIO  
ESTUDO DE CASO DO ABN AMRO REAL**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Gelson João Tesser.

**CURITIBA  
2007**

Agradeço...

A Deus pela presença em minha vida,

Aos Professores do curso de Gestão de Negócios,

Aos meus colegas de estudo.

Enfim a todos que contribuíram para realização deste trabalho.

## RESUMO

A concepção do desenvolvimento sustentável deve ter como proposta a sua transformação em realidade em termos de dimensões sociais, econômicas, institucionais e ambientais. A busca da aplicação do conceito de desenvolvimento sustentável deve ocorrer no processo de gestão, tendo como ponto crucial às particularidades e especificidades que a realidade apresenta. Os pressupostos mais relevantes para a gestão têm como ponto integrador o homem, o social, o econômico e as suas interações com a natureza. Como condição essencial sobressai no processo de gestão a responsabilidade ambiental. Verifica-se atualmente a necessidade de racionalizar e otimizar a utilização dos recursos naturais dentro de uma visão de longo prazo, levando-se em conta os princípios da conservação, reciclagem, poupança e precaução. Esses princípios devem ser aplicados a toda ação humana, caso contrário, sérias conseqüências poderá ocorrer afetando o processo de desenvolvimento, como por exemplo: o desperdício de recursos, a degradação ambiental, perda do patrimônio natural, gastos voltados para recuperar áreas afetadas com usos inadequados etc. Os princípios também são importantes para a gestão, pois norteiam a tomada de decisões e as ações a serem desencadeadas em prol do desenvolvimento sustentável.

**Palavras Chave:** Desenvolvimento Sustentável, Sistema financeiro, Gestão de Negócios.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL</b> .....	<b>3</b>
2.1. SOBREVIVÊNCIA EMPRESARIAL .....	4
2.1.2 <i>Visualização do desenvolvimento Sustentável</i> .....	4
2.1.3 <i>Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)</i> .....	5
2.1.4 <i>Índice de Sustentabilidade Empresarial – BOVESPA</i> .....	5
2.2 SUSTENTABILIDADE E O RISCO NO SISTEMA FINANCEIRO BANCÁRIO .....	6
<b>3 CÓDIGO DE ÉTICA BANCÁRIA:</b> .....	<b>10</b>
3.1 ESTATUTOS DO SISTEMA NACIONAL DE ÉTICA BANCÁRIA .....	10
3.1.1 <i>Princípios éticos fundamentais</i> .....	10
3.1.2 <i>Deveres dos bancos</i> .....	12
3.1.3 <i>Responsabilidades das instituições</i> .....	12
3.1.4 <i>Infrações e penalidades</i> .....	13
3.1.5 <i>Competências</i> .....	13
<b>4 ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL</b> .....	<b>14</b>
4.1 ÉTICA E SEU ENFOQUE LEGAL .....	16
<b>5 ESTUDO DE CASO - ABN AMRO REAL</b> .....	<b>18</b>
5.1 VISÃO.....	18
5.2 MISSÃO .....	18
5.3 VALORES CORPORATIVOS DO BANCO .....	20
<b>6 PROGRAMA DE SUSTENTABILIDADE DO ABN AMRO REAL</b> .....	<b>21</b>
6.1 A CIÊNCIA DE FAZER MAIS COM MENOS.....	22
6.2 EXCELÊNCIA NO RELACIONAMENTO.....	23
6.3 ÉTICA E LUCRO.....	23
6.4 COMPROMISSO COM UMA ATUAÇÃO ÉTICA.....	24
6.4.1 <i>Como agir em situações específicas, segundo regulação do ABN</i> .....	24
6.5 SUSTENTABILIDADE NOS SERVIÇOS AO CLIENTE .....	26
6.6 SERVIÇOS QUE RESPEITAM O MEIO AMBIENTE E AS PESSOAS .....	27
6.7 FUNDO ETHICAL, O PIONEIRO.....	27
6.8 FINANCIAMENTOS PARA UM MUNDO MAIS SUSTENTÁVEL .....	27
6.9 PROJETOS DO ABN AMRO REAL .....	28
6.9.1 <i>Papa Pilhas-Programa Real de Pilhas e Baterias</i> .....	29
6.10 RISCO OU OPORTUNIDADE .....	31
6.11 ATENÇÃO A DETERMINADOS RAMOS DE ATIVIDADES.....	31
6.12 SETORES DE EXCLUSÃO.....	32
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>34</b>
<b>8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>38</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas precisam se tornar ambientalmente responsáveis para permanecerem no mercado. A sustentabilidade depende dos objetivos pelos quais as empresas desejam planejar e executar aspectos de seus negócios. Uma das abordagens neste trabalho é a relação entre o risco e os retornos favoráveis das instituições bancárias no planejamento e execução de transações financeiras visando a sustentabilidade. O Banco ABN, em estudo, busca apresentar de forma transparente o posicionamento e o desempenho da organização em critérios ambientais, sociais, econômicos e de governança. Porém, os gestores ainda se deparam com barreiras porque não é tão simples e nem fácil para uma cultura, que há séculos valoriza a independência, passar a aceitar a interdependência como realidade a ser vivida e gerenciada. A participação do Banco ABN segue suas convicções não esperando leis nem regulamentos para inovar, aperfeiçoando sua gestão de risco, trazendo aspectos e disciplinas que permitem uma visão mais precisa da realidade dos recursos financeiros, humanos e ambientais.

O presente estudo se faz necessário devido a grande conscientização gerada no Brasil e no mundo. Implantar a Sustentabilidade ainda é um desafio para organizações. Com as desigualdades sociais, cada vez mais a comunidade está à procura de organizações responsáveis, que invistam em melhorias no mundo. Seguindo esse conceito o trabalho pretende abordar a busca do ABN e seus colaboradores no alcance a grandes empreitadas sociais, e seu aperfeiçoamento.

Este trabalho tem como objetivo verificar o alinhamento das práticas empresariais bancárias de sustentabilidade corporativa com o referencial teórico sobre o tema, buscando verificar sua influência sobre a criação de valor para os investidores e oferecer um benchmark para o aperfeiçoamento da gestão empresarial. Para tanto, foi realizado um estudo de caso sobre o ABN AMRO REAL. Os principais tópicos que serão abordados neste trabalho são: Sustentabilidade empresarial no sistema financeiro e bancário e o estudo de caso do ABN AMRO REAL

Para fundamentar o objetivo do trabalho, Inicialmente foi realizada uma pesquisa nos conceitos e publicações sobre sustentabilidade, e uma busca

documental acerca do ABN e de suas ações de sustentabilidade, visando o levantamento de dados secundários. A pesquisa documental foi feita com base em material obtido junto à empresa estudada. Foram objetos de consulta e análise as seguintes fontes de dados: Relatório anual de sustentabilidade do Banco ABN, ações já feitas, o que está dando certo e pesquisa no site do ABN.

O presente trabalho aborda suas fundamentações na área empresarial voltada principalmente para o sistema financeiro e a importância da ética na responsabilidade social, e o Estudo de Caso do Banco ABN AMRO REAL e seu Programa de Sustentabilidade, com suas implementações e contribuições para o desenvolvimento sustentável.

## 2 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

"O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades". (Comissão Mundial, Relatório Nosso Futuro Comum, 1987).

Esta foi a definição de desenvolvimento sustentável apresentada no relatório "Nosso Futuro Comum", publicado em 1987, que resultou do trabalho conjunto de representantes de 21 governos, líderes empresariais e representantes da sociedade. A Comissão ficou conhecida por criar a definição para desenvolvimento sustentável mais aceita mundialmente até hoje.

O desenvolvimento sustentável foi concebido como um conjunto de ações voltadas à solução ou, no mínimo, redução de grandes problemas de ordem econômica, ambiental e social, tais como esgotamento de recursos naturais, desigualdade social ascendente e crescimento econômico ilimitado. Problemas que ameaçam a nossa sobrevivência e demandam ação conjunta de governos, empresas e sociedade para serem superados. Integrar de forma equilibrada os aspectos ambientais, sociais e econômicos e respeitando a sua interdependência, é o que o desenvolvimento sustentável propõe.

Sustentabilidade se define como um princípio de uma sociedade que mantém as características necessárias para um sistema social justo, ambientalmente equilibrado e economicamente próspero por um período de tempo longo e indefinido. De acordo com estudiosos, que criaram o equilíbrio entre os três pilares: econômico, ambiental e social para obtenção do sucesso nos negócios, a expectativa de que as empresas devem contribuir de forma progressiva com a sustentabilidade, surge do reconhecimento de que os negócios precisam de mercados estáveis, e que devem possuir habilidades tecnológicas, financeiras e de gerenciamento necessárias para possibilitar essa transição rumo ao desenvolvimento sustentável. As ações e inovações das empresas nesse sentido devem ser cada vez mais disseminadas na busca em ampliar a eficiência e a efetividade da sustentabilidade.

A ONU, Organização das Nações Unidas, em mais uma de suas iniciativas de cooperação internacional em busca de fomentar o desenvolvimento sustentável, no ano 2000, propôs as "Oito Metas do Milênio" que seguem abaixo, até 2015:

- Acabar com a fome e a miséria;
- Educação básica e de qualidade para todos;
- Igualdade entre sexos e valorização da mulher;
- Reduzir a mortalidade infantil;
- Melhorar a saúde das gestantes;
- Combater a AIDS, a malária e outras doenças;
- Qualidade de vida e respeito ao meio ambiente;
- Todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento;

## 2.1. SOBREVIVÊNCIA EMPRESARIAL

A agenda das empresas comprometidas com o desenvolvimento sustentável pode ser resumida em dois blocos: desafios e oportunidades. Mudanças climáticas, legalidade moral, e ferramentas de gestão e de diálogo com os públicos estratégicos são alguns dos temas sobre os quais líderes empresariais e estudiosos têm se debruçado.

Todos esses esforços visam evoluir a gestão das empresas e a forma como a sustentabilidade está inserida em seus negócios. E a grande parte desses modelos de negócios é direcionada a encontrar soluções em produtos e serviços para uma pequena parcela da população mundial com poder aquisitivo.

Entender as novas demandas e possibilidades que este mercado representa é sem dúvida, um dos maiores desafios das empresas nas próximas décadas.

### 2.1.2 Visualização do desenvolvimento Sustentável

Muito do pensamento em torno do desenvolvimento sustentável é de um futuro preconcebido e atingível mediante ação humana coletiva e atenção política concentrada. É como se o desenvolvimento sustentável fosse uma casa da qual já se conhecesse a planta, o conhecido triângulo formado pela economia, sociedade e meio ambiente, e precisasse apenas da construção. Assim é o mundo da *Reforma da Política da Perspectiva Ambiental Global 3* (UNEP 2002), na qual a liderança política, desperta ao desafio do desenvolvimento sustentável, toma decisões em

conjunto para o estabelecimento de políticas, programas, estruturas institucionais, mecanismos de verbas e liderança. Porém, parece existir um pessimismo e ceticismo profundamente enraizado em relação a essa possibilidade; a sensação de que a vontade política necessária para impulsionar o mundo nessa trajetória é inexistente tanto no âmbito global quanto no nacional.

Uma outra linha de pensamento é a de um futuro pré-estabelecido, determinado pelo processo implacável do comércio, como se a história fosse um rio, poderoso seguindo irresistivelmente um curso descendente, determinado pela força econômica, em que o único recurso será a remoção de obstáculos ou a construção de barragens. Esse é o mundo da Reforma do Comércio (UNEP 2002), no qual a mão invisível do mercado direciona ações de interesse público, definidas de alguma maneira. Porém, essa visão também é danificada pelo sentimento de desespero tanto em relação ao aspecto benéfico do mercado quanto à neutralidade de seus principais beneficiados.

### **2.1.3 Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)**

O CEBDS fundado em 1997 é uma coalizão formada pelos principais grupos empresariais do Brasil, sem fins lucrativos e que tem como missão “integrar os princípios e práticas do desenvolvimento sustentável no contexto de negócio, conciliando a dimensão econômica, social e ambiental”. A certeza de que o setor empresarial brasileiro deveria estabelecer a promoção do desenvolvimento sustentável fez com que o CEBDS criasse o Relatório de Sustentabilidade Empresarial, onde as empresas associadas expõem suas ações nas áreas de ecoeficiência e responsabilidade social e demonstram sua visão quanto ao desenvolvimento sustentável.

### **2.1.4 Índice de Sustentabilidade Empresarial – BOVESPA**

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) foi criado pela Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) e teve sua primeira divulgação em 1º de dezembro de 2005. O ISE consiste em um índice que mede o retorno total de uma carteira

teórica composta por aproximadamente 40 ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial. O ISE nasceu como uma resposta à tendência mundial de busca por empresas socialmente responsáveis, sustentáveis e rentáveis para aplicação de investimentos. O Brasil já experimenta indícios desta tendência, o que impulsionou a Bovespa à criação de um índice de ações que contemplasse os investimentos socialmente responsáveis.

Nesse sentido, o índice é composto pelas empresas que se destacam em matéria de responsabilidade social e tem como proposta ser um referencial de medida de desempenho das ações das empresas participantes. Além disso, contribui para o incentivo à adoção de práticas socialmente responsáveis por parte das companhias. A participação está condicionada ao preenchimento do questionário de avaliação e que, posteriormente, será submetido a uma análise estatística e ao cálculo do índice. Além de funcionar como uma medida de desempenho, o ISE pode permitir o reconhecimento da organização pelo mercado ao sinalizar que as empresas participantes preenchem requisitos que viabilizam a sustentabilidade no longo prazo.

## 2.2 SUSTENTABILIDADE E O RISCO NO SISTEMA FINANCEIRO BANCÁRIO

No mundo mercadológico crescem as preocupações em direcionar as atividades das empresas para a sustentabilidade. Existe uma discussão entre o que seria crescimento sustentado e desenvolvimento sustentável. A palavra crescimento estaria ligada ao acúmulo de riquezas, ao dinamismo da economia (consumo, investimentos e gastos), a criação de mecanismos antiinflacionária, ao controle de déficit público, a balança de pagamento e a poupança. Os processos de crescimento e de estabilização financeira de um país não abordam a questão da igualdade e justiça social: O atual modelo de crescimento econômico gerou enormes desequilíbrios. Se, por um lado, nunca houve tanta riqueza e fartura no mundo, por outro lado, a miséria, a degradação ambiental e a poluição aumentam dia-a-dia. Diante desta constatação, surge a idéia do Desenvolvimento Sustentável, buscando conciliar o desenvolvimento econômico com a preservação ambiental e, ainda, o fim da pobreza do mundo.

O desenvolvimento sustentável considera importante a geração de riquezas, mas tem por meta distribuí-las de forma a conciliar tecnologia e o processamento de matérias prima de modo que elas não se transformem em lixo, a preservação dos recursos naturais, políticas de apoio educacional e criação de empregos.

Apesar do sistema financeiro bancário não discursar de forma eufórica sobre os parâmetros de sustentabilidade, suas ações de financiamento e investimento trabalham com aspectos ligados aos direitos humanos, proteção ambiental, parcerias, flexibilidade, diversidade, segurança, riscos, que por sua vez permitem manter o princípio do lucro globalizado viabilizado, em grande parte, pela tecnologia das máquinas. Na mensuração de sucesso econômico, o aumento da eficiência produtiva dos investimentos está ligado aos mecanismos do mercado de crédito, as tendências tecnológicas, as oportunidades de negócios, as novas formas de trabalho e ao fortalecimento de capacidades humanas e institucionais sustentáveis. As alternativas relacionadas à produção e seus impactos no ambiente são desconsideradas nos cálculos das opções lucrativas. Segundo estudiosos é difícil aplicar o conceito de desenvolvimento sustentável. Ele estabelece novas exigências de desempenho para a sociedade e para as empresas que provocam muitas formas de mudanças

Os Bancos desempenham importante papel na economia, especialmente no Brasil: contribuem para o investimento no setor produtivo, através de financiamento ou capitalização via mercado de capitais, fornecem produtos e serviços bancários, geram empregos e financiam a dívida pública federal, através dos títulos mantidos em carteira ou transacionados no mercado. Entretanto, existe um papel ainda não desempenhado no tocante à redução das desigualdades sociais, crescimento da economia e democratização de produtos e serviços.

O risco bancário é uma combinação de probabilidades de um evento e de suas conseqüências danosas que uma empresa está sujeita ao desempenhar suas atividades. Em algumas situações, o risco é o desvio do que é esperado. Ele pode ser entendido como uma medida do desconhecimento que um investidor tem a respeito do retorno de seus ativos (financeiros ou não). Por exemplo, em se tratando de uma empresa, pode-se pensar em termos de uma medida da variabilidade do lucro por ação de ano a ano; um produtor de café poderia pensar em termos da variabilidade do preço do café no mercado internacional e um especulador no

mercado acionário poderia pensar em termos da variância dos retornos de suas aplicações. A análise de risco torna-se imprescindível, cada vez mais, para identificar as fontes de perdas e para estimar o valor em risco nas atividades bancárias. Fornece às instituições financeiras, que dela se utilizam, uma base à ponderação do risco, ao seu tratamento e à sua aceitação. As informações podem incluir dados históricos, análises teóricas, opiniões de especialistas e a preocupação dos *stakeholders*, pessoas-chave com poder de estabelecer ou influenciar na definição de quais riscos podem/devem ser assumidos, bem como aprovar medidas para a redução dos riscos. No lado dos tomadores de empréstimo, o quadro também apresenta práticas de responsabilidade. No mundo dos negócios, existe algo mais grave do que perder dinheiro: perder a confiança. Delineiam-se mudanças na cultura empresarial, com práticas e tendências voltadas para as atitudes de integridade e de confiança. Um outro aspecto de mudança, ainda em incubação, previsto por especialistas, é a transparência, uma exigência vinda dos clientes que pedem números e clareza nas informações. Um sistema de gerenciamento de risco considerado eficiente pode incluir, tanto o planejamento estratégico, quanto à tomada de decisões. Os processos de seleção e de implementação de medidas modificam os rumos do risco.

O objetivo é sempre de diminuir ou eliminar os impasses que refletem a cultura da organização. Dessa forma a política de risco da organização, definida como os princípios gerais e diretrizes específicas de ações relativas ao risco, precisa ser extremamente ponderada e determinar os processos operacionais mais importantes, limites, objetivos de performance baseados no risco e nos procedimentos para o gerenciamento de risco. Uma menor ou maior aceitação do risco, identificado em atividades de forma consciente e racional, depende dos critérios de gerenciamento definidos pela organização, e também da reserva de capital feita pela instituição financeira para proteger-se contra as perdas inesperadas quando realiza atividades em suas linhas de negócios ou produtos. Portanto, um controle do risco através de um conjunto de atividades de monitoração, controle de gestão, ações de controle de negócios e obtenção de informação e controle de processo para obtê-lo, com o objetivo de suavizar a probabilidade de um evento de risco indesejável exigem supervisão, imposição e exames periódicos. Nesse processo, os controles são projetados pelas próprias instituições financeiras para

fornecer uma aceitável garantia de execução no cumprimento dos seguintes objetivos: efetividade e eficiência das operações; confiabilidade de reportes financeiros; conformidade com as leis e regulamentos. O controle Interno é realizado por pessoas em todos os níveis da organização (Conselho de Administração, administradores e empregados), podendo ser norteados por ações do banco regulador (BACEN - Banco Central).

Um evento de risco, fato ou acontecimento que decorre diretamente da interação de uma combinação de fatores (ambiente externo, estratégia e organização, pessoas, processos, materiais, facilidades e equipamentos, tecnologia e informação), pode produzir conseqüências danosas ou prejudiciais aos interesses da empresa. A exposição a ele surge quando qualquer fonte de renda de uma empresa é afetada negativamente por mudanças em variáveis-chave e/ou na ocorrência de um evento de risco bem definido e/ou em cenários que apresentem riscos.

A gestão do risco inclui tipicamente identificação dos fatores, a classificação, caracterização dos elementos, a avaliação, a aceitação ou não aceitação, num determinado horizonte de tempo, a análise da significância do risco para o negócio baseado nos critérios de risco selecionados pela gestão, bem como tratamento do risco e a sua comunicação aos gestores da empresa. Á indicadores, modelos, que fornece uma antevisão da posição de risco de um Banco. Também são chamadas de indicadores chaves de desempenho. São indicadores dos problemas em um processo analisado desse Banco. Podem ser utilizadas em métodos qualitativos, auditoria, modelos causais e redes neurais.

Para evitar ou minimizar situações prejudiciais à instituição é necessário efetivo gerenciamento, ou seja, atividades coordenadas para dirigir e administrar o nível de risco em uma instituição.

### **3 CÓDIGO DE ÉTICA BANCÁRIA:**

#### **3.1 ESTATUTOS DO SISTEMA NACIONAL DE ÉTICA BANCÁRIA**

O Código de Ética Bancária e os Estatutos do Sistema Nacional de Ética Bancária foram elaborados por uma Comissão de alto nível da FEBRABAN e aprovados por seu Conselho Diretor.

O Sistema Nacional de Ética Bancária constitui-se como o organismo para assegurar a observância dos princípios estabelecidos no Código de Ética, o aprimoramento do sistema bancário, a defesa dos mercados em que os bancos atuam a projeção de imagem adequada e a promoção de práticas legítimas de mercado.

As entidades financeiras filiadas à Federação Brasileira de Bancos subscrevem o presente CÓDIGO DE ÉTICA BANCÁRIA, adotando-o como declaração de princípios éticos nos quais fundamentam o exercício de sua atividade profissional. Submetidos os bancos à ação reguladora e fiscalizadora do Estado, declaram que o compromisso do exercício de suas funções, por gerar especialmente atos fundados na confiança, excede dos quadros das normas legais, devendo submeter-se necessariamente a altos princípios éticos.

Comprometem-se os bancos à observância dos princípios enunciados e ao acatamento das soluções decorrentes dos mecanismos de ajustamento, buscando, no quadro das leis do País, o justo equilíbrio entre a ação natural da concorrência e o respeito aos preceitos éticos.

##### **3.1.1 Princípios éticos fundamentais**

1. O sistema bancário, atuando em mercados cujo adequado funcionamento depende da dinâmica presença da iniciativa empresarial, zelará pela preservação do sistema de liberdade de iniciativa.
2. Em seu relacionamento com o público, cuidarão os bancos de assegurar plena defesa aos interesses de cada aplicador, financiado, ou usuário de serviços.

3. Procederão os bancos de maneira a estabelecer, em face do público, transparência de seus procedimentos e do estilo de sua atividade.
4. Subordinados à disciplina normativa estatal, buscarão os bancos contribuir para que essa disciplina, voltada para a defesa da poupança social, não iniba a dinâmica presença da empresa-banco.
5. Zelarão os bancos para que nenhum banco receba individualmente benefício discriminatório de qualquer tipo e a qualquer nível, assegurada a isonomia para a atividade de bancos públicos e privados, de forma a preservar para cada segmento do sistema bancário tratamento compatível com suas características.
6. Os bancos observarão o sistema de normas legais que regem sua atividade e os reclamos dos deveres normais implícitos em toda a atividade mercantil.
7. Agirão os bancos em consonância com seu dever de responsabilidade social e espírito público.
8. Nas relações com as autoridades, os bancos combinarão o dever de respeito às respectivas investidas e o dever de preservar os mecanismos do mercado.
9. Manterão os bancos estrito sigilo sobre suas operações e serviços buscando frustrar quaisquer ações ou intenções que se oponham a esse dever de sigilo.
10. Valer-se-ão os bancos, dinamicamente, do direito e do dever de competir, respeitando a ação legítima das demais instituições financeiras.
11. Cuidarão os bancos, ao comporem seus quadros funcionais, de que suas contratações não significarão esvaziamento de quadros de banco concorrente, ou de setor ou segmento seu.
12. Opor-se-ão os bancos a toda ação violadora de normas legais e de regras de mercado que componham o ambiente da atividade bancária.
13. Atuará cada banco nos mercados com a preocupação de que não possa sua presença distorcê-los e ferir a imagem de qualquer banco, em especial, ou de instituição bancária, genericamente.
14. Os bancos apoiarão toda ação voltada para defesa e preservação do regime de iniciativa empresarial.
15. Os bancos terão em conta as finalidades sócio-econômicas do sistema bancário, que devem ajustar-se ao pleno exercício de sua atividade empresarial.

### **3.1.2 Deveres dos bancos**

- a) Exercer a intermediação financeira nos termos das prerrogativas legais que lhes forem cometidas pelo Poder Público;
- b) Zelar para que os serviços decorrentes do exercício da intermediação financeira e quaisquer outros serviços que lhes sejam autorizados em decorrência de sua participação no mercado financeiro, ou exercidos por delegação do Poder concedente, quer de sua livre iniciativa, sejam efetivados mediante remuneração adequada;
- c) Observar as regras do mercado, da boa técnica bancária e os princípios éticos;
- d) Submeter-se aos princípios éticos, observando o Código de Ética Bancária;
- e) Opor-se a violações do sistema de intermediação legítima no mercado financeiro;
- f) Apoiar toda ação preservadora dos mecanismos do mercado financeiro;
- g) Observar o interesse social em que operem com a necessária segurança e adequada liquidez as instituições financeiras;
- h) Integrar suas associações de classe e apoiá-las na defesa dos imperativos éticos;
- i) Contribuir para análise, avaliação, aprimoramento e bom encaminhamento de sugestões ou propostas de entidades participantes do sistema;
- j) Observar escrupulosamente, na divulgação de sua publicidade, os padrões éticos de conduta estabelecidos no Código Brasileiro de Auto-Regulamentação Publicitária, compatibilizando o direito de informação do mercado e o dever de sigilo.

### **3.1.3 Responsabilidades das instituições**

Compete aos bancos zelar:

- a) pela observância das normas legais que legitimam suas operações ativas e passivas e pela observância dos princípios éticos no exercício da atividade bancária, não incentivando, nem permitindo, aceitando ou endossando práticas desleais de mercado, realizadas em seu nome, dentro ou fora de suas dependências, por dirigentes ou prepostos;
- b) pelo estabelecimento de critérios técnicos para a seleção de seus empréstimos e aplicações e para a proteção de seus ativos, obedecendo aos preceitos de prudência, discricção e segurança;

- c) pela proporcionalidade de suas operações ativas e passivas em face de sua estrutura de recursos;
- d) pela legitimidade de suas operações ativas;
- e) pelo caráter de suas operações passivas;
- f) contra inobservâncias de regras do mercado;
- g) pela integral e adequada contabilização de todas as suas operações e responsabilidades diretas e indiretas dentro das normas legais;
- h) contra práticas desleais.

#### **3.1.4 Infrações e penalidades**

Os infratores das normas estabelecidas neste Código estarão sujeitos às seguintes penalidades:

- a) Entrevista esclarecedora com o Presidente do Conselho de Ética da Federação;
- b) Recomendação em carta reservada;
- c) Advertência em carta reservada;
- d) Advertência em entrevista reservada com o Presidente do Conselho de Ética da Federação;
- e) Desligamento público da instituição, das associações civis de Bancos, por deliberação do Conselho Diretor da FEBRABAN mediante recomendação do Conselho Nacional de Ética Bancária - CONEB.

#### **3.1.5 Competências**

1. Compete privativamente ao CONEB apreciar originariamente a conduta dos bancos associados, em face das disposições deste Código, por iniciativa própria ou por solicitação de qualquer dirigente de banco associado.
2. Recurso das decisões do CONEB, com efeito suspensivo, caberá para o Conselho Diretor da Federação Brasileira de Bancos, ao qual competirá, ainda, deliberar sobre a recomendação de desligamento.

3. Compete privativamente ao Conselho Diretor da FEBRABAN alterar este Código de Ética.

#### 4 ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Ética é definida como o estudo dos juízos de apreciação que se referem à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto.

CULTRERA (1999): considera que a ética é um padrão moral não governado por lei que focaliza as conseqüências humanas das ações, enfatizando que a ética freqüentemente requer um comportamento que atinja padrões mais altos que os estabelecidos por lei, acima de um comportamento baseado em ações calculadas, para produzir um benefício tangível.

O campo da ética incorpora teorias que envolvem diferentes *stakeholders*. Estas teorias podem gerar potencialmente interpretações conflituosas do que seria ético ou antiético. Os conflitos éticos podem ser de dois tipos: problemas éticos e dilemas éticos. O problema ético ocorre quando o indivíduo não quer fazer aquilo que julga correto. O dilema ético ocorre quando qualquer decisão a ser tomada pelo indivíduo irá violar importantes questões éticas.

Adicionalmente, se o próprio conceito de ética é complexo quando aplicado ao comportamento do indivíduo, esta questão se torna ainda mais complexa quando se trata da questão ética das organizações, já que uma corporação é, acima de tudo, um conjunto de indivíduos. Ou mais precisamente, um conjunto de contratos que colocam juntos indivíduos com interesses diferentes, freqüentemente conflitantes. Neste sentido, as organizações não se comportam de forma ética ou antiética, mas sim os indivíduos.

Segundo ZYLBERSZTAJN (1999): há controvérsias no tratamento dado ao tema, tanto pelo relativismo associado ao conceito do que vêm a ser considerado ético, como também pelo tratamento dado pelos economistas, cientistas das organizações e outros profissionais que atuam com o tema. O relativismo ético implica que padrões culturais influenciam as escolhas dos indivíduos na sociedade, de tal modo que padrões aceitos por determinadas culturas podem ser detestadas por outras.

Por exemplo, a preocupação com o meio ambiente, em determinados países, pode ser um fator muito mais restritivo do que em outros, que seriam mais permissivos a este respeito. O mesmo vale para a aceitação de produtos de empresas que se utilizam mão-de-obra infantil. A conduta das empresas nas suas práticas comerciais, na relação com o governo, instituições financeiras, fornecedores e consumidores ou clientes pode variar significativamente, em função do ambiente institucional no qual a empresa opera.

Por se tratar de valores a ciência não tem como provar a ética, até porque faz parte da essência deles que sejam plurais e frágeis. São plurais, porque são valores diferentes e mesmo opostos são igualmente legítimos. São frágeis pela mesma razão: não há como afirmar seu caráter absoluto, afora alguns princípios gerais, como o do respeito à pessoa do outro.

Segundo SÁ (2001): utilizar-se da profissão, dos conhecimentos que ela oferece, ou de uma frustração outorgada, para enganar, lubridiar, falsear a verdade é aético e injustificável sob todos os títulos. A virtude é à base da ética, a mentira em sentido absoluto é aética, por ser uma alesão à virtude. As relações de valor que existem entre o ideal moral traçado e os diversos campos da conduta humana podem ser reunidas em um instrumento regulador, com o propósito de estabelecer linhas ideais éticas. Cria-se a necessidade de uma mentalidade ética e de uma educação pertinente que conduza à vontade de agir, de acordo com o estabelecido. A disciplina, entretanto, através de um contrato de atitudes, de deveres, de estados de consciência, e que deve formar um código de ética tem sido a solução nas classes profissionais.

O código de conduta profissional depende de diversos fatores, todos ligados à forma como a profissão se desempenha, ao nível de conhecimentos que exige, ao ambiente em que é executada. Isso comprova que não pode existir um padrão universal que seja aplicável a todos os casos. O princípio será o de estabelecer qual a forma de um profissional se conduzir no exercício profissional, de maneira a não prejudicar terceiros e a garantir uma qualidade eficaz de trabalho.

#### 4.1 ÉTICA E SEU ENFOQUE LEGAL

As leis são partes do ambiente institucional e afetam o comportamento das atividades de negócios de várias formas. Muitas relações contratuais são baseadas na prática institucional da promessa. As leis contratuais, são necessárias sob dois aspectos: primeiro proporcionam um contexto que faz com que as promessas complexas sejam possíveis, segundo propiciam aos indivíduos incentivo para cumprir seus contratos, mesmo quando não o queiram fazer.

Na definição de estudiosos, a responsabilidade social legal implica uma conduta da empresa consoante com as normas legais vigentes. Numa visão simplificada, para atender a este requisito os gestores das empresas socialmente responsáveis devem simplesmente seguir os preceitos legais, sem necessidade de exercer nenhuma ação discricionária. A lei é moldada pelo ambiente institucional. Na visão de especialistas é parte das regras do jogo. As empresas são os jogadores, que atuam condicionados pelo ambiente institucional, mas também tentando influenciar o modelo vigente a seu favor, assim como os demais grupos de interesse na sociedade (consumidores, ambientalistas, sindicatos, entre outros).

O objetivo social apropriado para os executivos das corporações é obter tanto lucro quanto possível, desde que de acordo com as regras básicas da sociedade, tanto em termos legais como éticos, a concepção de lei é algo socialmente construído, servindo de forma limitada de guia para as ações dos executivos. Os executivos devem primeiro construir a sua própria visão legal antes de agir de uma maneira que possa ser considerada socialmente responsável.

Os autores que escrevem sobre o tema da responsabilidade social a adotam de maneira acrítica, com base numa perspectiva formalista, assumindo implicitamente que a lei incorpora um conjunto singular e bem definido de comandos, no qual as conseqüências legais das ações dos executivos são claras. O executivo não tem poder discricionário real, devendo apenas seguir a lei para estar agindo de forma socialmente responsável. O problema é que a lei é muito mais do que um conjunto de regras e exceções. Um enorme conjunto de variáveis interfere nas decisões legais, onde o administrador é informado que o resultado de uma pendência legal depende, entre outras coisas, de como a sociedade interpreta, a evolução das tendências legais, como resolve tensões e conflitos de regras legais

e/ou interpreta linguagem legislativa ambígua. Em tal contexto, a ação judicial discricionária se manifesta, e o julgamento do administrador também se torna inevitável.

Em conseqüência, a visão legal positivo-formalista não pode ser considerada como um efetivo guia prático para delimitar as ações de responsabilidade social na sua dimensão legal. Em última análise, o poder discricionário dos gestores se torna necessário e, neste sentido, muitas decisões acabam ficando numa interface entre os aspectos éticos e os legais. Os administradores estariam enganados, entretanto, se considerassem apenas os aspectos legais como um meio adequado de direcionar o amplo escopo de questões éticas que emergem no dia a dia de suas atividades.

Se é legal, é ético, é um slogan freqüentemente ouvido. Mas condutas que são adequadas do ponto de vista legal podem ser altamente problemáticas do ponto de vista ético.

Por exemplo, uma empresa pode estar diante do dilema ético de vender em países emergentes produtos já banidos em seu país de origem, sem incorrer em nenhum problema legal previsto pelas diferentes legislações sobre estas restrições. Este é um problema ético comum enfrentado por empresas do setor de agroquímicos ou farmacêutico, e ilustra a dificuldade em simplificar e separar as dimensões éticas/legais da responsabilidade social.

A falta de compromisso com a ética torna precária e incerta a vigência do mínimo legal do mercado. Muitas vezes ela acarreta o seu completo desvirtuamento, com sérias conseqüências para o desempenho da economia. Mais do que isso, a tese do egoísmo ético revela-se um ponto de vista inadequado e deficiente mesmo na hipótese (generosa) de que as regras do jogo do sistema de mercado estejam dadas de antemão e não sejam violadas de forma sistemática pelos jogadores ou pelo juiz da partida. Uma outra dimensão do dilema legal/ético pode ser exemplificada por externalidades geradas pelas organizações em suas atividades de negócios, que requerem um marco regulatório por parte do Estado. Esta ação regulatória é necessária em muitos casos, pois a ação voluntária *altruística* das empresas, em tais condições inviabiliza-se na prática. É o caso, por exemplo, de restrições e requisitos impostos às empresas relativos a aspectos ambientais.

A dimensão legal do ambiente institucional pode contribuir para um melhor ou pior desempenho econômica e ética dos agentes na sociedade. A lei propicia um

ambiente de negócios mais previsível, reforçando valores econômicos e éticos numa determinada estrutura institucional.

## **5 ESTUDO DE CASO - ABN AMRO REAL**

No Brasil, a história do ABN AMRO REAL começa a 87 anos, com a chegada do Banco Holandês da América do Sul às cidades do Rio de Janeiro e Santos. Em 1963, a instituição adquiriu 50% das ações da Aymoré Financiamentos, e mudou de nome para ABN AMRO Bank em 1993. Em 1971, o Banco da Lavoura de Minas Gerais muda de nome para BANCO REAL, dois anos depois de se estabelecer em São Paulo, sendo depois comprado pelo ABN AMRO Bank, em 1998. A integração das duas instituições foi concluída em 2000, e em 2003 o grupo adquiriu o Banco Sudameris.

Em 2006, o ABN promoveu um refinamento de sua Visão, sua Missão e seu Modelo de atuação, para refletir de forma mais atualizada o seu jeito de ser, fazer negócios e interagir com o mundo, em relações humanas e comerciais.

### **5.1 VISÃO**

“A sociedade em evolução, cada vez mais bem informada e consciente, busca a integração do humano e do ambiental com o econômico em todas as suas decisões. Nós, como organização e como indivíduos, somos agentes dessa evolução”.

### **5.2 MISSÃO**

“Ser uma organização reconhecida por prestar serviços financeiros de qualidade exemplar aos nossos clientes, gerando resultados sustentáveis e buscando a satisfação de pessoas e organizações que junto conosco contribuam para a evolução da sociedade”.

A visão alinha a opinião do Banco sobre o mundo, a sociedade, a sua organização e o seu jeito de ser e fazer, enquanto a Missão auxilia a identificar aquilo que está construindo com seus stakeholders e como fará isso. Uma empresa

cria valor quando esse valor é reconhecido por todos os que se relacionam com ela, Assim o Banco aprimora seus conhecimentos, refinando suas competências na execução de seu papel de gestão e intermediação de recursos financeiros, servindo de referencia para outros. Sua Visão, Missão e seu modelo sistêmico garantem ao Banco segurança, perenidade e reputação, permitindo executar sua estratégia contextualizada em uma nova sociedade.

## Nosso Modelo



**Figura 01.** Modelo de Resultados Sustentáveis

O modelo de resultados sustentáveis busca a satisfação com os produtos e serviços, com o relacionamento e o jeito de ser do ABN criando um vínculo de qualidade e lealdade, desenvolvendo assim relacionamentos duradouros com os

clientes, elemento central da estratégia. O modelo apóia-se em manter o foco no foco do cliente, com pessoal capacitado e engajado, instrumental competitivo e valores corporativos, para tornar o cliente totalmente satisfeito e alcançar resultados satisfatórios para acionistas, funcionários e comunidade.

### 5.3 VALORES CORPORATIVOS DO BANCO

Os valores corporativos (integridade, respeito, trabalho em equipe e profissionalismo) representam para o BANCO ABN AMRO REAL uma bússola: é deles que vem a orientação para a tomada de decisão. Os valores corporativos foram definidos mundialmente pelo Banco em 1997. A disseminação aconteceu através de reuniões com todos os funcionários da Organização, nos quais se discutiu a sua aplicação prática no dia-a-dia. Desde então, dilemas e situações críticas são discutidos rotineiramente na Organização, sempre buscando o alinhamento e a aplicação dos valores corporativos.

- **Integridade** - Acima de tudo tem-se um compromisso com a integridade em tudo o que fazem, dentro e fora da Organização.
- **Respeito** - Respeitam todas as pessoas independentemente de suas origens, hierarquia, sexo e idade. Valorizam a diversidade de idéias e opiniões, tratando com dignidade as diferenças e divergências.
- **Trabalho em equipe** - O trabalho em equipe é a essência do sucesso como rede bancária internacional. Compartilhando conhecimentos e recursos, visando o benefício dos clientes, funcionários, sociedade e acionistas.
- **Profissionalismo** - Compromisso de oferecer aos clientes o mais alto padrão de qualidade e também orientar as relações internas da Organização.

## 6 PROGRAMA DE SUSTENTABILIDADE DO ABN AMRO REAL

“Sabemos que o futuro da nossa Organização depende de uma visão de longo prazo. Queremos ser um Banco que traga resultados sustentáveis e agregue valor aos seus diferentes públicos, seja um cliente, um funcionário, um acionista ou a sociedade”.(Fabio Barbosa, presidente do BANCO REAL ABN AMRO Bank e principal articulador da adoção do Banco de Valor na organização).

A decisão de estabelecer um novo jeito de fazer negócios levou o ABN a rever os processos de gestão nas práticas para a diversidade, ecoeficiência, relacionamento com fornecedores, gestão de risco, educação e governança, entre outros. Não tinham a receita pronta. Porém sabiam que essa construção seria feita no dia-a-dia, com o trabalho de todos. Um dos maiores desafios seria educar as equipes para isso. Outro desafio era ter uma equipe que refletisse a diversidade do país.

Um dos avanços mais recentes foi a evolução do modelo de governança para a sustentabilidade, que desde 2006 possui como um de seus principais instrumentos o Conselho de Sustentabilidade, formado por diretores do Banco e representantes seniores das áreas, o Conselho tem a missão de gerir e acelerar a integração da sustentabilidade aos negócios, alinhando as iniciativas e monitorando a evolução por meio de indicadores. Os membros do Conselho têm o papel de representar suas áreas e acompanhar os planos de ação para a inserção da sustentabilidade em suas diretorias ou vice-presidências.

**Princípios de Negócios:** Valores aplicados no cotidiano e no relacionamento.

**Educação para Funcionários:** Pessoas melhores para então ter profissionais melhores.

**Risco Socioambiental:** Avaliação do risco socioambiental das empresas às quais concedem crédito.

**Diversidade:** Ações voltadas à construção de um ambiente que incentive e valorize a diversidade.

**Gestão de Fornecedores:** Parceiros convidados a trilhar o caminho da sustentabilidade.

**Ecoeficiência:** Redução do impacto ambiental gerado pelas instalações físicas.

**Ouvidoria:** Ouvindo os clientes para melhorar os serviços prestados.

Desde 2003, o Banco Real realiza os Encontros de Sustentabilidade, com o objetivo de promover a reflexão e o debate sobre o tema entre especialistas, funcionários, clientes, fornecedores, instituições parceiras e a sociedade. Os Encontros colocam em evidência assuntos como fundamentos necessários para uma nova economia, estratégia para a sustentabilidade, oportunidades em negócios sustentáveis, uso de recursos naturais, desigualdade e renda, educação, voluntariado e empreendedorismo e novas tendências da sociedade. As palestras são oportunidades para o público expor perguntas e conhecer pessoalmente o que pensam renomados especialistas no assunto.

## 6.1 A CIÊNCIA DE FAZER MAIS COM MENOS

Uma das formas que encontraram para reduzir os impactos ambientais das agências e prédios administrativos que podem produzir é cuidar do lixo e dos resíduos gerados nas operações, com início em 2001. No ano seguinte, lançaram o programa de ecoeficiência. O termo significa produzir mais usando menos recursos naturais e compreende o conceito dos 3Rs (reduzir, reutilizar e reciclar). Desde então, têm-se ampliado as ações. Em Dezembro de 2005, assinaram com a Declaração Universal de Produção Mais Limpa (P+L) do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. Entregaram ao PNUMA um Programa Preliminar com o objetivo de comprometer-se com as ações de ecoeficiência com as propostas das Nações Unidas. Hoje, todos os prédios administrativos e 98% das agências têm coleta seletiva. Traçam metas para reduzir o consumo de água e de energia elétrica e a geração de resíduos como copos plásticos, papel e lixo. Passaram a dar destinação adequada a lâmpadas, pilhas e baterias e cartuchos de impressoras. Usam papel reciclado em larga escala. O edifício-sede é certificado pela norma ISO 14001 e, em 2007, inauguraram a agência Cotia dentro dos preceitos de construção sustentável, monitoram as emissões de gases de efeito estufa e tem um plano de redução/compensação dessas emissões. Lançaram o Papa-Pilhas, programa de coleta de pilhas e baterias aberto à comunidade.

## 6.2 EXCELÊNCIA NO RELACIONAMENTO

São dois focos de aperfeiçoamento: transformar a maneira como se relaciona com funcionários, clientes, fornecedores, sociedade e interação com o meio ambiente e buscar o aprimoramento de processos, desenvolvimento de novos produtos e serviços. Trabalhar para estabelecer relacionamentos duradouros. E sabem que eles são conquistados com excelência na atuação e pelo compartilhamento de crenças e valores. É aí que está à chave da sustentabilidade. Ser sustentável, para o ABN é ter sucesso em um país que está se desenvolvendo. É obter resultados em um mercado mais inclusivo, com mais gente participando dele, um mundo menos desigual, mais humano e interessado nas gerações futuras. É fortalecer a atuação junto com todos aqueles que os acompanham nessa jornada.

O caminho que escolheram nada se faz sozinho; por isso, a busca de soluções tem que ser compartilhada por toda a sociedade. Para buscá-las, tem que envolver todas as pessoas que fazem parte da rede de relacionamentos do ABN. Com isso mostram que a sustentabilidade é muito mais do que fazer filantropia: é um novo jeito de fazer negócios de maneira lucrativa e inovadora. Para isso, estão trabalhando intensamente com os públicos com os quais se relacionam (stakeholders) para mostrar que isso é possível. Divide com as pessoas o que aprendem, assim como os dilemas e as dificuldades que encontram. Todos ajudam porque acreditam nos mesmos valores que o ABN: querem dar certo, fazendo a coisa certa, do jeito certo. Tudo isso para ter um banco melhor, um mercado melhor e uma sociedade melhor.

## 6.3 ÉTICA E LUCRO

Como uma instituição financeira, tem todos os produtos e serviços tradicionais, como investimentos, financiamentos e conta corrente. Mas para o ABN isso não basta. Querem que os clientes estejam totalmente satisfeitos e que indiquem o Banco Real a outras pessoas. Para isso, oferece além de um atendimento exemplar, produtos e serviços de qualidade, também a experiência financeira para ajudar os clientes a se tornarem cada vez mais sustentáveis. Dessa forma, criaram os financiamentos socioambientais para que os clientes empresariais

possam resolver, por exemplo, questões como o tratamento de resíduos e a eficiência energética. Passaram também a oferecer à pessoa física empréstimos em condições diferenciadas para o aprimoramento profissional, inclusão de portadores de deficiência física e utilização de energia renovável, como a solar. Lançou o micro crédito, sendo pioneiros, no país, na intermediação de operações de créditos de carbono e também na criação de um fundo de investimento socialmente responsável, o Fundo Ethical. O desafio de reforçar a integração da sustentabilidade em todos os produtos e serviços, no entanto, continua. Buscando criar uma relação na qual todos saiam ganhando: o Banco, clientes, o meio ambiente e a sociedade.

#### 6.4 COMPROMISSO COM UMA ATUAÇÃO ÉTICA

Respeito, Integridade, Profissionalismo e Trabalho em Equipe são os os Valores Corporativos do Banco ABN. Junto com os Princípios de Negócio, definem como devem agir no dia-a-dia, no trabalho e servem de base para cumprirem a Missão: “Ser uma organização reconhecida por prestar serviços financeiros de qualidade exemplar aos nossos clientes, gerando resultados sustentáveis e buscando a satisfação de pessoas e organizações que junto conosco contribuam para a evolução da sociedade”.

##### 6.4.1 Como agir em situações específicas, segundo regulação do ABN.

**Pode-se receber ou dar presentes?** Funcionários não devem aceitar presentes de seus clientes ou fornecedores. Quando recebem presente, ele é recusado de forma educada e diplomática. Mesmo em situações em que a recusa possa ser interpretada como uma afronta, o presente não poderá ser aceito se for oferecido em forma de dinheiro ou como retribuição a qualquer compensação ou expectativa de ganho. Nenhum presente deve ser dado em nome da Organização para clientes, fornecedores, autoridades públicas ou intermediárias, para obtenção de vantagens econômicas ou políticas. Exceções são feitas para presentes dados em nome da Organização a título de cortesia e fins promocionais, ou em ocasiões especiais.

**Sigilo Bancário:** Construíram o negócio baseado na confiança e na confidencialidade. Conservar em sigilo as informações sobre clientes, suas operações ou serviços utilizados é um dever legal. Somente podem notificar estas informações a uma terceira parte quando autorizado pelo cliente ou quando previsto em lei.

**Usando o nome do Banco:** O nome e a influência do Banco não podem ser utilizados em benefício próprio. Não se deve escrever cartas particulares em papel timbrado da Organização, nem sugerir, de alguma forma, que se está falando em seu nome. Da mesma maneira, a posição e o cargo do funcionário não podem ser utilizados para obtenção de vantagens pessoais.

### **Com parceiros empresariais**

O ABN Incentiva os clientes, parceiros, fornecedores e outros grupos, como organizações não-governamentais (ONGs), a pautar suas ações em valores éticos, respeitando as particularidades e os objetivos de cada um. A prática desses valores é levada em conta ao estabelecerem parcerias.

### **Na sociedade**

Com são uma instituição responsável, estão conscientes da ampla responsabilidade que tem nas comunidades em que estão inseridos. Agindo como bons cidadãos, trabalhando em conjunto com os órgãos reguladores nacionais, atuando de acordo com as regulamentações locais. Participando ativamente nas comunidades locais, bem como na comunidade global e em discussões de fóruns internacionais.

### **Respeitando os direitos humanos e o meio ambiente**

Respeitar os direitos humanos e o meio ambiente faz parte do comportamento responsável e da cidadania corporativa do ABN. Aplicando os princípios do desenvolvimento sustentável ao negócio. Acreditando ser responsáveis pela

redução de impacto no meio ambiente, não somente para garantia do bem estar do banco, mas também pelo valor intrínseco do meio ambiente.

## 6.5 SUSTENTABILIDADE NOS SERVIÇOS AO CLIENTE.

Um dos maiores desafios é como fazer para que a sustentabilidade esteja presente na relação com cada um dos mais de 10 milhões de clientes. A conta corrente é um dos itens mais cotidianos nesse relacionamento, e, por isso, o ABN entendeu que ela precisa apresentar cada vez mais características sustentáveis. Nesse esforço, o ABN tem procurado divulgar as tarifas com mais clareza. Da mesma forma, tem investido nas equipes para prestar assessoria financeira cada vez mais qualificada, indicando o produto de financiamento ou o investimento certo para cada necessidade. Acreditam que essa busca constante por melhorias permite estimular um relacionamento duradouro com os clientes, acompanhando todas as fases da sua vida. Seja na faculdade, com o Real Universitário, ou na maturidade, com o programa Seniores.

Em qualquer época, querem contribuir para que o cliente realize seus projetos de vida. Sabem que tem muito a melhorar. Por isso, consideram essencial a abertura para o diálogo. Só assim conseguiram aprimorar os serviços para satisfazer o cliente, tendo como princípio um relacionamento fundamentado na ética e no respeito.

Ao compartilhar valores com os correntistas, querem ir além dos serviços e produtos. Também convidam o cliente para participar de programas de investimento social como o Amigo Real e o Projeto Escola Brasil, nos quais ele pode se tornar voluntário.

Quando uma pessoa procura uma opção de investimento, muitas vezes ela está em busca de uma maneira segura, rentável e sustentável para poder realizar um projeto de vida. Por esse motivo, os clientes do Banco Real contam com a experiência de uma equipe de gerentes capacitados a encontrarem as melhores soluções para as suas necessidades. Assim, podem orientar o cliente para que ele realize a aplicação mais adequada em cada época da sua vida e em cada situação. O mesmo princípio também vale para o planejamento de gastos e o incentivo a uma cultura de investimento. Sabem que há muito a fazer, especialmente preparando as

equipes para atuarem de forma consultiva, e é exatamente esse o caminho que estão seguindo.

## 6.6 SERVIÇOS QUE RESPEITAM O MEIO AMBIENTE E AS PESSOAS

Em 2005, o banco se torna o pioneiro no Brasil na adoção do talão de cheque reciclado. Os extratos, boletos, faturas de cartão de crédito e relatórios de clientes empresariais também utilizam o mesmo papel. Se o cliente preferir, pode optar pelo talão de cheque em papel branco produzido de forma ecologicamente correta. Todo esse movimento para a utilização de um papel produzido com observação de critérios sociais e ambientais do Banco começou em 2003. Os clientes ainda têm a opção de receber os extratos e faturas do cartão por e-mail, de modo a reduzir o uso de papel.

## 6.7 FUNDO ETHICAL, O PIONEIRO.

É possível investir dinheiro em empresas que adotam práticas sustentáveis e ao mesmo tempo ter rentabilidade alta? Fundo Ethical nasceu justamente para demonstrar isso. Fundo de renda variável composto essencialmente por ações de empresas que possuem bom desempenho financeiro e boa conduta comprovada em relação a questões sócio-ambientais, o Ethical vem dando um exemplo concreto de como o investidor pode apostar na sustentabilidade. Pioneiro na América Latina, o Fundo Ethical foi lançado em 2001 com o objetivo de investir no sucesso de empresas que, acreditam na construção de um mundo mais sustentável. O Ethical vem tendo um desempenho financeiro superior aos índices de mercado, e, em 2003 e 2004, foi o fundo socialmente responsável mais lucrativo do mundo. Essa é uma visão cada vez mais valorizada pelo mercado e pelos investidores.

## 6.8 FINANCIAMENTOS PARA UM MUNDO MAIS SUSTENTÁVEL

As pessoas vêm mudando seus hábitos de consumo. Cada vez mais valorizam seu poder de escolha, adquirindo produtos produzidos por empresas que respeitam o meio ambiente. Essa nova postura tem exigido das companhias um

rápido processo de adaptação. E para estimular os clientes empresariais a realizar esse movimento, o ABN criou financiamentos direcionados às áreas ambiental, educacional e social. É o melhor exemplo da relação ganha-ganha-ganha. Atingem os resultados, os clientes tornam-se mais competitivos e a sociedade e o meio ambiente beneficiam-se com negócios seguros. Essa tônica também é aplicada a pessoas, que tem à disposição linhas de financiamento para adquirir produtos com menor impacto ambiental ou voltado para a educação e inclusão de pessoas com deficiência.

## 6.9 PROJETOS DO ABN AMRO REAL

O Banco Real incentiva ações de difusão cultural e preservação do patrimônio, por meio do apoio ou patrocínio de iniciativas como restauração de patrimônio histórico, museus e acervos, realização de exposições, cursos e eventos. Confira abaixo algumas ações já realizadas ou ainda em andamento:

**Projetos Culturais:** Realizada a partir do Restauro a Patrimônio, Exposições e Casa do Saber.

**Projetos Esportivos:** realizada através do Circuito Banco real de Corridas de Rua, onde é feito um conjunto de provas de caminhada e corrida que acontecem em seis cidades brasileiras.

**Projetos Educativos:** Amigo real, Projeto escola Brasil, Alameda das flores, Talentos da Maturidade, Campanha contra a Dengue e o Planeta na ponta do lápis.

**Ex. Amigo real:** O Amigo Real é um programa que facilita os clientes e funcionários do Banco Real a direcionarem parte do imposto de Renda, para apoiar projetos de promoção dos direitos das crianças e adolescentes.

**Projetos Ambientais:** Programa Real de reciclagem de Pilhas e Baterias: o Papa Pilhas

## **Exemplo do Projeto Ambiental:**

### **6.9.1 Papa Pilhas-Programa Real de Pilhas e Baterias**

Em mais uma iniciativa que traduz, na prática, o compromisso com a sustentabilidade, lançaram em dezembro de 2006, o Papa-Pilhas, um programa que se propõe a recolher pilhas e baterias usadas e se encarrega de reciclá-las e dar a disposição final adequada aos resíduos tóxicos, evitando que elas contaminem o meio ambiente. Todas as pilhas e baterias recolhidas são encaminhadas para empresa especializada e licenciadas para a realização desse trabalho. O objetivo é conscientizar as pessoas sobre a necessidade do descarte adequado e reciclagem desses produtos, que causam danos ao meio ambiente e um risco à saúde pública. O Papa Pilhas vem reforçar o conjunto de ações da Organização em busca da sustentabilidade. Fazem parte desse conjunto, a política de Ecoeficiência, o uso em larga escala do papel reciclado, a coleta seletiva nos prédios administrativos e em boa parte das agências, incentivo aos fornecedores para o engajamento no programa e ações de inclusão de minorias.

A sustentabilidade permeia, também, os negócios, servindo de referência para a política de crédito e para os produtos. Nesse cenário, a Papa-Pilhas representa um novo e importante passo para a conscientização e engajamento das pessoas na construção de um mundo melhor para todos. O programa está sendo executado inicialmente em três cidades: Campinas (SP), João Pessoa (PB) e Porto Alegre (RS). As cidades foram definidas por critérios de população, participação no PIB nacional e número de agências locais do Banco Real. A previsão é que o programa se estenda para todo o Brasil. Os coletores Papa-Pilhas estão localizados nas agências do Banco Real, nestas três cidades e recolhem todo tipo de pilhas e baterias usadas e portáteis.

### **Por que reciclar pilhas e baterias?**

Hoje o Brasil recicla papel, plásticos, vidros, alumínio, ferro e muitos outros materiais. Fazem isso, muitas vezes por vantagens econômicas, mas, principalmente porque compreenderam a importância em preservar o meio ambiente

e os recursos naturais. E o que fazer com as pilhas e baterias usadas em lanternas, rádios, controles remotos, relógios, ou as baterias recarregáveis que usamos em celulares, telefones sem fio, laptops, câmeras digitais e tantos outros aparelhos portáteis? Reciclar pilhas e baterias esgotadas ainda não é comum entre nós. Mas o costume de jogar fora pilhas e baterias no lixo doméstico, ou descartá-las em lixões a céu aberto pode nos causar uma série de prejuízos. Pilhas e baterias usadas são lixo químico perigoso. Elas perdem a capacidade de gerar energia elétrica, mas os metais pesados existentes em seu interior não se degradam e são nocivos à saúde e ao meio ambiente. Apesar da aparência inocente e do seu tamanho, as pilhas e baterias são hoje um sério problema ambiental.

No Brasil são produzidas anualmente, segundo a Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (ABINEE), cerca de 800 milhões de pilhas, entre as chamadas secas (zinco-carbono) e alcalinas. Uma pilha comum contém, geralmente, três metais pesados: zinco, chumbo e manganês, além de substâncias perigosas como o cádmio, o cloreto de amônia e o negro de acetileno. A pilha de tipo alcalina contém também o mercúrio, uma das substâncias mais tóxicas que se conhece. Compostas de produtos químicos tóxicos e poluentes, as pilhas e baterias podem vazar quando são simplesmente jogadas foras, em um recipiente não-adequado ao seu descarte ou até mesmo no solo. Em contato com a umidade, com a água, com o calor ou com outras substâncias Químicas, os componentes tóxicos vazam e passam a contaminar o solo, a água, as plantas, os animais e toda a cadeia alimentar.

Além disso, na natureza, uma pilha pode levar séculos para se decompor, sendo que os metais pesados nunca se degradam. Com as chuvas, esses metais penetram no solo e acabam chegando às águas subterrâneas. Parte deles atinge córregos e riachos e esta água, misturada aos metais pesados, acaba atingindo a cadeia alimentar humana por meio da irrigação da agricultura ou da ingestão direta. Essas substâncias químicas possuem alto poder de disseminação e uma capacidade surpreendente de se acumular no corpo humano e em todos os organismos vivos, os quais são incapazes de metabolizar ou eliminar os metais pesados, causando assim danos à saúde.

Para serem recicladas, as pilhas são queimadas em fornos industriais de alta temperatura, dotados de filtros que impedem a emissão de gases poluentes,

obtendo-se assim sais e óxidos metálicos que são utilizados na indústria de refratários, vidros, tintas, cerâmica e química em geral.

## 6.10 RISCO OU OPORTUNIDADE

Um grande desafio no início do movimento de sustentabilidade é o de como levá-la a uma das principais atividades do Banco, a concessão de crédito. A resposta veio com a criação da área de Risco Socioambiental e uma profunda alteração na avaliação do risco das transações. Além de aspectos econômicos, passaram a analisar questões sociais e ambientais envolvendo as operações dos clientes corporativos. Tendo dois bons motivos para isso. Primeiro porque querem influenciar os clientes na adoção de práticas sustentáveis. Por isso, adotam uma postura inclusiva que detecta os problemas socioambientais, mas, acima de tudo, aponta soluções para o cliente mudar sua atitude. A decisão de encerrar o relacionamento com um cliente só acontece se todas possibilidades foram esgotadas sem sucesso. O segundo fator é uma consequência do primeiro. A prática mostra que há uma freqüente coincidência entre problemas socioambientais e problemas financeiros.

## 6.11 ATENÇÃO A DETERMINADOS RAMOS DE ATIVIDADES

Desde 2002, o ABN adota uma Política de Riscos Sócio ambiental para os clientes empresariais. Entre os principais itens monitorados, estão as licenças ambientais, disposição de resíduos sólidos, controle da poluição do ar e tratamento de efluentes líquidos. Também observa aspectos como número de acidentes, higiene, segurança e medicina do trabalho, indícios de trabalho infantil ou escravo e terceirização de processos poluentes e perigosos.

Exemplos de atividades:

- Prospecção, exploração de petróleo ou gás.
- Distribuição de combustível, inclusive posto de gasolina e gás.
- Geração, transmissão ou distribuição de energia.
- Indústria em geral.

- Mineração.
- Agricultura em geral, incluindo pecuária.
- Hospital, laboratório ou clínica.
- Construções civis e incorporadoras.
- Transporte de produtos químicos ou resíduos perigosos.
- Coleta, tratamento e reciclagem de resíduos sólidos (lixo).
- Aterros sanitários e estações de tratamento de efluentes/esgoto.

## 6.12 SETORES DE EXCLUSÃO

Por princípio, o Banco Real não financia projetos e atividades de empresas que se enquadrem nas seguintes situações:

- Utilize trabalho infantil de forma prejudicial, trabalho escravo ou análogo.
- Exerçam atividades que incentivem direta ou indiretamente o jogo e a prostituição.
- Extraíam ou revendam madeira nativa que não tenha um selo verde com certificação externa.
- Atuem no ramo de extração e fabricação de produtos que contêm amianto.
- Fabriquem armas leves e munição.
- Façam plantio em áreas desmatadas nos últimos cinco anos.

Verificar se uma empresa está respeitando o meio ambiente e a sociedade é parte da postura do ABN AMRO REAL. Depois de analisar as empresas, muitos profissionais chegam à seguinte conclusão: quem está mal nos quesitos socioambientais geralmente tem algum problema financeiro.

Para avaliar corretamente os riscos globais, é preciso conhecer com profundidade os negócios dos clientes, seus produtos e a cadeia de fornecedores do setor em que atuam. Antes de conceder um financiamento ou investir em um projeto, procuram observar os impactos sociais e ambientais desta decisão, por meio da gestão de riscos socioambientais e éticos, baseada em análises, aplicações de questionários e diversas checagens. Um processo onde todos ganham: Banco, clientes, funcionários, sociedade e meio ambiente.

A seguir passo a passo de algumas avaliações de riscos realizadas pelo Banco antes de financiar projetos:

- O cliente encaminha o questionário preenchido ao Gerente de Relacionamento.
- As respostas são analisadas pela área de crédito e, posteriormente, pela área de Risco Socioambiental, composta por funcionários especializados em meio ambiente.
- Por fim, é feita uma checagem dos dados, usando fontes de informação internas e externas.
- Quando suscitarem dúvidas, elas deverão ser respondidas pelo cliente. Em alguns casos, a empresa poderá ser visitada por nossa equipe.
- Se aprovado, o questionário tem validade de um ano. Após esse período, é aplicado novamente.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sustentabilidade corporativa não é uma ferramenta gerencial e não pode ser aplicada apenas com uma ou duas ações pontuais. É um conceito que deve permear todos os instrumentos de gestão. Requer uma mudança de cultura organizacional e o alinhamento da estratégia da empresa com o objetivo de alcançar a perpetuidade, financeiramente estável, por meio de boas práticas socioambientais e de governança corporativa. Para serem sustentáveis, as companhias devem gerar valor econômico, social e ambiental ao mesmo tempo. Contudo, as empresas não conseguem simplesmente encontrar o caso para a sustentabilidade em formulações do executivo diretamente ligado ao tema, mas devem construí-la por meio da incorporação do conceito em toda a gestão do negócio.

As empresas também precisam estar motivadas para o tema, motivação essa que deve estar alinhada às motivações da sociedade e que pode sofrer influências tanto internas quanto externas às organizações. Tais influências partem prioritariamente de suas partes interessadas: como investidores, reguladores, clientes, colaboradores, ONGs. E direcionadores de valor da companhia: como redução de custos, melhoria de marca e reputação, melhoria da gestão de riscos, atração e retenção de talentos e aumento de sua licença para operar. Além disso, as organizações precisam ter capacidade de implementar o caso para a sustentabilidade, o que inclui conhecimento do tema, baixa rejeição dos colaboradores, inserção do assunto no pensamento estratégico dos gestores e alinhamento entre as diversas áreas da organização. Adicionalmente, precisam ainda saber adotar o conceito da sustentabilidade na adaptação de ferramentas gerenciais e ter conhecimento das principais questões sociais, ambientais e econômicas que permeiam seu setor de atuação. No tocante às partes interessadas, estas se mostram cada vez mais fundamentais para a motivação das empresas no caminho da sustentabilidade corporativa. O engajamento com partes interessadas tem sido sempre limitado em suas intenções estratégicas. Contudo, o mundo tem mudado e as organizações têm reconhecido cada vez mais que elas não podem criar valor privado sem levar em conta o valor público.

A tarefa estratégica é focar no que é diretamente relevante para as perspectivas de longo prazo do negócio. Contudo, em relação à sustentabilidade corporativa, as partes interessadas têm papel fundamental na motivação das empresas para adotarem essa agenda. Elas podem apontar relevantes demandas socioambientais e exercer pressão sobre as organizações para que elas promovam ações que abordem essas questões. Já em relação aos direcionadores de valor, estes são influenciados por muitos fatores, tanto de maneira positiva quanto negativa. Por exemplo, em questões ligadas à sustentabilidade, uma redução da necessidade de materiais pode reduzir custos e a necessidade de imobilização de capital, ao passo que o estabelecimento de padrões mais rigorosos na regulação sobre poluição pode exigir a renovação prematura de tecnologias, com aumentos de custos.

Para uma companhia ser sustentável, é preciso que ela se antecipe as novas realidades, crie soluções inovadoras para problemas que ainda nem se concretizaram, planeje buscando resultados para o longo prazo sem esquecer as restrições, exigências e necessidades do curto prazo. Logo, um fator fundamental para implementar os conceitos da sustentabilidade corporativa é a inserção destes no planejamento estratégico, em seus desdobramentos e nas avaliações de projetos da organização, buscando não apenas o cumprimento da legislação atual, mas também, indo além das obrigações legais.

Além disso, é de absoluta importância a incorporação das variáveis da sustentabilidade no gerenciamento de riscos da companhia. Para que a gestão da sustentabilidade tenha sucesso, é necessário que exista coordenação das atividades ligadas aos seus diferentes aspectos, como meio ambiente, práticas de governança corporativa e responsabilidade social, amarrando seus desempenhos aos resultados econômico-financeiros da companhia. Além disso, é muito importante o envolvimento e o alinhamento de todas as áreas da empresa para que o caso para a sustentabilidade seja de mais fácil construção. Além da motivação para o tema, da integração do conceito às estratégias e da estruturação organizacional, é fundamental que este conceito também esteja inserido nos diversos instrumentos de gestão das companhias. Isso se dá porque a construção do caso de negócios para a sustentabilidade corporativa é, em última instância, a implementação de um novo

modelo de gestão, que inclui a nova cultura do pensar e agir sustentável, onde a sustentabilidade passa a fazer parte do dia-a-dia de uma organização.

O importante é que a empresa seja capaz de coordenar de forma lógica as ações ligadas à sustentabilidade, além de orientar, acompanhar e avaliar o resultado dessas ações. A gestão da sustentabilidade depende de uma cultura organizacional que a insira em processos, sistemas e ferramentas que reflitam claramente a estratégia da companhia.

O Programa de Sustentabilidade do Banco ABN destaca-se pelo trabalho abrangente em sustentabilidade e responsabilidade social, sendo pioneiro em diversos aspectos em um contexto setorial em que predominam ações sociais. No que se refere à ação social, os projetos seguem a linha predominante no setor, com destaque para a realização de parcerias e envolvimento de funcionários e fornecedores. As ações de diversidade priorizam o acesso de trabalhadores que normalmente sofreriam discriminação no mercado de trabalho, evolução das mulheres na carreira, adequação dos espaços físicos visando acessibilidade para portadores de deficiências, idosos e crianças e adaptação do ambiente tecnológico a deficientes, inclusive visual.

Uma empresa serve basicamente para prestar um serviço à sociedade, contribuindo para o seu desenvolvimento. O lucro é uma consequência disso e também um sinal de que a empresa está fazendo um bom trabalho. A questão que importa para o Banco Real é a maneira pela qual isso é feito. Como qualquer empresa, o ABN também persegue o lucro, mas tem algo muito claro nesse processo: querem lucro como resultado de um jeito certo de trabalhar. O ABN tem consciência de que o negócio é um agente fundamental de desenvolvimento econômico. Sabem que tem um importante papel a desempenhar na construção de um mundo mais sustentável. Como os negócios em geral precisam da intermediação de um banco para ser colocados em prática, eles aproveitam essa oportunidade para colocar em prática àquilo em que acreditam. Assim, podem contribuir para disseminar uma nova ética de negócios, que considere o meio ambiente e o desenvolvimento de toda a sociedade. Para atingir esse objetivo, foi lançado um novo olhar para as suas decisões, onde buscam o lucro como resultado de uma relação que respeite a sociedade e o meio ambiente.

São muito mais comuns empresas quantificarem custos do que benefícios e as principais razões observadas por eles são: a existência de bons sistemas contábeis para apurar dados monetários de custos; a quantificação de custos é parte essencial do negócio e dela depende a alocação de custos; e a apuração de benefícios é muito mais difícil, dependendo de variáveis mais subjetivas. Contudo, existem evidências de que a quantificação de resultados é um indicador da habilidade das companhias em explorar oportunidades financeiras e minimizar riscos associados com efeitos sociais e ambientais.

O ABN é uma Organização comprometida com uma atuação ética no relacionamento com os vários públicos: clientes, funcionários, acionistas e comunidade. Como parte da organização, tem um importante papel a desempenhar nesses relacionamentos. O compromisso com uma atuação ética é essencial. De cada um dos funcionários, espera-se no dia-a-dia, em todas as situações, uma Conduta de Valor, segundo sua política corporativa. Ela é uma referência para que incorporem a ética e os Valores Corporativos em suas atitudes, decisões, no trabalho e relacionamentos. Essa é a chave para cumprirem com sucesso o Modelo de Atuação, em busca de um desenvolvimento sustentável e da satisfação total de seus clientes.

Sendo assim, tem-se que, para a efetiva implementação do caso de negócios para a sustentabilidade corporativa, as organizações precisam identificar demandas, riscos e oportunidades, inserir o tema na estratégia de negócios, prepararem sua estrutura alinhando entendimento e receptividade de suas áreas, e incorporar os conceitos nos processos, sistemas e instrumentos de gestão, tudo isso sempre com a consideração das especificidades de seu setor e de suas regiões de atuação.

## 8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ASHLEY, Patrícia Almeida e Outros. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Ed Saraiva, 2006.

BATISTA, Eliezer; CAVALCANTI, Roberto B. FUGIHARA, Marco Antonio. **Caminhos da Sustentabilidade no Brasil**. São Paulo: Ed Terra das Artes, 2005.

CASEY, John L. **Ética no Mercado Financeiro**. São Paulo: Ed. IMF, 1999.

CULTRERA, Francesco. **Ética e Política**. São Paulo: Ed. Paulinas, 1999.

DONAIRE D. **Gestão Ambiental na Empresa**. São Paulo. Ed. Atlas, 1999.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade**. Tradução Luciana Carli. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

HENDERSON, Hazel. **Alem da Globalização - Modelando uma Economia Global Sustentável**. São Paulo: Ed Cultrix, 1999.

NASH, Laura. **Ética nas Empresas**. São Paulo: Ed. Makron Books do Brasil, 1993.

PASSOS, Elisete. **Ética nas Organizações**. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

PINHEIRO MACHADO, Cláudio; A. ZYLBERSZTAJN, Décio. **A Fundação de uma Empresa Social**. Revista Case Studies, 1999.

SÁ, Antonio Lopes de. **Ética Profissional**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

SAVITZ, Andrew W. com Karl Weber. **A Empresa Sustentável**. Rio de Janeiro: Ed Campus, 2007.

VASQUEZ, Adolfo Sanches. **Ética**. São Paulo: Ed Civilização Brasileira, 1986.

**RELATORIO ANUAL 2006 DO ABN AMRO REAL**. Com Parecer dos Auditores Independentes. Ed Leograf 31 de Dez de 2005 e 2006.

**RELATORIO DE SUSTENTABILIDADE 2005/2006**. São Paulo: Ed Gráficos Burti. 2007

ABN AMRO REAL. **BANCO REAL** Disponível em: <http://www.bancoreal.com.br>.

BACEN - **Banco Central**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>.

BOVESPA. **Índice de Sustentabilidade Empresarial**. Disponível em: <http://www.bovespa.com.br/Principal.asp>.

CEBDS. **Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável** Disponível em: <http://www.cebds.org.br/cebds/>

FEBRABAN. **Federação brasileira dos Bancos.** Disponível em:  
<http://www.febraban.com.br>.

FBDS. **Fundação Brasileira para o Desenvolvimento sustentável.** Disponível em:  
<http://www.fbds.org.br/>

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Disponível em  
[http://www.unb.br/temas/desenvolvimento\\_sust/](http://www.unb.br/temas/desenvolvimento_sust/)