

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FERNANDA ROBERTA BUENO

MITIGAÇÃO DE RISCOS ESG EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA



CURITIBA

2025

FERNANDA ROBERTA BUENO

MITIGAÇÃO DE RISCOS ESG EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de Especialização/MBA em ESG, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em ESG.

Orientadora: Profa. Dra. Nayane Thais Krespi Musial

CURITIBA

2025

RESUMO

O estudo analisa a gestão do risco social de exclusão financeira por uma instituição financeira brasileira, um desafio relevante no contexto socioeconômico do país e sob a supervisão de órgãos como o Banco Central e a CVM (Resolução 193). A inclusão financeira é apresentada como um imperativo ético, estratégico para a reputação e com potencial de mercado. A análise dos relatórios da instituição identifica iniciativas em produtos e acesso, mas aponta áreas de aprimoramento na identificação das necessidades de diferentes grupos, na redução de barreiras de acesso (tecnológicas, financeiras e culturais), na avaliação do impacto social e na integração da inclusão à estratégia central do negócio. Para endereçar essas questões e as causas-raiz da exclusão (como capacitação inadequada, desalinhamento de incentivos e processos burocráticos), propõe-se um Programa Integrado de Inclusão Financeira (PIIF). O plano de implementação do PIIF é estruturado utilizando o framework 5W2H e alinhado com as diretrizes da Anbima para práticas ESG no setor financeiro. O acompanhamento do PIIF será realizado por meio de KPIs, relatórios periódicos e avaliações de impacto, com divulgação transparente em conformidade com as recomendações da Anbima e da CVM 193. A expectativa é que a implementação do PIIF resulte em um aumento significativo da inclusão financeira, gerando valor social e fortalecendo a reputação da instituição.

Palavras-chave: ESG. Risco Social. Inclusão Financeira.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	6
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA.....	8
3 PROPOSTA DE MELHORIA TÉCNICA E RESULTADOS ESPERADOS	10
REFERÊNCIAS.....	12

1 APRESENTAÇÃO

Dentre os diversos riscos ESG que permeiam o setor financeiro, o risco social relacionado à inclusão financeira emerge como um tema importante para ser analisado, principalmente em um país com as características socioeconômicas do Brasil. A exclusão financeira não apenas impacta a parcela da população marginalizada do acesso a serviços bancários básicos, mas também representa um risco sistêmico, limitando o desenvolvimento econômico e a estabilidade social (Banco Central do Brasil, 2020). Ao analisar os relatórios de sustentabilidade divulgados pela instituição financeira (I.F) sob a lente do framework 5W2H, se tornará fácil identificar como a instituição mapeia e mitiga os riscos associados à exclusão financeira.

O risco social central que direciona esta análise é a exclusão financeira de uma parcela considerável da população brasileira. Para a instituição financeira, a não mitigação desse risco se traduz em potenciais perdas de mercado, danos à sua reputação perante stakeholders cada vez mais conscientes das questões sociais e, a longo prazo, em um impacto negativo em sua licença social para operar.

A relevância da inclusão financeira como um risco social significativo para a instituição financeira reside em múltiplos fatores interconectados. Primeiramente, há uma dimensão ética e de responsabilidade social inegável, conforme postulado por Carroll (1991), que “exige” das empresas uma postura ativa na promoção do bem-estar social. Em segundo lugar, a percepção pública sobre o engajamento do banco com a inclusão financeira impacta diretamente seu risco reputacional. Uma atuação deficiente nesse campo pode gerar críticas e afetar a confiança de clientes e investidores. Por fim, o crescente foco de órgãos reguladores (resolução CVM 193 da CVM - Comissão de Valores Mobiliários) na promoção da inclusão financeira sinaliza um potencial aumento das exigências e, consequentemente, dos riscos de não conformidade (Banco Central do Brasil, 2020).

Os principais afetados pela exclusão financeira são os indivíduos e comunidades marginalizados do acesso a serviços bancários básicos. No âmbito da instituição financeira, a responsabilidade pela gestão desse risco é “multifacetada”, envolvendo desde a alta administração, que define a estratégia e aloca recursos, até as áreas operacionais responsáveis pelo desenvolvimento de produtos inclusivos, pela expansão da rede de atendimento a regiões menos bancarizadas e pela implementação de programas de educação financeira. A abordagem da instituição

financeira em relação à inclusão financeira deve ser um processo contínuo e integrado em suas diversas operações. Isso se manifesta no desenvolvimento de produtos e serviços financeiros que considerem as necessidades de diferentes segmentos da população, nas estratégias de expansão geográfica e digital para alcançar áreas remotas, na implementação de programas de educação financeira que capacitem a população a utilizar os serviços bancários de forma consciente e na transparência com que o banco reporta suas ações e resultados nessa área em seus relatórios de sustentabilidade, relação com os investidores, relato integrado.

As ações de mitigação implementadas pela instituição financeira podem ser identificadas em diversos locais e canais, incluindo a adaptação de suas agências para atender a públicos diversos, a expansão do acesso através de plataformas digitais e correspondentes bancários, o estabelecimento de parcerias estratégicas com organizações da sociedade civil e governamentais, e o desenvolvimento de programas comunitários focados na inclusão financeira e no empreendedorismo.

A análise dos relatórios de sustentabilidade busca evidências de como a instituição mapeia o risco de exclusão financeira, identificando os grupos mais vulneráveis e as barreiras de acesso existentes. Assim, investiga-se como o banco mitiga esse risco através de ações concretas, como a oferta de microcrédito, o desenvolvimento de produtos de baixo custo e a implementação de programas de educação financeira. A efetividade dessas ações pode ser inferida a partir dos dados e indicadores reportados nos relatórios.

Finalmente, a alocação de recursos financeiros, humanos e tecnológicos para as iniciativas de inclusão financeira, conforme detalhado nos relatórios, é um indicativo do seu nível de comprometimento com essa agenda ESG. A análise da magnitude desses investimentos e de seus resultados esperados contribui para uma compreensão mais completa da estratégia do banco na gestão do risco social da inclusão financeira (Friede, Busch, & Bassen, 2015).

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

A instituição financeira, como atriz proeminente no cenário financeiro brasileiro, opera em um contexto nacional marcado por significativas disparidades no acesso a serviços financeiros, o que lhe impõe uma crescente responsabilidade na adoção de práticas ESG consistentes e impactantes (Banco Central do Brasil, 2020). A questão central reside na necessidade de o a instituição financeira desenvolver e implementar um processo não apenas formal, mas intrinsecamente eficaz para o mapeamento preciso e a subsequente mitigação estratégica do risco social inerente à exclusão financeira, contribuindo ativamente para a promoção de uma sociedade mais equitativa e para o fomento de um desenvolvimento econômico verdadeiramente sustentável (Friede, Busch, & Bassen, 2015; Sen, 1999).

O problema central que orienta esta análise é a necessidade de a instituição desenvolver e aplicar um processo de mapeamento e mitigação do risco social de exclusão financeira que vá além da formalidade institucional. Tal processo deve ser eficaz em sua estrutura, preciso em sua capacidade de diagnóstico e estratégico em suas intervenções. Apenas por meio de uma abordagem consistente e integrada será possível à instituição contribuir de forma decisiva para uma sociedade mais equitativa e para o fortalecimento de um desenvolvimento econômico e efetivamente inclusivo (Porter & Kramer, 2011).

A análise dos relatórios de sustentabilidade e do relatório integrado do banco evidencia o esforço institucional na identificação de grupos socialmente excluídos, no desenho de produtos direcionados às suas necessidades (como microcrédito, cartão de crédito e contas simplificadas), e na implementação de iniciativas de acesso, tanto digitais quanto presenciais. Também se verifica o monitoramento periódico das ações e a divulgação transparente de seus resultados. Contudo, uma análise crítica revela áreas que ainda carecem de aprofundamento, entre elas: a compreensão segmentada e contextualizada das necessidades específicas de diferentes grupos vulneráveis; a persistência de barreiras de acesso “multifatoriais” (tecnológicas, financeiras e culturais); uma metodologia de avaliação que prioriza dados quantitativos em detrimento de métricas qualitativas de impacto; e uma integração ainda limitada entre as ações de inclusão e a estratégia corporativa do banco.

O objetivo estratégico proposto consiste em aperfeiçoar o processo de mapeamento e mitigação do risco social de exclusão financeira de forma a incorporar uma visão sistêmica, sensível às múltiplas dimensões do problema. Esse aprimoramento deve garantir maior conformidade na identificação das populações excluídas, maior capacidade de inovação na superação das barreiras detectadas e maior alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição, com foco contínuo na geração de impacto social positivo e mensurável (Porter & Kramer, 2011; Carroll, 1991).

A análise das causas primárias que limitam os avanços na inclusão financeira, com base no Diagrama de Ishikawa, aponta para fatores como: lacunas na capacitação de equipes internas para lidar com realidades socioeconômicas complexas (North, 1990); desalinhamento entre sistemas de incentivo internos e metas de inclusão; ausência de participação das comunidades no desenvolvimento de produtos; complexidade burocrática em processos de adesão; deficiências em monitoramento de impacto social a longo prazo; usabilidade limitada de plataformas digitais por usuários com baixa familiaridade tecnológica; inadequação dos modelos tradicionais de análise de crédito para perfis informais; infraestrutura física e digital insuficiente em regiões remotas; e, por fim, desafios estruturais do próprio contexto brasileiro, como informalidade econômica elevada e baixos índices de educação financeira (Atkinson & Messy, 2013; Yunus, 2007).

A superação dessas barreiras e o tratamento estratégico das causas identificadas são essenciais para consolidar o papel da instituição financeira como agente de transformação social por meio da promoção da inclusão financeira. Ao alinhar de forma mais robusta seus objetivos de rentabilidade com os princípios de equidade social e desenvolvimento sustentável, o banco fortalece sua agenda ESG e sua reputação institucional (Friede, Busch & Bassen, 2015; Banco Central do Brasil, 2020). Como desdobramento futuro, esta análise poderá orientar estudos mais específicos sobre causas estruturais ou propostas de soluções concretas e inovadoras para as fragilidades atualmente detectadas.

3 PROPOSTA DE MELHORIA TÉCNICA E RESULTADOS ESPERADOS

A proposta de melhoria central consiste na implementação de um Programa Integrado de Inclusão Financeira (PIIF) na instituição financeira. Este programa visa mitigar as causas-raiz identificadas através de ações coordenadas e abrangentes, em linha com as recomendações da Anbima para a integração de critérios ESG nas estratégias das instituições financeiras (Anbima, 2020), e com os compromissos de sustentabilidade divulgados através dos relatórios da instituição financeira. Os resultados esperados são apresentados no Quadro 1.

QUADRO 1 – RESULTADOS ESPERADOS

Resultado Esperado	O que fazer
Melhora na Identificação de Públicos e Necessidades	Espera-se obter um mapeamento mais preciso e sensível das necessidades específicas de diferentes grupos vulneráveis, utilizando metodologias alinhadas com as discussões da Anbima sobre a importância da granularidade na identificação para o desenvolvimento de produtos adequados (Atkinson & Messy, 2013). Isso deve resultar em produtos e serviços com maior taxa de adesão, conforme reportado em iniciativas similares no setor (Anbima, 2022). E melhorias nos serviços/soluções já existentes (nextJoy, Agora kids, Conta Universitária, Agora Universitário).
Redução das Barreiras de Acesso	A implementação de soluções tecnológicas mais inclusivas, a simplificação de processos e a exploração de modelos de custos diferenciados, em consonância com as diretrizes de inclusão financeira da Anbima (Anbima, 2021) e os esforços da instituição financeira em canais digitais, devem levar a um aumento significativo no acesso efetivo aos serviços financeiros por parte da população de baixa renda (Yunus, 2007).
Avaliação de Impacto Aprofundada	A adoção de um sistema de monitoramento com métricas qualitativas e a realização de estudos de impacto social, seguindo as melhores práticas em avaliação de impacto de investimentos sociais (Inter-American Development Bank, 2019) e em linha com a crescente ênfase da Anbima em mensurar o impacto de iniciativas ESG (Anbima, 2024), devem fornecer uma compreensão mais clara do valor social gerado pelas iniciativas, permitindo ajustes e otimizações contínuas.
Integração Estratégica da Inclusão	A incorporação de metas de inclusão nos KPIs e o desenvolvimento de produtos que alinham propósito social com sustentabilidade financeira, em sintonia com os princípios de criação de valor compartilhado (Porter & Kramer, 2011) e com a estratégia de sustentabilidade integrada da instituição financeira analisada, devem traduzir a inclusão financeira em um pilar estratégico do banco.
Fortalecimento da Comunicação e Engajamento	Estratégias de comunicação multicanal e o estabelecimento de canais de diálogo com as comunidades, seguindo as recomendações da Anbima sobre a transparência e o engajamento com stakeholders em iniciativas ESG (North, 1990; Anbima, 2022), devem aumentar a confiança, a adesão e a sustentabilidade das iniciativas. Os relatórios emitidos pela instituição frequentemente destacam a importância do diálogo com as comunidades.
Tratamento das Causas-Raiz	Programas de treinamento, revisão de incentivos, investimento em tecnologia acessível e infraestrutura em áreas remotas, além de parcerias para educação financeira, em linha com as diretrizes da Anbima para o desenvolvimento do mercado financeiro e a inclusão

	(World Bank, 2018; Anbima, 2021), devem gerar mudanças estruturais que facilitem a inclusão a longo prazo.
--	--

Fonte: A autora (2025).

Além disso, é apresentado no Quadro 2, o Plano de ação utilizando o framework 5W2H:

QUADRO 2 – PLANO DE AÇÃO 5W2H	
Questão	Como fazer
What? (O quê?)	Implementar o Programa Integrado de Inclusão Financeira (PIIF), abrangendo todas as melhorias propostas, com foco nos princípios ESG e nas diretrizes da Anbima para atuação responsável no mercado financeiro.
Why? (Por quê?)	Para mitigar o risco social de exclusão, atender às demandas da Anbima e da sociedade por práticas ESG, explorar o potencial de mercado e fortalecer a reputação da instituição financeira (Banco Central do Brasil, 2020).
Where? (Onde?)	Em todas as áreas de atuação da instituição, com foco em regiões com alta exclusão, utilizando agências, canais digitais e parcerias.
When? (Quando?)	Em um horizonte de 3 anos, com fases de planejamento, lançamento de pilotos e escala.
Who? (Quem?)	Liderança da Diretoria de Sustentabilidade, com envolvimento de diversas áreas do banco.
How? (Como?)	Através de metodologias participativas, design thinking, desenvolvimento ágil, parcerias estratégicas e um sistema robusto de monitoramento de impacto social, em linha com as melhores práticas do mercado financeiro (Anbima, 2023).
How much? (Quanto?)	Alocação de recursos financeiros, humanos, tecnológicos e de infraestrutura, conforme detalhado anteriormente e alinhado com os investimentos em sustentabilidade reportados pela instituição.

Fonte: A autora (2025).

Para o plano de acompanhamento serão utilizadas KPIs, relatórios periódicos, reuniões de acompanhamento, avaliações de impacto e divulgação transparente nos relatórios de sustentabilidade e integrado da instituição financeira, seguindo as diretrizes da Anbima para a transparência e a prestação de contas em iniciativas ESG (Anbima, 2024), bem como as recomendações da CVM 193 para a divulgação de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade. Através deste plano de implementação, que considera as diretrizes da Anbima, do Banco Central do Brasil no fomento à inclusão financeira e os compromissos da instituição financeira analisada em seus relatórios de ESG, em consonância com a Resolução CVM 193, espera-se um fortalecimento significativo da inclusão financeira, com resultados positivos para a sociedade e para a reputação da instituição.

REFERÊNCIAS

ANBIMA. **Diversidade e Inclusão no mercado de capitais**. 2025. Disponível em: https://www.anbima.com.br/pt_br/especial/diversidade-nos-mercados-financeiro-e-de-capitais.htm. Acesso em: 30 abr. 2025.

ATKINSON, A., & MESSY, F. A. **Promoting financial inclusion through financial education: OECD/INFE policy guidance**. OECD, 2013.

BRADESCO, Banco. **Estratégia de sustentabilidade**. 2025. Disponível em: <https://banco.bradesco/html/classic/sobre/sustentabilidade/internas/governanca-estrategia-sustentabilidade.shtm>. Acesso em: 30 abr. 2025.

BRADESCO, Banco. **Relatório de Materialidade 2023**. Osasco: Acervo Online, 2023. Disponível em: <https://banco.bradesco/assets/classic/pdf/sustentabilidade/bradesco-materialidade-2022.pdf>. Acesso em: 02 maio 2025.

BRADESCO, Banco. **Relatório ESG 2023**. Osasco: Acervo Online, 2023. 160 p. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/80f2e993-0a30-421a-9470-a4d5c8ad5e9f/9d7c85ff-fa3b-f740-f185-259322a09373?origin=1>. Acesso em: 02 maio 2025.

BRADESCO, Banco. **Relatório Integrado 2023**. Osasco: Acervo Online, 2023. 93 p. Disponível em: <https://banco.bradesco/assets/classic/pdf/sustentabilidade/bradesco-relatorio-integrado-2023.pdf>. Acesso em: 02 maio 2025.

BRADESCO, Banco. **Resultados e Publicações**. 2025. Disponível em: <https://banco.bradesco/html/classic/sobre/sustentabilidade/internas/resultados-publicacoes.shtm>. Acesso em: 02 maio 2025.

BRASIL, Banco Central do. **Relatório de Inclusão Financeira 2020**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2020.

BRASIL, Banco Central do. **Relatório Integrado do Banco Central do Brasil 2020**. 2020. Rlg 2020. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/rig/rig_2020.pdf. Acesso em: 24 abr. 2025.

CARROLL, A. B. **The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders**. Business Horizons, 34(4), 39-48, 1991.

CVM - Comissão de Valores Mobiliários. **Resolução CVM 193 e adoção das normas de divulgação de informações de sustentabilidade**. 2024. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2024-out-01/a-resolucao-cvm-193-e-a-adocao-das-normas-de-divulgacao-de-informacoes-de-sustentabilidade/>. Acesso em: 30 abr. 2025.

FRIEDE, G., BUSCH, T., & BASSEN, A. **ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies**. Journal of Sustainable Finance & Investment, 5(4), 210-233, 2015.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge university press.1990

PORTER, M. E., & KRAMER, M. R. **Creating shared value**. Harvard business review, 89(1/2), 62-77. 2011.

ROSA, Daniele. **ESG No Setor Financeiro – Tendências E Desafios**. 2024. Disponível em: <https://lec.com.br/esg-no-setor-financeiro-tendencias-e-desafios/>. Acesso em: 08 fev. 2025

YUNUS, M. **Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism**. PublicAffairs. 2007.