



KPMG 2024 CEO Outlook: Bancos

KPMG. Make the Difference.

KPMG no Brasil

[kpmg.com.br](https://www.kpmg.com.br)





Prefácio

O KPMG 2024 CEO Outlook - Bancos oferece uma visão intrigante do atual ambiente operacional em "transição", e dos desafios e oportunidades em constante evolução que esses líderes enfrentam.

Embora pareça haver condições mais favoráveis e estáveis — em comparação com a incerteza do período de crise de liquidez bancária nos Estados Unidos na primavera de 2023 — e sinais claros de que a política monetária está domando a inflação¹, os CEOs permanecem com um otimismo cauteloso em relação às perspectivas de crescimento para o setor e para as organizações. Embora taxas de juros mais altas tenham impulsionado a lucratividade nos últimos meses, os bancos enfrentam agora custos cada vez maiores para a aquisição de talentos e tecnologias essenciais, lidando com clientes com dificuldades financeiras e gerenciando a volatilidade que afeta as atividades do mercados de capitais.

À medida que esses líderes se empenham para equilibrar as demandas dos acionistas, dos clientes, dos funcionários, dos órgãos reguladores e das comunidades, eles precisam investir de forma planejada no futuro, particularmente em tecnologias de IA generativa (Gen AI), enquanto gerenciam uma série de riscos constantes e emergentes. Os 120 participantes da pesquisa — representando uma série de instituições financeiras em cinco continentes — compartilharam suas prioridades em relação aos planos de crescimento dos negócios, à aceleração da inovação, ao gerenciamento das forças de trabalho em constante evolução e à continuidade do suporte às exigências ambientais, sociais e de governança (ESG).

Convido você a explorar essas perspectivas nas páginas a seguir. Nossa organização global de profissionais de todas as firmas-membro da KPMG está sempre a disposição para discutir essas tendências e tópicos específicos que lhe interessam, visando ajudar a guiar a sua organização no caminho para o sucesso sustentável.



Francisco Uría

Líder global de Bancos e Mercados de Capitais da KPMG International



Fábio Licere

Sócio-líder de Bancos da KPMG no Brasil



Claudio Sertório

Sócio-líder de Serviços Financeiros da KPMG no Brasil

¹ Reuters "US banks have strengthened liquidity after spring turmoil but must remain vigilant, regulator says." (14 de Junho 2023).



Sumário Executivo

O KPMG 2024 CEO Outlook - Bancos analisa como os líderes empresariais do setor estão enfrentando desafios do mercado.

Em sua maioria, os CEOs do setor bancário demonstram confiança no potencial de crescimento de suas organizações. Para incentivar esse crescimento, eles planejam continuar a investir na transformação dos negócios por meio da tecnologia, com a IA generativa ganhando destaque como a prioridade número um de investimento para 81% dos CEOs do setor bancário.

Paralelamente, os CEOs do setor bancário sentem a pressão das incertezas geopolíticas e do ambiente macroeconômico atual. Sendo assim, eles estão prosseguindo cautelosamente, mantendo os custos sob controle.

Entre esses líderes, o talento é a principal preocupação à medida que eles tentam atrair e reter profissionais com as habilidades certas para prestar suporte à transformação empresarial viabilizada pela tecnologia. Eles também demonstram uma forte preferência por funcionários que voltam a trabalhar no escritório e planejam recompensar aqueles que o fazem.

Além disso, eles continuam a ver os fatores ESG como um importante influenciador de crescimento que continuará a moldar o comportamento e os investimentos dos bancos.

Este relatório examina como os CEOs do setor bancário planejam lidar com esse ambiente dinâmico, adaptar suas estratégias de negócios e alavancar o sucesso ao longo dos próximos três anos em meio aos principais pontos de pressão.



Principais constatações

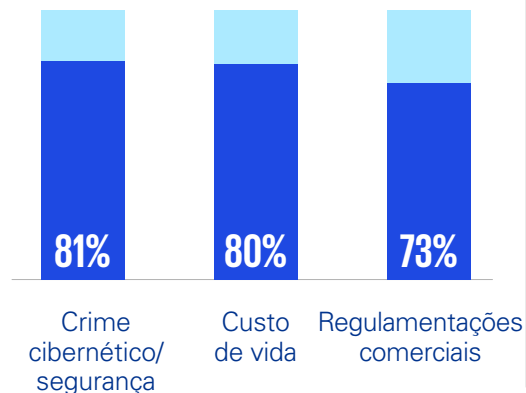
Os CEOs do setor bancário compartilham fortes opiniões sobre o ambiente operacional e suas prioridades comerciais, suas abordagens preferidas em relação às questões de gestão de talentos, ESG e os benefícios que eles esperam obter dos investimentos em IA.

Economia e geopolítica

Os CEOs estão confiantes em relação às perspectivas de crescimento da economia global (**68%**) e do setor bancário e mercado de capitais (**66%**).



Os principais fatores que podem impactar negativamente o crescimento organizacional nos próximos três anos:



Questões ESG

58%

esperam receber uma significativa taxa de retorno sobre seus investimentos em ESG dentro dos próximos três a cinco anos.

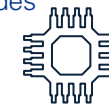


compartilharam que mantiveram as mesmas estratégias relacionadas ao clima nos últimos 12 meses, mas adaptaram o modo como se comunicam para atender às necessidades em constante transformação dos *stakeholders*.

Tecnologia e IA

81%

consideram a IA generativa como uma das principais prioridades de investimento a despeito da incerteza econômica atual.



Implementação da IA

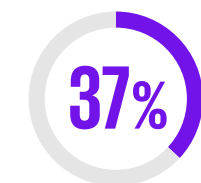
Principais benefícios

- #1** Detecção de fraudes e resposta a ataques cibernéticos
- #2** Análise de dados mais rápida
- #3** Aumento da eficiência e da produtividade

Talento

92%

devem recompensar funcionários que retornam ao trabalho presencial.



acreditam que a transferência de conhecimento entre os funcionários é o fator que terá o maior impacto sobre a empresa.



Seção 1

Perspectivas econômicas e confiança nos negócios

Entre os CEOs dos setores bancário e de mercados de capitais que participaram da nossa pesquisa de 2024, a confiança nas perspectivas de crescimento para a economia global, seu setor e sua empresa diminuíram, seguindo a tendência do ano anterior

de uma queda nos níveis de otimismo. Por exemplo, sessenta e seis por cento indicaram confiança nas perspectivas de crescimento de suas organizações ao longo dos próximos três anos, em comparação aos 82% em 2023.

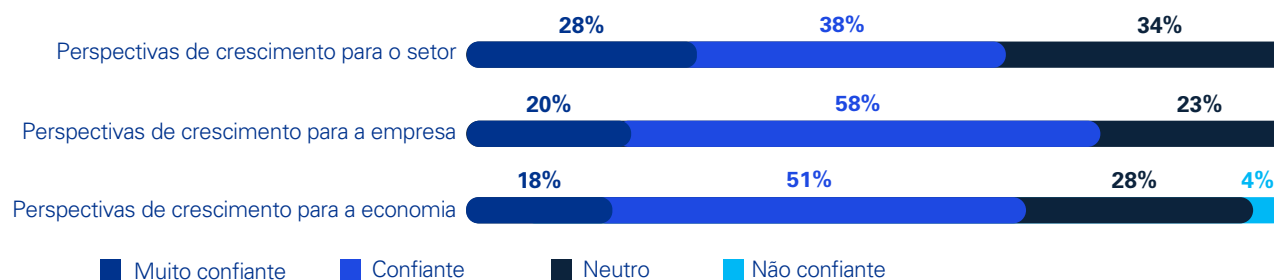
“

Até agora, em um ambiente de taxas de juros mais altas, os CEOs têm sentido mais pressão para proporcionar retorno aos seus investidores. No futuro, à medida que as taxas de juros começarem a cair, eles também deverão manter um equilíbrio perfeito, mantendo um provisionamento de capital robusto e sólido, investindo em competências futuras e satisfazendo as expectativas das autoridades e das comunidades.”

Francisco Uría

Líder global de Bancos e Mercados de Capitais da KPMG International

Perspectivas de crescimento para o setor, a empresa e a economia global



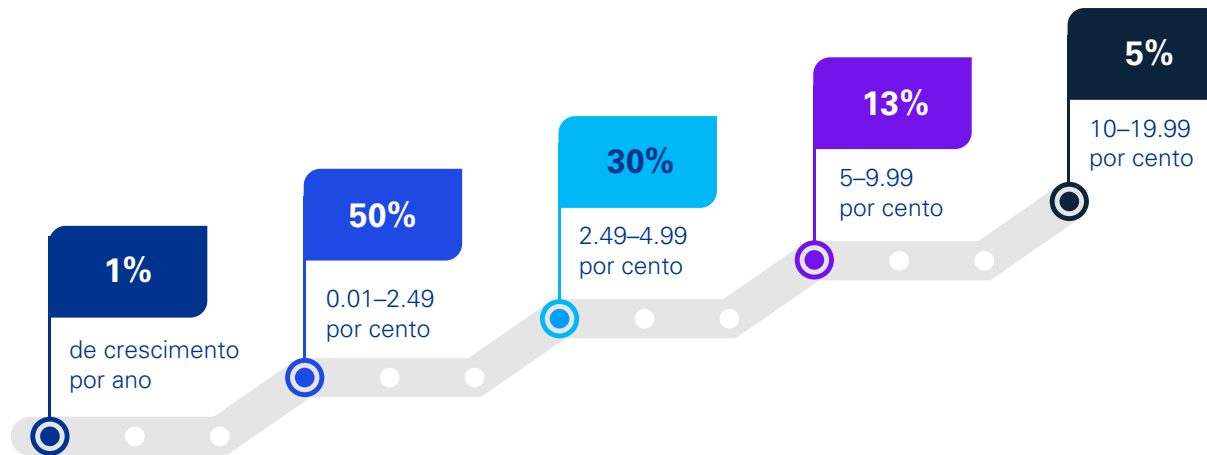
Fonte: KPMG 2024 CEO Outlook: Bancos



Essa mentalidade cautelosa ajudou a moldar os pontos de vista em relação aos lucros projetados de suas organizações ao longo dos próximos três anos, com metade prevendo lucros de 2,49% ou menos,

um pouco menos de um terço prevendo ganhos entre 2,5% e 4,99%, e menos de um quarto prevendo lucros acima de 5%.

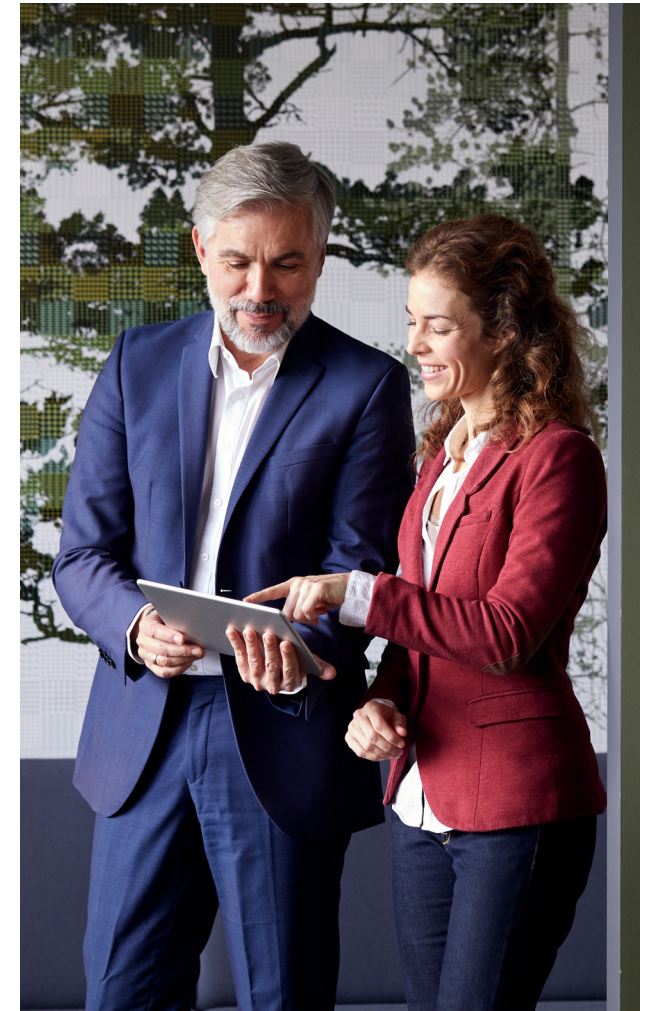
As perspectivas de ganhos da organização nos próximos três anos



Fonte: KPMG 2024 CEO Outlook: Bancos

74%

dos CEOs sentem uma pressão cada vez maior para garantir a prosperidade de seus negócios a longo prazo.





Atenção aos principais desafios e riscos

Quando questionados sobre os desafios mais importantes que eles enfrentam, a incerteza econômica, a corrida pela adoção da IA generativa e as complexidades geopolíticas foram classificadas como os principais tópicos. Eles também classificaram os maiores riscos para o crescimento organizacional, com um terço identificando a segurança cibernética como o maior risco, seguido de perto pelo custo de vida, com as regulamentações comerciais e a Inteligência Artificial (IA) como preocupações de destaque.

Embora os CEOs de serviços bancários pareçam em grande parte confiantes em relação aos programas de gerenciamento de riscos e à supervisão regulatória implementados, eles sentem-se menos seguros em gerenciar os riscos mais recentes e de nova geração, especialmente as ameaças à segurança cibernética decorrentes da digitalização dos negócios e da inteligência artificial.

Essa preocupação pode estar vinculada ao aumento de ataques de *phishing*, ransomware e ameaças baseadas em nuvem no último ano.

Os três principais desafios



Incerteza econômica

2024

57%



A corrida para adotar e incorporar a IA Generativa e outras tecnologias

48%



Complexidades geopolíticas

48%

Principais fatores negativos que devem impactar o crescimento



Crime cibernético/segurança cibernética

81%



Custo de vida

80%



Regulamentações comerciais

73%

Fonte: KPMG 2024 CEO Outlook: Bancos

Estabelecendo prioridades estratégicas

Atentos às preocupações predominantes, os CEOs do setor bancário definiram prioridades operacionais variadas para ajudar a estimular o crescimento nos próximos três anos. Suas prioridades incluíram o avanço da digitalização e da conectividade dos negócios e a execução de iniciativas ESG.

A implementação e o entendimento da IA generativa e o foco na proposta de valor aos funcionários de suas organizações para atrair e reter talentos apareceram empatados em terceiro lugar.

Os CEOs dos setores bancário e de mercado de capitais também demonstram um forte desejo de crescimento inorgânico nos próximos três anos, com aproximadamente metade (48%) apontando fusões e aquisições (M&A) ou alianças estratégicas como a tática mais importante a ser seguida para alcançar seus objetivos de crescimento. Somente 18% enfatizaram o crescimento orgânico. Além disso, 48% classificaram o apetite por fusões e aquisições de suas organizações como alto.

Isso faz alusão ao foco dos CEOs em aumentar a lucratividade e otimizar o uso do capital por meio de aquisições que expandam as capacidades, criem escala e aumentem a participação do mercado em linhas de negócios prioritárias. As recentes atividades de fusões e aquisições e de formação de alianças refletem esse fato, especialmente à medida que os bancos crescem em áreas como gestão de ativos, gestão de patrimônio e *private banking*.

Principais prioridades operacionais para alcançar o crescimento nos próximos três anos



Avançar a digitalização e a conectividade por toda a empresa

18%



Execução das iniciativas ESG

17%



Implementação e entendimento da IA Generativa

13%



Proposta de valor ao colaborador para atrair e reter talentos

13%



Capital à prova de inflação e custos de insumos

12%

Fonte: KPMG 2024 CEO Outlook: Bancos



Seção 2

Acelerando a inovação e o crescimento da IA generativa

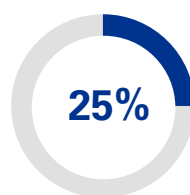
O investimento em IA generativa continua sendo a prioridade principal entre 81% dos CEOs dos setores bancário e do mercado de capitais. A maioria (65%) prevê um retorno sobre esse investimento dentro de três a cinco anos. Isso está alinhado às constatações do [Global Tech Report 2023 da KPMG](#), 60,8% dos executivos do setor bancário nomearam a IA e o aprendizado de máquina como as tecnologias mais importantes para o alcance de suas ambições de curto prazo.²

Os CEOs do setor bancário demonstram entusiasmo pelo potencial dessa tecnologia de transformar as áreas de detecção de fraude e segurança cibernética, análise de dados, eficiência operacional e personalização do atendimento ao cliente.

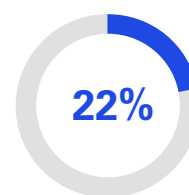
No entanto, os CEOs do setor bancário mostram menos confiança em relação à implementação. Cinquenta e quatro por cento dizem que estão prontos para implementar uma integração segura com estruturas de governança robustas. Mais de um terço (37%) diz estar confiante de que os funcionários possuem as habilidades certas para alavancar esses benefícios tecnológicos emergentes e somente 32% acreditam que seus dados estão prontos para integrar a IA de forma segura e eficaz.

² KPMG International, "KPMG Global Tech Report" (2023).

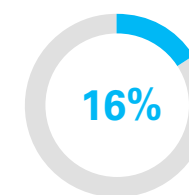
Principais benefícios do uso da IA Generativa



25%
Detecção de fraude e resposta a ataques cibernéticos



22%
Análise de dados mais rápida



16%
Aumento da eficiência e da produtividade

Como as organizações estão abordando a IA:

54%

prontos para implementar uma integração segura com estruturas de governança robustas.

37%

dizem estar confiantes de que os funcionários possuem as habilidades certas para alavancar plenamente esses benefícios tecnológicos emergentes.

32%

acreditam que seus dados estão prontos para integrar a IA generativa de forma segura e eficaz.

Fonte: KPMG 2024 CEO Outlook: Bancos



Essa incerteza reflete as observações no mercado em que alguns bancos parecem reticentes em transicionar da experimentação seletiva de IA generativa para soluções escalonadas. Em alguns casos, suas pesquisas de IA podem ter revelado problemas relacionados à infraestrutura existente, especialmente à qualidade dos dados e da complexidade arquitetônica. Essas questões devem ser resolvidas por meio do capital adequado alocado ou transferido de outros investimentos e recursos de transformação atribuídos, antes que as iniciativas de IA Generativa possam ser implementadas em escala e sua promessa possa ser alcançada.

Os CEOs do setor bancário descrevem os maiores desafios no caminho do desenvolvimento da IA como questões éticas, competências técnicas, custos de implementação, segurança e *compliance*.

Dois terços (69%) apontam o ritmo do progresso nas regulamentações de IA como um obstáculo ao sucesso de suas organizações, em alusão ao desejo de clareza regulatória para ajudar a guiar seus investimentos em IA e a lidar com os riscos legais e de reputação.

Apesar dessas reservas, a maioria dos CEOs do setor bancário demonstra prontidão para aceitar esses desafios. Por exemplo, 76% dizem que experimentação é a chave para alcançar todo o potencial da IA generativa e estimulam todos os funcionários a participar dessa jornada. E 66% dizem que suas organizações estão preparadas para aprimorar as habilidades dos funcionários visando alavancar os benefícios da IA.

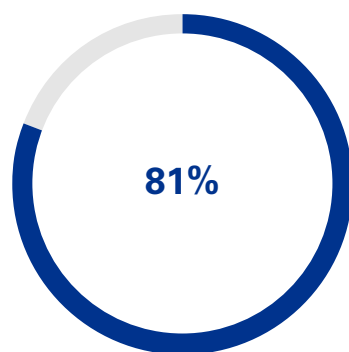


Os bancos buscam uma segurança jurídica que defina o campo de atuação para a IA para que eles possam fazer os grandes investimentos necessários com segurança. As autoridades devem promover clareza, mas não estabelecer um nível regulatório rígido demais que desestimule a inovação."

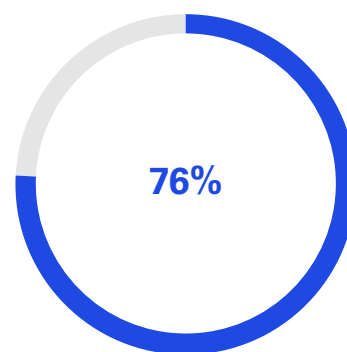
Paul Greenan

Líder de Bancos Digitais da KPMG
no Reino Unido

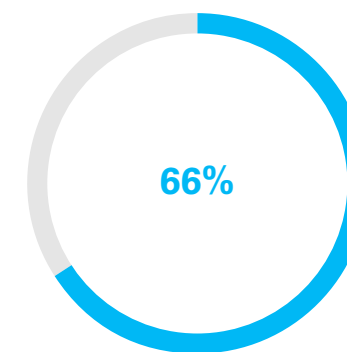
Desafios para a implementação da IA Generativa



concordam que a liderança tem uma visão clara do modo como a IA mudará os modelos de negócios atuais e criará novas oportunidades.



acreditam que a experimentação é a chave para liberar o potencial da IA generativa e eles estimulam todos os funcionários a participar deste processo.



concordam que suas organizações estão preparadas para aprimorar as habilidades dos funcionários para alavancar os benefícios da IA generativa.

Fonte: KPMG 2024 CEO Outlook: Bancos

Cada vez mais alertas para os riscos de segurança cibernética

Os CEOs do setor bancário estão cada vez mais atentos à realidade dos riscos de segurança cibernética, com 81% acreditando que o crime cibernético e a segurança cibernética terão um impacto sobre o crescimento de suas organizações nos próximos três anos.

Dito isso, eles estão moderadamente mais confiantes em sua prontidão para responder a essa ameaça. Embora 53% dos respondentes digam que estão bem preparados, em comparação aos 54% em 2023, o percentual de respondentes que dizem estar despreparados caiu significativamente (3%) e uma parcela maior de líderes (44%) declara que agora é neutro em seu nível de prontidão.

Esse grande percentual de CEOs bancários que descreveram seu nível de prontidão para a segurança cibernética como neutro sugere que essas instituições ainda precisam reforçar seus investimentos e seus preparativos em segurança.

É digno de nota também que somente 43% dizem estar confiantes de que os planos de segurança cibernética de suas organizações podem acompanhar o ritmo dos rápidos avanços em IA, e 72% dizem que agora estão aumentando seus investimentos em segurança cibernética para proteger suas operações contra riscos relacionados à IA. Além disso, três quartos (77%) dizem que construir uma cultura focada em segurança cibernética é fundamental para o modo como integrarão a IA às suas organizações. Um recente artigo da KPMG, [Cybersecurity considerations 2024: Financial services sector](#), explora esses desafios ainda mais e faz recomendações visando ajudar a gerenciá-los de maneira bem-sucedida e responsável em um cenário regulatório ameaçador.³

³ KPMG International, "Cybersecurity considerations 2024: Financial services sector" (2024).

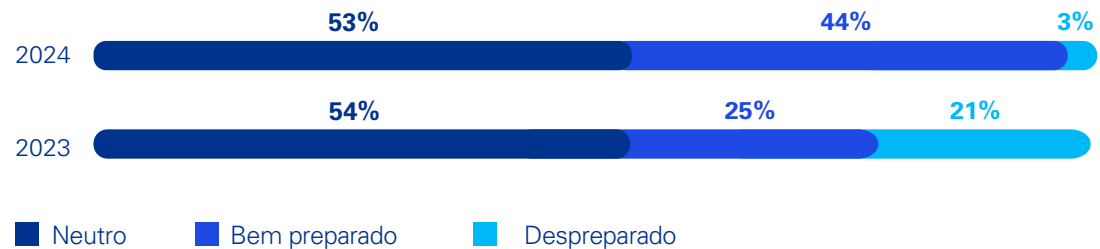


O perigo real é ser deixado para trás pela concorrência — e não é uma questão de "o que", mas de "quando". Você deve começar a criar canais para a exploração interna, bem como a investir em qualidade de dados, estruturas, governança e habilidades da força de trabalho. Muito em breve, e muito rapidamente, a sua capacidade de trabalhar mais rápido e atender às novas expectativas do cliente será muito importante, então você precisa enfrentar os desafios tecnológicos agora e criar as competências certas."

Francisco Uría

Líder global de Bancos e Mercados de Capitais da KPMG International

Prontidão para ataques cibernéticos



Fonte: KPMG 2024 CEO Outlook: Bancos

Seção 3

Evolução da dinâmica da força de trabalho

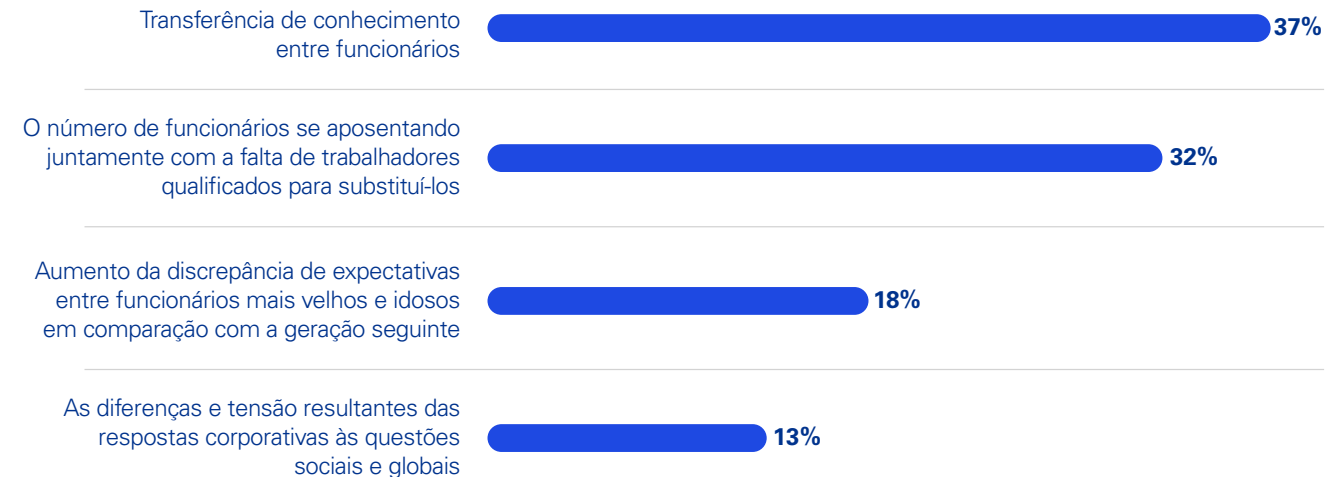
As questões relacionadas à força de trabalho continuam a chamar a atenção dos CEOs dos setores bancário e do mercado de capitais à medida que eles trabalham para desenvolver seus grupos de talentos, especialmente para apoiar os investimentos em tecnologia, tudo isso enquanto lidam com um clima de recrutamento altamente competitivo e rápidas mudanças nos valores dos funcionários.⁴

93% preveem um aumento no número de funcionários de suas organizações, um aumento sutil em relação a 2023 (87%), mas a maioria prevê que os níveis de recrutamento de profissionais aumentarão menos de 5% nos próximos três anos.

Gerenciar os recursos humanos é uma tarefa complexa, e os CEOs do setor bancário apontam a transferência de conhecimento entre os funcionários, o aumento das aposentadorias, a escassez de trabalhadores qualificados para substituir os aposentados e uma lacuna de expectativa cada vez maior entre os funcionários mais velhos e a geração mais jovem como os principais fatores a impactar suas organizações.

⁴ Gartner. "CFO's Guide to the 2024 Finance Talent Labor Market" (12 de fevereiro de 2024).

Fatores que têm o maior impacto sobre a empresa



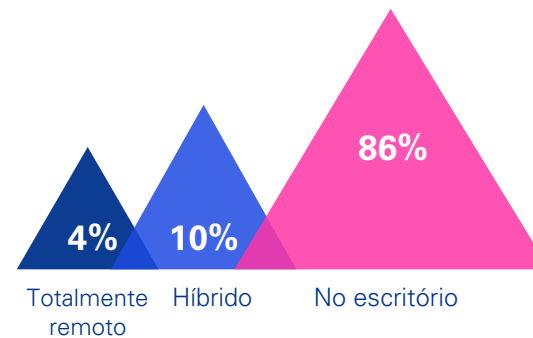
Fonte: KPMG 2024 CEO Outlook: Bancos

Os CEOs de serviços bancários devem também entender a questão sensível do "retorno ao escritório". Em particular, 86% preveem que seus funcionários de funções tradicionais retornarão ao trabalho presencial nos próximos três anos, com apenas 10% seguindo em formato híbrido. Essa é uma grande mudança em relação a 2023, ano em que 59% dos respondentes preferiam trabalhos presenciais e 34% preferiam o trabalho híbrido.

Dito isso, eles reconhecem que devem incentivar os funcionários, uma vez que 92% afirmam que são propensos a recompensar os funcionários que se empenharem a retornar ao escritório com reconhecimento, tais como atividades favoráveis, aumentos ou promoções. Eles também dizem que a proposta de valor do funcionário é uma de suas cinco prioridades operacionais para atrair e reter os profissionais mais talentosos. À luz da batalha global por talentos, os líderes bem-sucedidos serão aqueles que investirem, cultivarem e apoiarem seus funcionários enquanto criam ambientes e oportunidades de trabalho que atraiam uma nova geração com prioridades distintas de seus antecessores.

Para alcançar as metas de retorno ao escritório articuladas por muitos CEOs, as organizações podem focar em recompensar comportamentos com incentivos apropriados voltados a diferentes preferências dos funcionários. Crie ambientes de trabalho atraentes, forneça acesso a programas de desenvolvimento pessoal e profissional e discuta a flexibilidade dependendo das exigências do funcionário e das considerações específicas de mercado.

Escolha do ambiente de trabalho



Fonte: KPMG 2024 CEO Outlook - Bancos

- **86%** dos CEOs preveem que seus funcionários trabalhem presencialmente no escritório, enquanto 10% esperam o trabalho híbrido. Trata-se de uma mudança de paradigma em relação a 2023, quando **59%** dos CEOs esperavam trabalhos no escritório e **34%** previram um cenário híbrido.
- **92%** tendem a recompensar os funcionários que vão ao escritório com atividades favoráveis ou promoções.
- Empresas como JPMorgan e Goldman Sachs são a favor de seus funcionários trabalharem do escritório.



Os bancos precisam reconhecer que, em muitos mercados, as atitudes da força de trabalho mudaram drasticamente, e os talentos da próxima geração possuem prioridades diferentes. Esse grupo pode preferir empregadores que consigam oferecer cultura de mobilidade, flexibilidade e de apoio pessoal no local de trabalho."

Francisco Uría

Líder global de Bancos e Mercado de Capitais, KPMG International



Seção 4

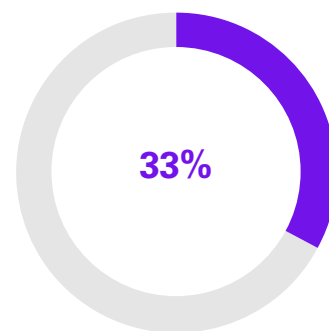
Foco e estratégia das questões ESG

Apesar da incerteza econômica global e do foco dos CEOs em tecnologia, talento e crescimento lucrativo, ainda existe um forte compromisso com os investimentos em questões ESG.

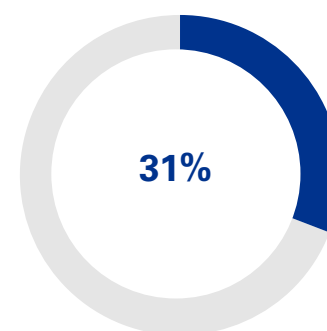
Embora a dedicação dos CEOs do setor bancário e do mercado de capitais aos fatores ESG seja parcialmente influenciada pelas demandas regulatórias em jurisdições como a Europa, eles classificaram os principais resultados de suas estratégias ESG que devem impactar seus negócios: construção de relacionamentos com os clientes e reputação positiva da marca (33%) e moldagem de sua alocação de capital, atividades de F&A e alianças (31%).

Aproximadamente metade (48%) diz esperar ver um retorno significativo sobre seus investimentos em questões ESG entre os próximos três ou cinco anos. Esse otimismo pode surgir de uma valorização cada vez maior do vasto capital financeiro necessário para alcançar os objetivos mundiais de mudança climática. Por exemplo, o relatório KPMG *Turning the tide is scaling renewables* aponta que um total global de US\$ 150 trilhões é necessário para alcançar as ambições do Acordo de Paris sobre Mudanças Climáticas.⁵

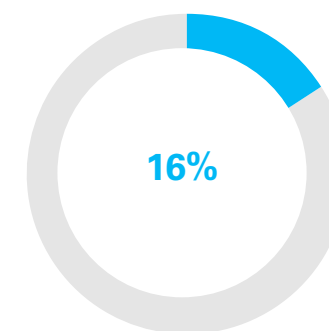
Maior impacto da estratégia ESG



Construção de relacionamentos com o cliente e associação positiva com a marca



Moldar nossa alocação de capital, nossas alianças e nossa estratégia de F&A



Como atrair a próxima geração de talentos

Fonte: KPMG 2024 CEO Outlook: Bancos

⁵ KPMG International, "Turning the tide in scaling renovações" (2024).



Paralelamente, esses CEOs do setor bancário compartilham suas preocupações a respeito dos obstáculos no caminho do net zero e de suas ambições relacionadas ao tópico das mudanças climáticas. Eles descreveram os principais obstáculos como a falta de soluções tecnológicas adequadas, a falta de habilidades e o custo e complexidade da descarbonização de seus negócios e das cadeias de suprimentos.

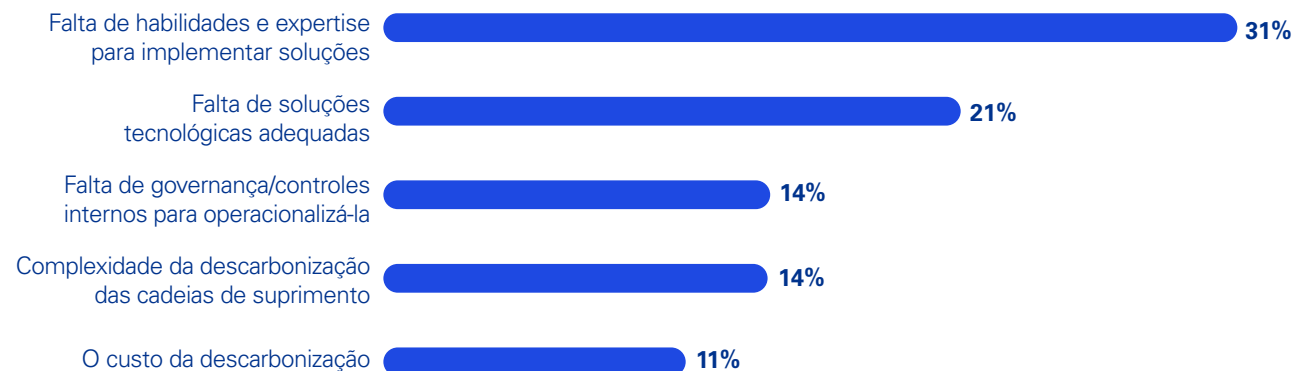
Os CEOs dos serviços bancários também estão altamente atentos aos riscos de não conseguirem atender às expectativas em relação aos fatores ESG dos *stakeholders*, citando o desgaste dos clientes, a perda de vantagens competitivas e o custo mais alto de capital. Isso está alinhado a um foco cada vez maior em *due diligence* relacionada aos fatores ESG nas negociações de F&A conforme relatado no estudo global de *due diligence* dos fatores ESG 2024 da KPMG.⁶

Curiosamente, 19% dizem que a continuação de seu mandato com a organização poderia ser ameaçado. E, embora 61% digam que suas organizações estão preparadas para resistir a uma análise minuciosa dos *stakeholders* ou dos acionistas, 39% indicam que não estão preparados para fazer isso.

Reconhecendo que a confiança do público em uma instituição bancária está intimamente ligada à imagem de seu CEO, a maioria dos CEOs do setor bancário está disposta a assumir uma posição pública em nome de suas organizações em questões políticas ou socialmente controversas (74%) e a desinvestir de uma parte lucrativa da empresa que seja prejudicial à imagem do banco (83%).

⁶ KPMG International, [Estudo Global de due diligence dos fatores ESG \(2024\)](#).

Os cinco maiores obstáculos no caminho para o *net zero*



Fonte: KPMG 2024 CEO Outlook - Bancos



Apesar de suas preocupações, eles demonstram confiança em seus esforços até o momento, com 79% afirmando que possuem a capacidade de atender às novas normas de preparação e divulgação de informações e 63% sentem que incorporaram os fatores ESG totalmente às suas empresas como meio de geração de valor. Três quartos (75%) dizem que mantiveram as mesmas estratégias relacionadas ao clima nos últimos 12 meses, mas ajustaram o modo como comunicam a questão e a terminologia utilizada para atender às necessidades em constante transformação dos *stakeholders*.

Acelerando as ações de IDE

Os CEOs do setor bancário concordam amplamente que, quando se trata de inclusão, diversidade e equidade (IDE) no local de trabalho, ainda há muito a ser feito. Metade (51%) diz que o progresso nessa questão foi lento demais no mundo dos negócios, e 74% acreditam que o exame minucioso do desempenho em diversidade de suas organizações aumentará nos próximos três anos.

Com a sensação difundida de que a igualdade de gênero nos executivos de nível de diretoria ajudará a organização a cumprir suas ambições de crescimento (85%), 70% afirmam que, na qualidade de líderes empresariais, eles são responsáveis por impulsionar uma maior mobilidade social. Dessa forma, 78% estão prontos para implementar mudanças entre os cargos de liderança sênior, e somente 17% demonstram preocupações em relação à definição de cotas ou metas visando estimular uma diversidade sustentável e de longo prazo.

“

Os bancos entendem que as estratégias ESG são essenciais. Porque, independentemente do seu ponto de vista pessoal, sempre será um bom negócio gerenciar riscos e buscar oportunidades de concessão de empréstimos. Em algumas jurisdições, a regulamentação acelerou o progresso, mas a capacidade de aproveitar as oportunidades de longo prazo para ajudar a financiar a transição será ainda mais importante para justificar o investimento atual e para incorporar as questões ESG e a sustentabilidade aos seus modelos de negócio. A capacidade de entender os padrões da mudança e de interagir de forma significativa com os *stakeholders*, a indústria, o setor público e, o mais importante, os clientes, são o que diferenciará os líderes de amanhã. Não podemos ficar desanimados com o que por vezes parece um progresso lento. A transição para o *net zero* é longa e o setor bancário não consegue fazer isso sozinho.”

Richard Bernau

Líder global de ESG para Bancos e Mercados de Capitais, KPMG no Reino Unido

Principais recomendações

O KPMG 2024 CEO Outlook - Bancos proporciona aos líderes do setor muitas lições sobre inovação tecnológica, o ambiente de trabalho e os fatores ESG. Essas recomendações merecem ser mais discutidas à medida que os membros da diretoria e dos conselhos de administração dos bancos e mercados de capitais desenvolvem, adaptam, implementam ou supervisionam suas estratégias de negócios.

Como buscar o crescimento em meio a uma confiança econômica e empresarial frágil

- Tenha muita disciplina ao mapear os riscos atuais e analise as diversas perspectivas do conselho, da liderança, dos especialistas e dos consultores.
- Foque em preparações intensivas tanto para riscos familiares e tradicionais do setor como para riscos novos decorrentes de mercados, negócios e modelos operacionais para reforçar a velocidade e a agilidade dos programas de gerenciamento de riscos organizacionais.
- As estratégias de crescimento dos negócios bancários podem exigir ajustes adicionais em função dos níveis altos e contínuos de angústia dos clientes em relação ao custo de vida e à incerteza econômica, enquanto a incerteza geopolítica e o aumento da proteção podem sugerir a necessidade de avaliar os modelos multinacionais e as operações internacionais dos bancos.

Acelerando a inovação e a IA generativa

- Empenhe-se em garantir que projetos elaborados e implementados por IA estejam baseados em uma abordagem ética e humanizada para ganhar a confiança e a aceitação dos *stakeholders*. Comunique de forma transparente os princípios responsáveis no cerne do desenvolvimento de tecnologias disruptivas.
- Incentive que funcionários explorem a IA Generativa por meio de treinamentos, regras e diretrizes que ajudem a desenvolver a compreensão da tecnologia e a capacitação da força de trabalho.
- Avalie minuciosamente a sua capacidade de oferecer programas de treinamento, aprimoramento de habilidades e gestão de mudanças em maior escala em preparação para a introdução da IA nos locais de trabalho.
- Foque na criação de uma cultura focada em segurança cibernética por toda a empresa e insira essa abordagem em todos os níveis e etapas de desenvolvimento de produtos e serviços ao cliente.

Entendendo as mudanças na dinâmica da força de trabalho

- Desenvolva uma proposta de valor única para o funcionário, adaptada aos valores e às expectativas dos diferentes segmentos de funcionários e diferentes localizações geográficas. Se esforce para garantir um fornecimento transparente e consistente para atender às expectativas dos funcionários e reter esses talentos. Desenvolva também uma narrativa convincente e precisa para ajudar a atrair talentos mais jovens e exigentes.
- Considere intensificar tanto os treinamentos tradicionais quanto o desenvolvimento de táticas inovadoras para ajudar a atender à demanda por desenvolvimento por parte dos funcionários da nova geração. Ajude a facilitar a transferência de conhecimento e insira a flexibilidade em programas para promover um melhor engajamento entre diversos segmentos de funcionários.
- Para suprir a demanda por habilidades escassas da força de trabalho, os bancos podem aumentar os investimentos em programas de treinamento e requalificação baseados na comunidade para ajudar a cultivar e atrair talentos da próxima geração.

Aperfeiçoando o foco nas estratégias ambientais, sociais e de governança

- Continue a fazer os investimentos necessários em tecnologias, sistemas e talentos especializados para cumprir as obrigações cada vez mais exigentes de *compliance* e ajude a impulsionar as mudanças empresariais e culturais subjacentes.
- Para abordar o lento progresso rumo aos objetivos de IDE tome medidas mais ousadas para promover a diversidade na diretoria executiva e em todos os níveis de gerência, incluindo a aplicação de metas e cronogramas concretos, juntamente com abordagens organizacionais criativas para atrair talentos mais diversos e criar o ambiente de trabalho certo para mantê-los.
- Para acelerar o progresso em relação aos objetivos de net zero e mudança climática, construa parcerias com outros *stakeholders* — incluindo associações setoriais, autoridades públicas e clientes em segmentos comerciais de médio porte — para aumentar a amplitude, a profundidade e o alcance dos esforços de descarbonização.



Metodologia

O KPMG 2024 CEO Outlook - Bancos, parte da 10ª edição do CEO Outlook de 2024 da KPMG, é compilado a partir das visões de 120 CEOs do setor bancário e do mercado de capitais, realizado entre 25 de julho e 29 de agosto de 2024, proporcionando *insights* únicos sobre o *mindset*, as estratégias e as táticas de planejamento dos CEOs.

Todos os respondentes têm receitas anuais acima de US\$ 500 milhões e um terço do total de empresas pesquisadas tem mais de US\$ 10 bilhões em receita anual. A pesquisa incluiu CEOs de 11 mercados-chave (Austrália, Canadá, China, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão, Espanha, Reino Unido e Estados Unidos) e 11 setores-chave da indústria, incluindo os bancários. **OBSERVAÇÃO:** alguns números poderão não somar 100% devido ao arredondamento.

Na pesquisa do setor bancário, os dois maiores subsetores foram bancos comerciais (27%) e mercado de capitais/bancos de investimento (22%). Os países mais bem representados com base na matriz organizacional são os Estados Unidos, seguidos pela Índia, pelo Reino Unido, pela China, pelo Canadá e pela Alemanha.





Sobre os autores



Francisco Uría

Líder global de Bancos e Mercados de Capitais da KPMG International

Além de atuar como líder global de Bancos e Mercados de Capitais da KPMG International, Francisco é o líder de serviços financeiros da KPMG na Espanha. Antes de ingressar na KPMG, Francisco foi procurador do Estado da Secretaria de Economia do Estado da Espanha, da Agência Estadual de Administração Tributária e do Procurador-Geral do Estado. Ele também ocupou cargos seniores no Ministério do Desenvolvimento da Espanha, no Ministério da Fazenda e na Associação Bancária Espanhola (AEB). Francisco tem PhD em Direito e leciona direito bancário na CUNEF Universidad, na Espanha.



Richard Bernau

Líder global de ESG para Bancos e Mercados de Capitais na KPMG no Reino Unido

Richard lidera globalmente a prática de ESG para bancos e mercado de capitais e supervisiona trabalhos no Reino Unido, na Região da Europa, Oriente Médio e África, na América do Norte, na Ásia e na Australásia. Ele tem vasta experiência abrangendo estratégia, preparação e divulgação de informações sobre questões ESG, finanças sustentáveis, emissões financiadas, geração de valor, investimento de impacto, análise de opções, negócios em risco, *compliance* regulatório, *greenwashing*, planos de transição e estruturas de modelo operacional e governança.



Paul Greenan

Líder de Bancos Digitais da KPMG no Reino Unido

Paul lidera a prática de Transformação Digital no setor de Serviços Bancários da KPMG no Reino Unido, com foco especial na região bancária da Europa, Oriente Médio e África. Ele lidera grandes programas de transformação digital, desde a construção de novas propostas digitais, a digitalização de processos até o uso de soluções digitais para aumentar a produtividade e reduzir a participação ativa das equipes de serviços bancários de linha de frente.



Como a KPMG pode ajudar

As firmas-membro da KPMG contam com uma equipe multidisciplinar global de profissionais que entendem as necessidades específicas do cliente e podem ajudar a alcançar resultados. Nossa estreita conexão com os órgãos reguladores, nossa compreensão das principais questões e profundo conhecimento setorial têm como objetivo levar a uma colaboração tranquila e a uma execução prática. Estamos evoluindo e crescendo continuamente para ajudar a garantir que dispomos das competências, dos métodos e das alianças para oferecer serviços viabilizados por *insights*, baseados em fatos e viabilizados por tecnologia para aumentar o valor sustentável.



Contatos

Francisco Uría

Líder global de Bancos e Mercados de Capitais KPMG International

E: furia@kpmg.es

Fábio Licere

Líder de Bancos KPMG no Brasil

E: frlicere@kpmg.com.br

Richard Bernau

Líder global de ESG para Bancos e Mercados de Capitais KPMG no Reino Unido

E: richard.bernau@kpmg.co.uk

Claudio Sertório

Líder de Serviços Financeiros KPMG no Brasil

E: csertorio@kpmg.com.br

Paul Greenan

Líder de Bancos Digitais KPMG no Reino Unido

E: paul.greenan@kpmg.co.uk

kpmg.com.br



© 2024 KPMG Auditores Independentes Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada. Todos os direitos reservados. MAT250101

O nome KPMG e o seu logotipo são marcas utilizadas sob licença pelas firmas-membro independentes da organização global KPMG.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de um indivíduo ou entidade específicos. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma garantia sobre a exatidão das informações na data em que forem recebidas ou em tempo futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreender ação alguma sem orientação profissional qualificada e adequada, precedida de um exame minucioso da situação concreta.