



KPMG 2024 CEO Outlook do setor bancário

KPMG. Fazer diferente faz a diferença.

Edição Portugal

kpmg.pt/CEOoutlook



Introdução

O nosso CEO Outlook 2024 para o setor da banca e dos mercados de capitais oferece uma visão intrigante do atual ambiente operacional de “transição” e dos desafios e oportunidades em constante evolução que estes líderes enfrentam.

Embora pareça haver condições mais favoráveis e estáveis, em comparação com a incerteza durante a crise de liquidez bancária dos EUA na primavera de 2023, e sinais claros de que a política monetária está a “domar” a inflação¹, os executivos continuam a ser cuidadosamente otimistas quanto às perspectivas de crescimento do seu setor e das suas organizações. Embora as taxas de juro mais elevadas tenham, de um modo geral, impulsionado a rentabilidade nos últimos meses, os bancos enfrentam agora custos crescentes para adquirir talentos e tecnologias essenciais, lidar com clientes em dificuldades financeiras e gerir a volatilidade que afeta as atividades dos mercados de capitais.

À medida que estes líderes se esforçam por equilibrar as exigências dos acionistas, clientes, colaboradores, entidades reguladoras e comunidades, têm de investir cuidadosamente no futuro, em particular na IA generativa (Gen AI), gerindo simultaneamente uma série de riscos constantes e emergentes. Os nossos 120 participantes no inquérito, que representam uma amostra transversal de instituições financeiras nos cinco continentes, partilharam as suas prioridades em termos de planos de crescimento empresarial, aceleração da inovação, gestão de forças de trabalho em evolução e continuação do apoio a imperativos ESG prementes.

Convido-o a explorar estas perspetivas nas páginas que se seguem. A nossa organização global de profissionais das firmas-membro da KPMG está sempre disponível para discutir estas tendências e tópicos específicos que lhe interessem, de modo a ajudar a orientar a sua organização no caminho para o sucesso sustentável.



Francisco Uría

Global Head dos setor bancário e dos mercados de capitais, KPMG International

¹ Reuters “Os bancos dos US reforçaram a liquidez após a turbulência da primavera, mas devem manter-se vigilantes, afirma o regulador.” (14 de junho de 2023).

Sumário executivo

Este ano, o KPMG 2024 CEO Outlook do setor bancário analisa a forma como os atuais líderes do setor enfrentam desafios multifacetados e implacáveis.

Em particular, os CEO do setor bancário demonstram uma grande confiança no potencial de crescimento das suas organizações. Para apoiar este crescimento, planeiam continuar a investir na transformação do negócio através da tecnologia, com a Gen AI a ganhar proeminência como principal prioridade de investimento para 81% dos CEO do setor.

Ao mesmo tempo, os CEO do setor bancário sentem a pressão de um ambiente geopolítico e macroeconómico muito incerto. Como tal, estão a agir com cautela, em parte através do controlo de custos.

Entre estes líderes, o talento é uma preocupação fundamental, na medida em que tentam atrair e reter os profissionais com as competências adequadas para apoiar a transformação do negócio baseada na tecnologia. Manifestam também uma forte preferência pelo regresso dos trabalhadores ao escritório e planeiam recompensar aqueles que o fizeram.

Adicionalmente, continuam a ver o ESG como um importante motor de crescimento que continuará a moldar os comportamentos e os investimentos dos bancos.

Este relatório analisa a forma como os CEO do setor bancário planeiam navegar neste ambiente dinâmico, adaptar as suas estratégias de negócio e impulsionar o sucesso ao longo dos próximos três anos, apesar dos principais pontos de pressão.



Principais resultados

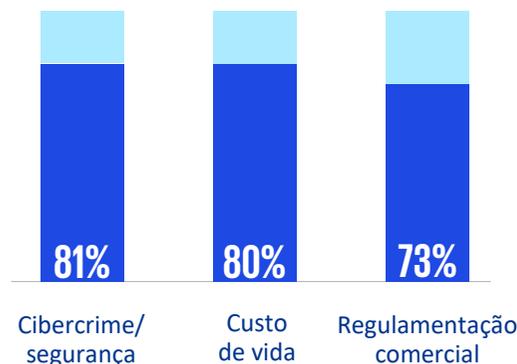
Os CEO do setor bancário partilham opiniões fortes sobre o seu ambiente operacional e prioridades de negócio, as suas abordagens preferenciais para questões ESG e de gestão de talentos, e os benefícios que esperam obter dos investimentos em IA.

Economia e geopolítica

Os CEO estão confiantes nas perspetivas de crescimento da economia mundial (68%) e do setor bancário e dos mercados de capitais (66%).



Os principais fatores que poderão ter um impacto negativo no crescimento organizacional nos próximos três anos.



ESG

58%

preveem obter uma taxa de retorno significativa dos seus investimentos em ESG num prazo de três a cinco anos.

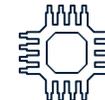


partilharam que mantiveram as mesmas estratégias relacionadas com o clima nos últimos 12 meses, mas adaptaram a forma como comunicam para satisfazer as necessidades em mudança dos *stakeholders*.

Tecnologia e IA

81%

A Gen AI é uma das principais prioridades de investimento, apesar da atual incerteza económica.



Implementação da IA

Principais benefícios

- #1 Detecção de fraudes e resposta a ataques cibernéticos
- #2 Maior rapidez na análise de dados
- #3 Maior eficiência e produtividade

Talento

92%

irão provavelmente recompensar os colaboradores que se esforçam para ir ao escritório.



consideram que a transferência de conhecimentos entre trabalhadores é o fator que terá maior impacto na empresa.

Secção 1

Perspetiva económica e confiança no negócio

Entre os CEO do setor bancário e dos mercados de capitais que participaram no nosso *survey* de 2024, a respetiva confiança nas perspetivas de crescimento da economia mundial, do seu setor e da sua organização diminuiu, continuando a manifestar-se

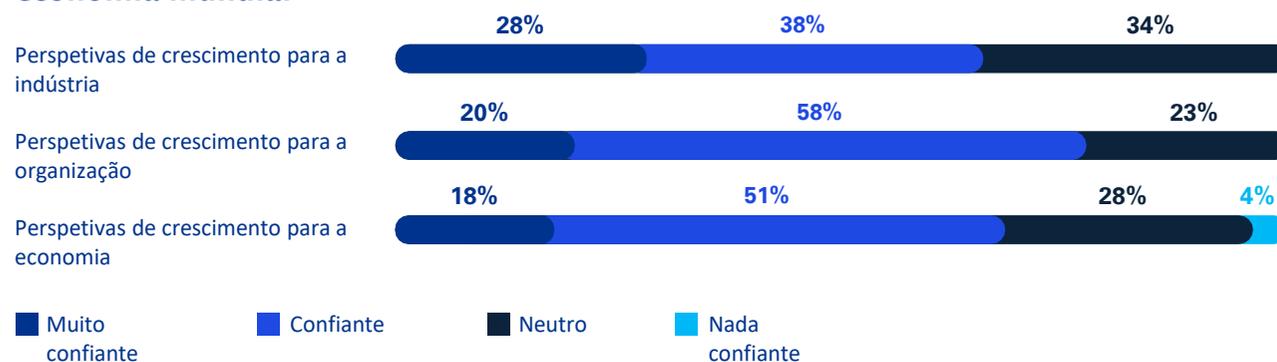
tendência do ano passado de diminuição do otimismo. Por exemplo, 66% indicaram confiança nas perspetivas de crescimento da sua organização nos próximos três anos, contra 82% em 2023.



Até agora, num ambiente de taxas de juro mais elevadas, os CEO têm sentido uma maior pressão no sentido de proporcionar retorno aos seus investidores. No futuro, à medida que as taxas de juro começarem a descer, devem também manter um equilíbrio perfeito, mantendo um provisionamento de capital forte e sólido, investindo em capacidades futuras e satisfazendo as expectativas das autoridades e das comunidades.”

Francisco Uría
Global Head do setor bancário e dos mercados de capitais, KPMG International

Perspetivas de crescimento da indústria, organização e economia mundial



Fonte: KPMG 2024 CEO Outlook do setor bancário

Esta mentalidade cautelosa ajudou a moldar os pontos de vista relativos aos ganhos projetados para as suas organizações nos próximos três anos, com metade dos CEO a prever ganhos

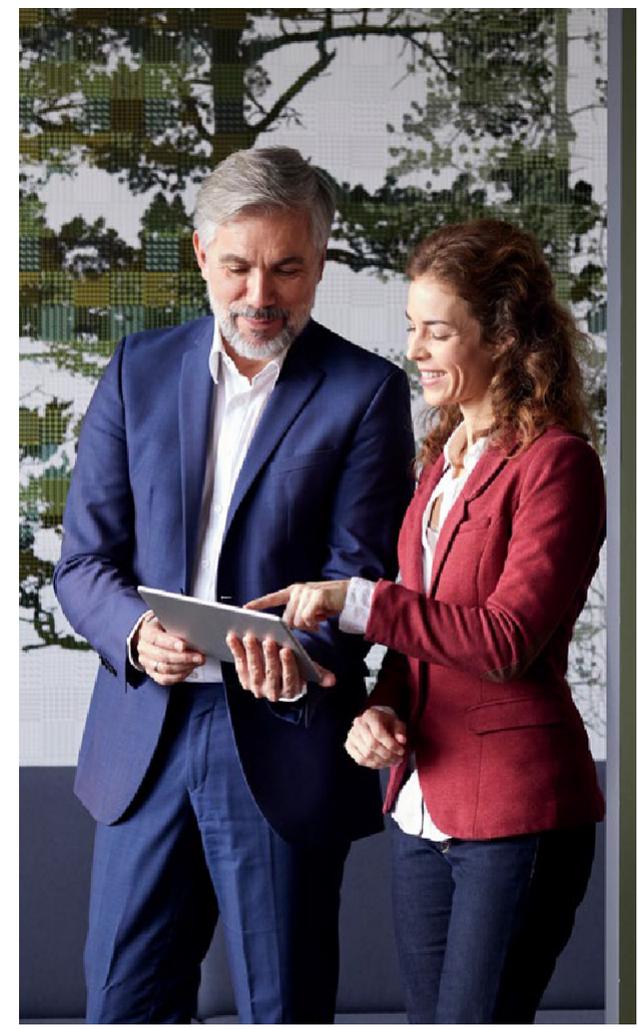
iguais ou inferiores a 2,49%, pouco menos de um terço a prever ganhos entre 2,5% e 4,99% e menos de um quarto a prever ganhos superiores a 5%.

Perspetivas de ganhos da organização para os próximos três anos



Fonte: KPMG 2024 CEO Outlook do setor bancário

74% dos CEO sentem-se cada vez mais pressionados para garantir a prosperidade a longo prazo dos seus negócios.

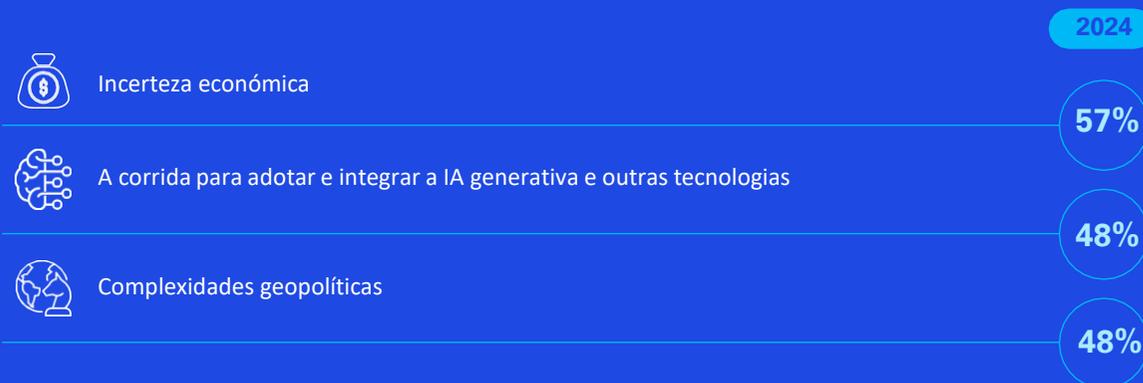


Atenção aos principais desafios e riscos

Quando questionados sobre os seus principais desafios, a incerteza económica, a corrida para adotar a Gen AI e as complexidades geopolíticas ocuparam os lugares mais altos. Classificaram também os maiores riscos para o crescimento organizacional, com um terço a identificar a cibersegurança como o risco mais importante, seguido de perto pelo custo de vida, com a regulamentação comercial e a IA generativa como preocupações proeminentes.

Embora os CEO do setor bancário pareçam estar bastante confiantes nos programas de gestão do risco e na supervisão regulamentar em vigor, sentem-se menos à vontade para gerir os riscos mais recentes e da próxima geração, especialmente as ameaças à segurança cibernética resultantes da digitalização do negócio e da inteligência artificial. Esta preocupação pode estar relacionada com o aumento dos ataques de *phishing*, do *ransomware* e das ameaças baseadas na *cloud* no último ano.

Os três maiores desafios



Principais fatores negativos com impacto no crescimento



Fonte: KPMG 2024 CEO Outlook do setor bancário

Definir prioridades estratégicas

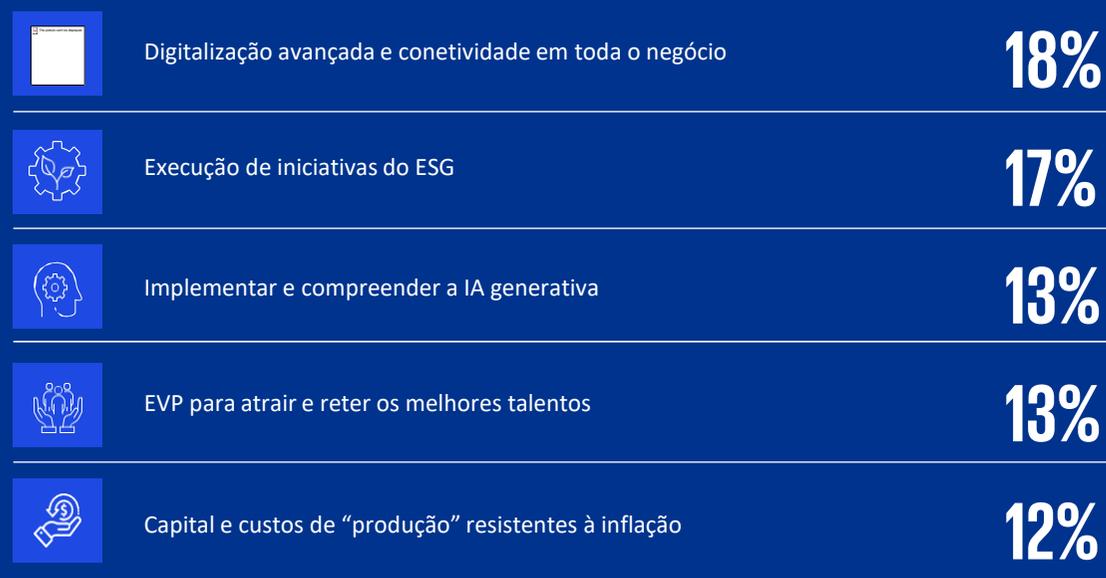
Tendo em conta as preocupações predominantes dos CEO do setor bancário, estes definiram prioridades operacionais variadas para ajudar a estimular o crescimento nos próximos três anos. As suas principais prioridades incluem o avanço da digitalização e da conectividade do negócio e a execução de iniciativas de ESG.

A implementação e compreensão da IA generativa e o foco na proposta de valor para os colaboradores da sua organização para atrair e reter talentos ficaram empatados em terceiro lugar.

Os CEO do setor bancário e dos mercados de capitais também manifestam um forte desejo de crescimento inorgânico nos próximos três anos, com quase metade (48%) a apontar as M&A ou as alianças estratégicas como a estratégia mais importante para atingir os seus objetivos de crescimento. Apenas 18% deram ênfase ao crescimento orgânico. Além disso, 48% classificaram o apetite da sua organização para M&A como elevado.

Isto remete para o facto de os CEO se concentrarem em aumentar a rentabilidade e otimizar a utilização do capital através de aquisições que expandam as capacidades e aumentem a escala e a quota de mercado em linhas de negócio prioritárias. As recentes atividades de M&A e de construção de alianças refletem este facto, especialmente à medida que os bancos aumentam as suas principais divisões em áreas como a gestão de ativos, a gestão de fortunas e a banca privada.

Principais prioridades operacionais para alcançar os objetivos de crescimento nos próximos 3 anos:



Fonte: KPMG 2024 CEO Outlook do setor bancário

Secção 2

A aceleração da inovação e a ascensão da IA generativa

Investir na IA generativa continua a ser uma das principais prioridades de investimento para 81% dos CEO do setor bancário e dos mercados de capitais. Uma maioria (65%) prevê ver o retorno deste investimento dentro de três a cinco anos. Este facto está alinhado com as conclusões do [Global Tech Report 2023](#), em que 60,8% dos executivos do setor bancário indicaram a IA e a aprendizagem automática como as tecnologias mais importantes para alcançar as suas ambições a curto prazo.²

Os CEO do setor bancário manifestam especificamente o seu entusiasmo pelo potencial desta tecnologia para transformar as funções de deteção de fraudes e cibersegurança, análise de dados, eficiência operacional e personalização do serviço ao cliente.

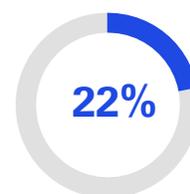
Mas os CEO do setor bancário mostram-se menos confiantes quanto à sua aplicação. 54% afirmam estar prontos para uma integração segura com estruturas de governação sólidas. Mais de um terço (37%) diz estar confiante de que os colaboradores têm as competências adequadas para tirar o máximo partido destas vantagens tecnológicas emergentes e apenas 32% acreditam que os seus dados estão prontos para integrar a IA generativa de forma segura e eficaz.

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

Principais benefícios da utilização da IA generativa



Deteção de fraudes e resposta a ciberataques



Maior rapidez na análise de dados



Maior eficiência e produtividade

De que forma as organizações estão a abordar a IA:

54%

afirmam estar prontos para uma integração segura com estruturas de governação sólidas.

Fonte: KPMG 2024 CEO Outlook do setor bancário

37%

afirmam estar confiantes de que os colaboradores têm as competências adequadas para tirar o máximo partido destas vantagens tecnológicas emergentes.

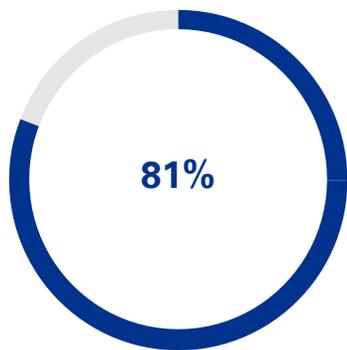
32%

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

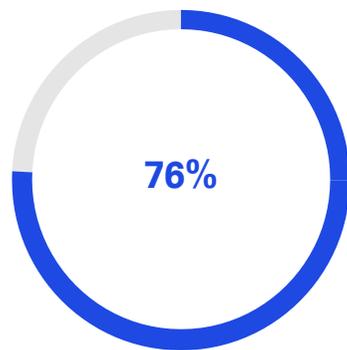
Esta incerteza reflete as observações do mercado, onde alguns bancos parecem reticentes em passar da experimentação seletiva da Gen AI para soluções em grande escala. Em alguns casos, a sua pesquisa em IA pode ter revelado problemas com a infraestrutura existente, especialmente a qualidade dos dados e a complexidade da arquitetura. Estas questões devem ser resolvidas, através da alocação ou reafectação de capital associado a outros investimentos e da atribuição de recursos de transformação, antes de as iniciativas de IA generativa poderem ser lançadas em grande escala e de as suas promessas poderem ser concretizadas.

Os CEO do setor bancário descrevem os maiores desafios da implementação da Gen AI como sendo as questões éticas, capacidades técnicas, o custo da implementação e as considerações de segurança e conformidade.

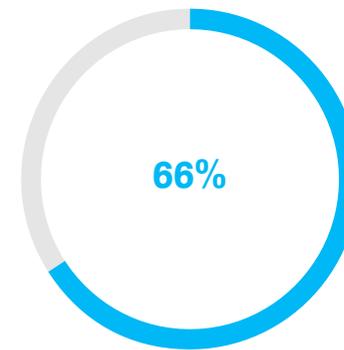
Desafios na implementação da IA generativa



concordam que a liderança tem uma visão clara sobre a forma como a Gen AI irá alterar os nossos atuais modelos de negócio e criar novas oportunidades.



concordam que a experimentação é a chave para desbloquear o potencial da Gen AI e incentivam todos os colaboradores a participar.



concordam que a sua organização está equipada para melhorar as competências dos colaboradores, de modo a aproveitar os benefícios da Gen AI.

Dois terços (69%) apontam o ritmo do progresso nas regulamentações da Gen AI como uma barreira para o sucesso da sua organização, expressando o seu desejo de clareza regulatória para ajudar a orientar os seus investimentos em IA e navegar pelos riscos legais e de reputação.

Apesar destas reservas, a maioria dos CEO do setor bancário revela preparação para enfrentar estes desafios. Por exemplo, 76% afirmam que a experimentação é a chave para desbloquear o potencial da Gen AI e incentivam todos os colaboradores a participar. E 66% afirmam que a sua organização está equipada para melhorar as competências dos colaboradores, de modo a aproveitar os benefícios da IA generativa.

“Os bancos procuram segurança jurídica que defina o campo de ação da IA para poderem realizar os grandes investimentos necessários com confiança. As autoridades devem criar clareza, mas não colocar a fasquia regulamentar demasiado alta para não desencorajar a inovação.”

Paul Greenan
Lead of Global Digital Banking
KPMG UK

Fonte: KPMG 2024 CEO Outlook do setor bancário

Mais alerta para os riscos de cibersegurança

Aparentemente em sintonia com o seu crescente enfoque na IA e nas tecnologias disruptivas, os CEO do setor bancário estão cada vez mais atentos à realidade dos riscos de cibersegurança, com 81% a acreditar que o cibercrime e a cibersegurança terão um impacto no crescimento da sua organização nos próximos três anos.

Posto isto, estão moderadamente mais confiantes na sua prontidão para responder a esta ameaça. Enquanto 53% afirmam estar bem preparados, em comparação com 54% em 2023, a percentagem de inquiridos que afirmam não estar preparados diminuiu significativamente (3% vs 21% em 2023) e uma maior percentagem de líderes (44%) afirma estar agora neutra quanto ao seu nível de preparação.

Esta grande percentagem de CEO do setor bancário que descrevem o seu nível de preparação para a cibersegurança como neutro sugere que existe uma margem considerável para estas instituições reforçarem os seus investimentos e preparativos em matéria de segurança.

É também de realçar que apenas 43% dizem estar confiantes de que os planos de segurança cibernética da sua organização podem acompanhar os rápidos avanços da IA e 72% afirmam que estão agora a aumentar o seu investimento em segurança cibernética para proteger as operações dos riscos da IA. Além disso, três quartos (77%) afirmam que a criação de uma cultura centrada na cibersegurança é fundamental para a forma como irão integrar a IA na sua organização. Um artigo recente da KPMG, [Cybersecurity considerations 2024: Financial services sector](#), explora de forma mais aprofundada estes desafios e fornece recomendações para ajudar a geri-los com sucesso e de forma responsável num cenário de ameaças e regulamentação em evolução.³

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

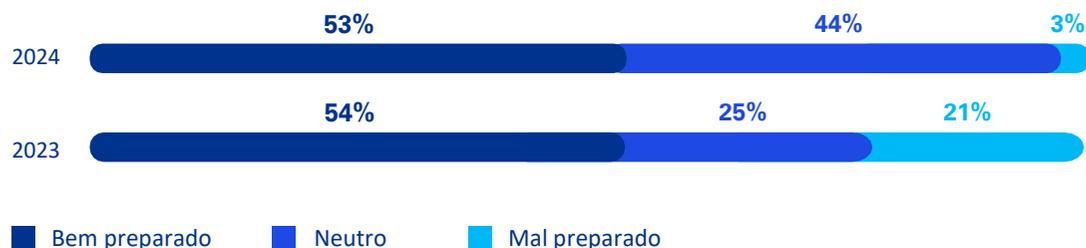


O verdadeiro perigo é ser ultrapassado pela concorrência — e não se trata de “o quê”, mas de “quando”. É necessário começar a criar os canais para a exploração interna, bem como investir na qualidade dos dados, nas estruturas, governação e competências dos trabalhadores. Muito em breve, e muito rapidamente, a sua capacidade de trabalhar mais rapidamente e satisfazer as expectativas dos novos clientes será muito importante, pelo que deve enfrentar agora os desafios tecnológicos e criar as capacidades certas.”

Francisco Uría

Global Head do setor bancário e dos mercados de capitais, KPMG International

Preparação para ciberataques



Fonte: KPMG 2024 CEO Outlook do setor bancário

Secção 3

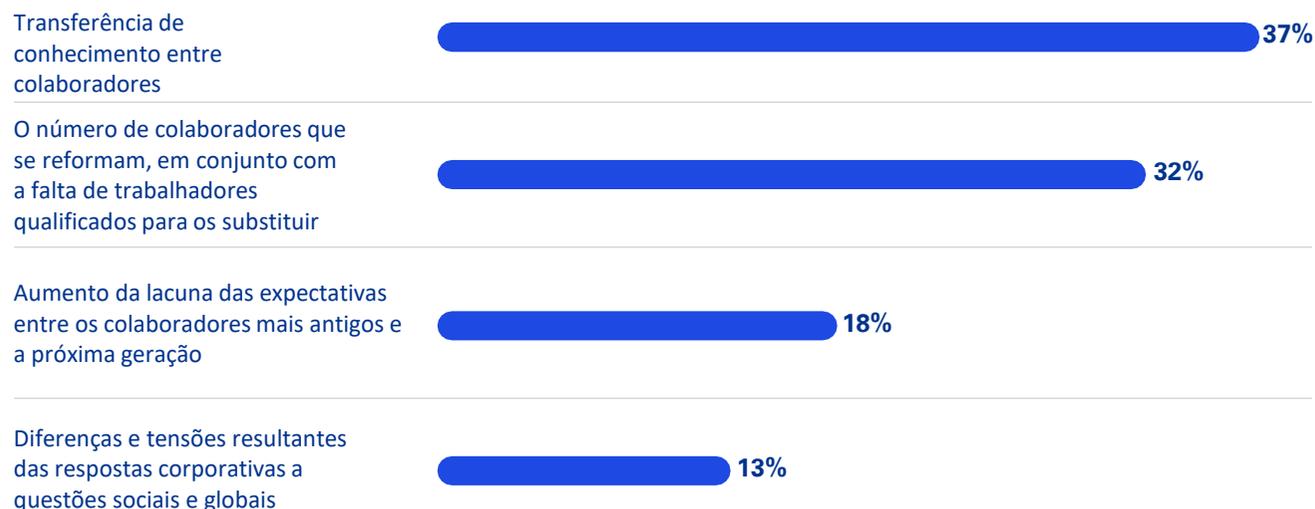
Evolução da dinâmica da força de trabalho

As questões relacionadas com a força de trabalho continuam a captar a atenção dos CEO do setor bancário e dos mercados de capitais, que se esforçam por criar as suas reservas de talentos, em especial para apoiar os investimentos em tecnologia, ao mesmo tempo que enfrentam um clima de recrutamento altamente competitivo e uma rápida mudança dos valores dos trabalhadores.⁴

93% esperam aumentar o número de efetivos da sua organização, uma percentagem ligeiramente acima de 2023 (87%), mas com a maioria a prever que os níveis de pessoal aumentem menos de 5% nos próximos três anos.

A gestão dos recursos humanos é uma tarefa complexa e os CEO do setor bancário identificam como principais fatores do mercado de trabalho que afetam a sua organização, a transferência de conhecimentos entre empregados, o aumento das aposentações, a escassez de trabalhadores qualificados para os substituir e o aumento do fosso de expectativas entre os colaboradores mais antigos e a geração mais nova.

Fatores com o maior impacto na organização



Fonte: KPMG 2024 CEO Outlook do setor bancário

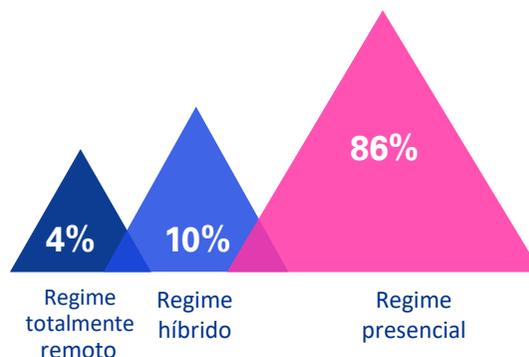
⁴Gartner. "CFO's Guide to the 2024 Finance Talent Labor Market" (12 de fevereiro de 2024).

Os CEO do setor bancário devem igualmente abordar a questão sensível do “regresso ao escritório”. Em particular, 86% esperam agora que os colaboradores que desempenham funções tradicionais no escritório regressem ao trabalho presencial nos próximos três anos, com apenas 10% a favorecerem regimes híbridos. Isto representa uma mudança acentuada em relação a 2023, quando 59% preferiam o trabalho presencial e 34% preferiam o trabalho híbrido.

Dito isto, reconhecem que devem incentivar os colaboradores, uma vez que 92% afirmam que é provável que recompensem os colaboradores que fazem um esforço para regressar ao escritório com tarefas favoráveis, aumentos ou promoções. Afirmam também que a proposta de valor para o trabalhador, para atrair e reter os melhores talentos, é uma das suas cinco principais prioridades operacionais. À luz da batalha global pelo talento, os líderes de sucesso serão aqueles que investem, nutrem e apoiam a sua força de trabalho, criando simultaneamente ambientes de trabalho apelativos e oportunidades que atraiam uma nova geração com prioridades distintas das dos seus antecessores.

Para ajudar a cumprir o mandato de regresso ao escritório desejado por muitos CEO, as organizações podem concentrar-se em recompensar os comportamentos com incentivos adequados orientados para as diversas preferências dos colaboradores. Criar ambientes de trabalho apelativos, proporcionar acesso a programas de desenvolvimento pessoal e profissional e incutir flexibilidade em função das necessidades dos trabalhadores e de considerações específicas do mercado.

Escolha do ambiente de trabalho



- **86% e 10%** dos CEO esperam que o seu pessoal trabalhe em regime presencial e em regime híbrido. Trata-se de uma mudança em relação a 2023, quando **59%** dos CEO esperavam o trabalho em regime presencial e **34%** previam um regime híbrido.
- **92%** são suscetíveis de recompensar os colaboradores que vão ao escritório com tarefas ou promoções favoráveis.
- Empresas bancárias como a JPMorgan e a Goldman Sachs são a favor de que os seus colaboradores trabalhem em regime presencial.

Fonte: KPMG 2024 CEO Outlook do setor bancário



Os bancos precisam de reconhecer que, em muitos mercados, as atitudes da força de trabalho mudaram drasticamente e que os talentos da próxima geração têm prioridades diferentes. Este grupo pode preferir empregadores que ofereçam mobilidade pessoal, flexibilidade e culturas de apoio no local de trabalho.”

Francisco Uría

Global Head do setor bancário e dos mercados de capitais, KPMG International

Secção 4

Estratégias e objetivos de ESG

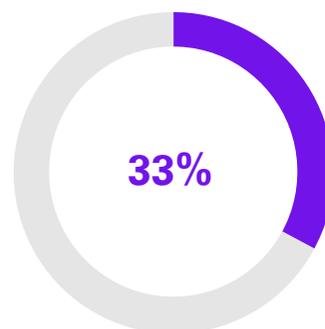
Apesar da incerteza económica global e da concentração dos CEO na tecnologia, no talento e no crescimento rentável, continua a existir um forte empenho nos investimentos de ESG.

Embora a dedicação dos CEO do setor bancário e dos mercados de capitais ao ESG seja em parte motivada por exigências regulamentares em jurisdições como a Europa, estes classificaram os principais impactos esperados no negócio que resultarão das suas estratégias de ESG: construir relações com os clientes e uma reputação positiva da marca (33%) e moldar as suas atividades de afetação de capital, M&A e alianças (31%).

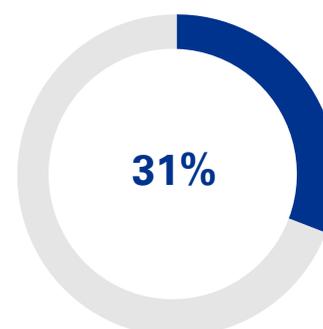
Quase metade (48%) afirma que espera ver um retorno significativo dos seus investimentos de ESG dentro de três a cinco anos. Este otimismo pode resultar de uma apreciação crescente do vasto capital financeiro necessário para atingir os objetivos mundiais em matéria de alterações climáticas. Por exemplo, o relatório da KPMG “*Turning the tide is scaling renewables report*” salienta que é necessário um total global de USD 150 biliões para alcançar as ambições do Acordo de Paris sobre as alterações climáticas.⁵

⁵ KPMG International, “*Turning the tide in scaling renewables*” (2024).

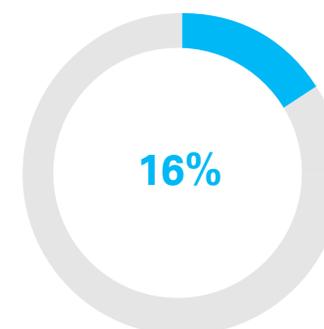
O maior impacto da estratégia de ESG



Construir relações com os clientes e associação positiva da marca



Moldar a nossa estratégia de alocação de capital, parcerias, alianças e M&A



Atrair a próxima geração de talentos

Fonte: KPMG 2024 CEO Outlook do setor bancário

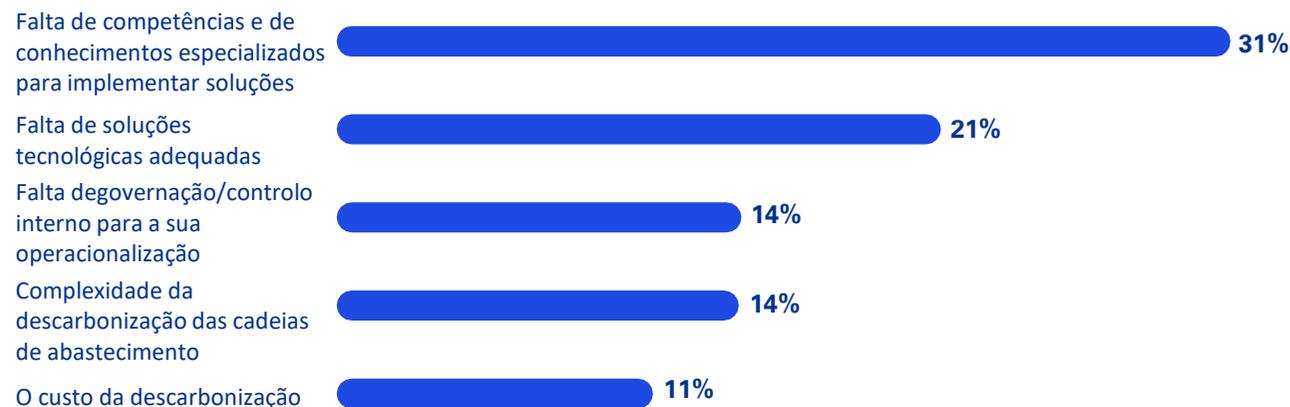
Ao mesmo tempo, os CEO do setor bancário partilham as preocupações relativas aos obstáculos à concretização dos seus objetivos de zero emissões líquidas e das alterações climáticas. Descreveram os principais obstáculos como a falta de soluções tecnológicas adequadas, a falta de competências e conhecimentos especializados e o custo e complexidade da descarbonização dos seus negócios e cadeias de abastecimento.

Estes CEO estão também muito atentos aos riscos de não corresponderem às expectativas dos *stakeholders* em matéria de ESG, citando o desinteresse dos clientes, a perda de vantagem competitiva e o custo mais elevado do capital. Este facto está em consonância com a crescente importância atribuída à *due diligence* em matéria de ESG em termos de M&A, tal como referido no relatório da KPMG, “*Global ESG due diligence study 2024*”.⁶

Curiosamente, 19% dizem que a sua permanência na organização pode estar ameaçada. E, embora 61% digam que a sua organização está preparada para resistir ao potencial escrutínio dos *stakeholders* ou dos acionistas, uns consideráveis 39% indicam que não estão preparados para o fazer.

Reconhecendo que a confiança do público numa instituição bancária está intimamente ligada à perceção sobre o respetivo CEO, a maioria dos CEO do setor bancário está disposto a tomar uma posição pública em nome da sua organização sobre uma questão política ou socialmente controversa (74%) e a alienar uma parte rentável do negócio que seja prejudicial para a imagem do banco (83%).

Os 5 principais obstáculos para atingir o *net zero*



Fonte: KPMG 2024 CEO Outlook do setor bancário



⁶ KPMG International, [Global ESG due diligence study](#) (2024).

Apesar das suas preocupações, os CEO mostram-se confiantes nos seus esforços até à data, com 79% a afirmarem que têm a capacidade de cumprir as novas normas de relato e 63% a sentirem que integraram plenamente as questões de ESG na sua atividade como meio de criação de valor. Três quartos (75%) afirmam que mantiveram as mesmas estratégias relacionadas com o clima nos últimos 12 meses, mas ajustaram a forma como comunicam a questão e a terminologia utilizada para satisfazer as necessidades em constante mudança dos *stakeholders*.

Aceleração das ações de IDE

Os CEO do setor bancário concordam amplamente que, no que diz respeito à inclusão, diversidade e equidade (IDE) no local de trabalho, ainda há muito a fazer. Metade (51%) afirma que os progressos nesta matéria têm sido demasiado lentos no mundo empresarial e 74% acreditam que o escrutínio do desempenho da sua organização em matéria de diversidade irá aumentar nos próximos três anos.

Com o sentimento generalizado que a igualdade de género no C-Level irá ajudar a sua organização a atingir as suas ambições de crescimento (85%), 70% afirmam que, enquanto líderes empresariais, são responsáveis por promover uma maior mobilidade social. Como tal, 78% estão prontos para implementar mudanças na *senior leadership* e apenas 17% expressam preocupações quanto à imposição de quotas ou objetivos para promover a diversidade sustentável e a longo prazo.



Os bancos compreendem que as estratégias de ESG são essenciais. Porque, independentemente do seu ponto de vista pessoal, será sempre bom para os negócios gerir os riscos e procurar oportunidades de empréstimo. Em algumas jurisdições, a regulamentação acelerou os progressos, mas a capacidade de tirar partido das oportunidades a longo prazo para ajudar a financiar a transição será ainda mais importante para justificar o investimento atual e para integrar as questões de ESG e a sustentabilidade nos seus modelos de negócio. A capacidade de compreender os padrões de mudança e de se envolver de forma significativa com os *stakeholders*, a indústria, o setor público e, acima de tudo, os clientes, é o que irá distinguir os líderes de amanhã das notícias de ontem. Não podemos ficar desanimados com o que por vezes parece ser um progresso lento. A transição para o *net zero* é longa e o setor bancário não o consegue fazer sozinho”.

Richard Bernau

Lead de Global ESG para o setor bancário e dos mercados de capitais, KPMG UK

Principais recomendações

O KPMG 2024 CEO Outlook do setor bancário fornece aos líderes do setor muitas pistas para reflexão que correspondem às principais conclusões do relatório relacionadas com o crescimento, a inovação tecnológica, o local de trabalho e o ESG. Estas recomendações merecem uma discussão mais aprofundada à medida que os membros dos conselhos de administração do setor bancário e dos mercados de capitais desenvolvem, adaptam, implementam ou supervisionam as suas estratégias empresariais.

Procurar o crescimento num contexto de confiança económica e empresarial moderada

- Ser altamente disciplinado na consideração do mapa real de riscos atuais e considerar diversas perspetivas do conselho de administração, liderança, especialistas e consultores.
- Concentrar-se em preparações intensivas para os riscos familiares e tradicionais do setor e para os novos riscos resultantes da evolução dos mercados e dos modelos empresariais e operacionais, e fortalecer a velocidade e a agilidade dos programas de gestão de riscos organizacionais.
- As estratégias de crescimento do negócio bancário podem exigir novos ajustamentos à luz dos elevados níveis de preocupação dos clientes relativamente ao custo de vida e à incerteza económica, enquanto a incerteza geopolítica e o aumento da proteção podem sugerir a necessidade de avaliar os modelos multinacionais e as operações internacionais dos bancos.

Acelerar a inovação e a IA generativa

- Esforçar-se por garantir que o desenho e a implementação da IA se baseiam numa abordagem ética e centrada no ser humano para ganhar a confiança e a aceitação dos *stakeholders*. Comunicar de forma transparente os princípios responsáveis que estão no centro do desenvolvimento de tecnologias disruptivas.
- Incentivar a exploração da IA generativa pelos colaboradores com formação, regras e orientações adequadas para ajudar a desenvolver a compreensão interna e os conjuntos de competências da força de trabalho.
- Avalie minuciosamente a sua capacidade de fornecer programas de formação interna em grande escala, de melhoria de competências e de gestão da mudança, para uma preparação para as alterações induzida pela IA nos locais de trabalho e funções.
- O foco na criação de uma cultura centrada na cibersegurança em toda a empresa e integrar esta abordagem em todos os níveis e fases do desenvolvimento de produtos e do serviço ao cliente.

Navegar a dinâmica da força de trabalho em evolução

- Desenvolver uma proposta de valor única para os colaboradores, adaptada aos valores e expectativas dos diferentes segmentos de trabalhadores e regiões geográficas. Esforçar-se por garantir uma prestação transparente e coerente para ajudar a satisfazer as expectativas dos colaboradores e a reter este talento. E desenvolver uma narrativa convincente e precisa para melhor ajudar a atrair potenciais talentos mais jovens e exigentes.
- Considere a possibilidade de intensificar a formação tradicional e de táticas inovadoras para ajudar a satisfazer a procura de desenvolvimento dos trabalhadores da próxima geração. Ajude a facilitar a transferência de conhecimentos e a introduzir flexibilidade nos programas para melhor envolver diversos segmentos de colaboradores.
- Para satisfazer a procura de competências escassas da força de trabalho, os bancos podem aumentar o investimento em programas de formação e requalificação baseados na comunidade para ajudar a nutrir e atrair a próxima geração de talentos.

Refinar e evoluir as estratégias e os objetivos de ESG

- Continuar a fazer os investimentos necessários em tecnologias, sistemas e talentos especializados — para cumprir as crescentes obrigações de conformidade e ajudar a impulsionar a mudança empresarial e cultural subjacente.
- Para fazer face à lentidão dos progressos no sentido da concretização dos objetivos de IDE, é necessário tomar medidas *top-down* mais arrojadas, a fim de injetar diversidade no seio da administração e em todos os níveis de gestão, incluindo a aplicação de objetivos e prazos concretos, juntamente com abordagens organizacionais criativas para atrair talentos mais diversificados e criar o ambiente de trabalho adequado para os reter.
- Para acelerar o progresso dos objetivos de zero emissões líquidas e das alterações climáticas, criar parcerias com outros *stakeholders* — incluindo associações industriais, autoridades públicas e clientes de segmentos comerciais de pequena e média dimensão — para aumentar a abrangência, profundidade e alcance dos esforços de descarbonização.

Metodologia

O KPMG 2024 CEO Outlook do setor bancário faz parte da 10ª edição do KPMG 2024 CEO Outlook e é compilado a partir das opiniões de 120 CEO do setor bancário e dos mercados de capitais, tendo sido realizado entre 25 de julho e 29 de agosto de 2024 e fornecendo uma visão única sobre a mentalidade, estratégias e táticas de planeamento dos CEO.

Todos os inquiridos apresentam receitas anuais superiores a USD 500 milhões e um terço das empresas inquiridas apresentam receitas anuais superiores a USD 10 mil milhões. O inquérito abrangeu líderes de 11 mercados (Austrália, Canadá, China, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão, Espanha, Reino Unido e EUA) e 11 setores-chave da indústria, incluindo o setor bancário. NOTA: alguns dos valores apresentados podem não corresponder a 100% devido aos arredondamentos.

No estudo do setor bancário, os dois maiores subsectores foram a banca comercial (27%) e os mercados de capitais/banca de investimento (22%). Os países mais representativos, com base na sede da organização, são os EUA, seguidos da Índia, Reino Unido, China, Canadá e Alemanha.



De que forma a KPMG pode ajudar

As firmas da KPMG têm uma equipa global multidisciplinar de profissionais que compreendem as necessidades específicas dos clientes e podem ajudar a obter resultados bem sucedidos. A nossa estreita ligação com as entidades reguladoras, a compreensão das principais questões e o profundo conhecimento do setor visam uma colaboração harmoniosa e uma execução prática. Estamos continuamente a evoluir e a crescer para ajudar a garantir que temos as capacidades, os métodos e as alianças para fornecer os serviços orientados para a perceção, baseados em factos e tecnologicamente capacitados para aumentar o valor sustentável.



Contactos



Rodrigo Lourenço
Head of Banking & Capital Markets
KPMG Portugal
rlourenco@kpmg.com

Francisco Uría
Global Head do setor bancário e de mercados de capitais
KPMG International
E: furia@kpmg.es

Richard Bernau
Lead de Global ESG para o setor bancário e de mercados de capitais
KPMG do Reino Unido
E: richard.bernau@kpmg.co.uk

Paul Greenan
Lead of Global Digital Banking
KPMG UK
E: paul.greenan@kpmg.co.uk

Peter Torrente
US Sector Lead, setor bancário e de mercados de capitais
KPMG US
E: ptorrente@kpmg.com

Mark H Price
Principal, Tax, Washington National Tax
KPMG US
E: mhprice@kpmg.com

Geoff Rush
Partner, Advisory
KPMG Canadá
E: geoffrush@kpmg.ca

Chris Foster
Partner, Consulting ASPAC
Lead do setor bancário e de mercados de capitais KPMG Austrália
E: cfoster@kpmg.com.au

Sven-Olaf Leitz
Head dos Serviços Financeiros da EMA e da Alemanha
KPMG Alemanha
E: sleitz@kpmg.com

Alguns ou todos os serviços aqui descritos podem não ser permitidos aos clientes de auditoria da KPMG e suas filiais ou entidades relacionadas.

[kpmg.pt](https://www.kpmg.pt)



A informação contida neste documento é de natureza geral e é transmitida “como se apresenta” sem garantia de qualquer natureza e não se aplica a nenhuma entidade ou situação particular. Apesar de fazermos todos os possíveis para fornecer informação precisa e atual, não podemos garantir que tal informação seja precisa na data em que for recebida/conhecida ou que continuará a ser precisa no futuro. Ninguém deve atuar de acordo com essa informação sem aconselhamento profissional apropriado pra cada situação específica. Nenhuma informação contida ou mencionada neste documento pode ser considerada como criando qualquer direito ou obrigação. Assim, não nos consideramos responsáveis por qualquer perda ou dano de qualquer natureza resultante do uso da informação facultada.

Todos os direitos contidos ou relacionado com esta publicação devem ser considerados como sendo de titularidade da KPMG. Não pode ser efetuada qualquer redistribuição ou reprodução sem a nossa autorização prévia e escrita.

© 2025 KPMG & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., sociedade anónima portuguesa e membro da rede global KPMG, composta por firmas membro independentes associadas com a KPMG International Limited, uma sociedade inglesa de responsabilidade limitada por garantia. Todos os direitos reservados.

© 2025 KPMG Advisory – Consultores de Gestão, S.A., sociedade anónima portuguesa e membro da rede global KPMG, composta por firmas membro independentes associadas com a KPMG International Limited, uma sociedade inglesa de responsabilidade limitada por garantia. Todos os direitos reservados.

O nome e logótipo da KPMG são marcas registadas usadas sob licença pelas firmas membro independentes da rede global KPMG.

