



Global Banking CEO Outlook

O caminho para a renovação orientado pelo propósito, impulsionado pela inovação digital

KPMG International

home.kpmg/bankingceooutlook



Índice

03

O caminho para a renovação

05

Estratégias de crescimento

09

Orientado pelo propósito



A pandemia mudou para sempre a forma como as instituições financeiras desenvolvem a sua actividade. Os níveis de confiança têm-se mantido bastante consistentes desde o ano passado, com um forte enfoque na organização criando confiança no crescimento da indústria. Constatamos também que impulsionar a cultura, os valores e o envolvimento dos colaboradores é tão importante como potenciar o desempenho financeiro.

Estes estão entre os principais temas emergentes entre os Executivos das instituições financeiras entrevistados no âmbito do CEO Outlook da KPMG 2021. Esta publicação anual, que inclui entrevistas com CEOs de algumas das empresas mais importantes do mundo, fornece uma visão exclusiva das opiniões/pontos de vista de mais de 1.300 CEOs em 11 países e indústrias-chave. O presente documento baseia-se nas perspectivas de 135 CEOs do sector bancário e oferece uma abordagem sobre a forma como, actualmente, estes CEOs estão conectados, priorizam as pessoas e são orientados por um propósito.

O caminho para a renovação

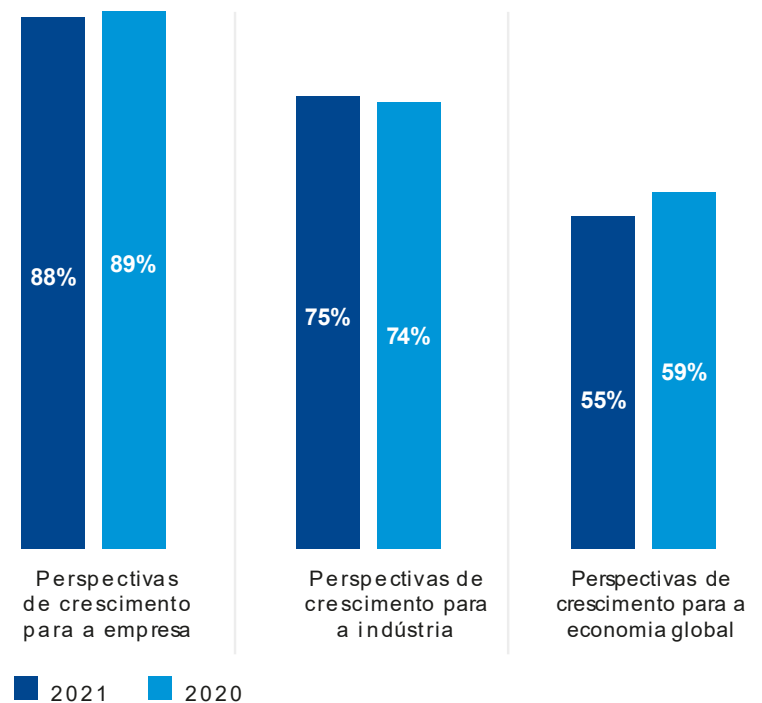
Com as economias no caminho de regresso à normalidade, os níveis de confiança dos CEOs das instituições financeiras têm-se mantido bastante consistentes em comparação com 2020. Genericamente estão otimistas quanto às perspectivas de crescimento das suas instituições e à integração do seu propósito e valores nas estratégias de negócio. Com os olhos postos no futuro, um dos principais objectivos será incorporar o seu propósito no ADN das suas organizações e, em contrapartida, fornecer valor a longo prazo aos clientes, colaboradores e *stakeholders*.

Um renovado sentido de objectivo

A maioria dos CEOs do sector bancário reavaliaram o seu propósito para melhor responder às necessidades dos seus *stakeholders*. Para os próximos três anos, **89%** dos CEOs dos bancos considera que o seu objectivo é ter maior impacto na afectação de capital, parcerias e estratégia de fusões e aquisições (M&A), seguido pelo impulso do retorno do accionista (ambos 84%), reputação da marca e desempenho financeiro (ambos 83%).

Os bancos têm conseguido desempenhar um papel fundamental no apoio às empresas e às famílias durante a pandemia, dada a solidez do sector. Mas também tem havido um aumento das expectativas por parte dos *stakeholders*. Os líderes têm estado sob escrutínio crescente a todos os níveis devido à incerteza colocada por uma série de questões, desde as alterações climáticas às tensões sociais. A necessidade de estabilidade é fundamental neste ambiente incerto, e verificamos que **64%** dos CEOs acreditam que o seu objectivo é criar valor a longo prazo para os *stakeholders*, o que representa um aumento de **55%**. Isto também se reflecte nos **44%** dos CEOs do sector bancário que estão a investir em formação digital, desenvolvimento e requalificação no sentido de assegurar que as competências dos colaboradores se mantêm actualizadas e focadas no futuro.

Perspectivas económicas (para os próximos três anos)



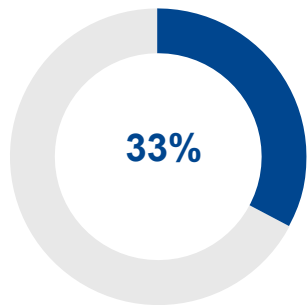
Fonte: KPMG International, 2021.

Envolvimento com as pessoas

As instituições financeiras pretendem investir nos seus colaboradores. Os CEOs identificaram a sua proposta de valor para o colaborador como a prioridade para alcançar os seus objectivos de crescimento. Estão dispostos a investir na requalificação dos colaboradores, no seu bem-estar e na construção de uma cultura na qual o seu envolvimento e a flexibilidade no trabalho sejam incentivados. Os factores e tensões sociais globais tiveram provavelmente um impacto nas prioridades das empresas, com **47%** dos CEOs do sector bancário a focarem-se na saúde mental e bem-estar dos colaboradores e **33%** a quererem ter uma voz firme sobre "as grandes questões que importam".

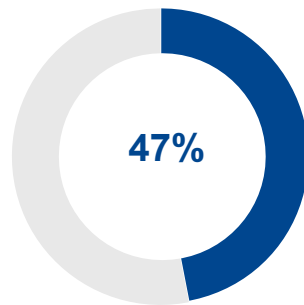
De um modo geral, os CEOs reconhecem a necessidade de trabalho flexível, que promova um melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e que reduza a sua pegada física. Atrair e reter talentos tornou-se um enorme desafio e a remuneração não será o único factor com impacto, independentemente dos colaboradores saírem ou permanecerem nas empresas.

Factores de sucesso para assegurar o envolvimento, motivação e produtividade dos colaboradores

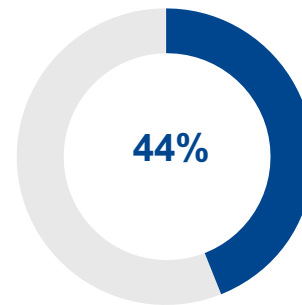


Ter uma voz firme sobre as grandes questões que são importantes

Fonte: KPMG International, 2021.



Enfoque na saúde mental e bem-estar dos colaboradores



Investir na formação digital, desenvolvimento e requalificação para assegurar que as competências dos colaboradores se mantêm actualizadas e focadas no futuro

“

O sector bancário tem conseguido desempenhar um papel fundamental no apoio às empresas e às famílias durante a pandemia. Os resultados do nosso *survey* sugerem que os CEOs do sector bancário mundial estão confiantes na sua capacidade de adaptação a um cenário de clientes e colaboradores em mudança e pretendem investir no seu activo número um, os seus colaboradores.

”

Francisco Uria
Global Head of Banking & Capital Markets, KPMG International

Estratégias de crescimento

Com **88%** dos CEOs confiantes nas perspectivas de crescimento das suas próprias instituições, os líderes querem abordar os principais desafios no seu caminho para o crescimento a longo prazo. Os CEOs do sector bancário estão à procura de estratégias de crescimento que incluam M&A, planos de aceleração digital e iniciativas ESG (*Environmental, Social and Governance*).

Aceleração digital

Os CEOs reconhecem a necessidade de transferir o investimento para as oportunidades digitais e têm uma estratégia agressiva para alcançar o estatuto de pioneiros (*first-movers*) ou de seguidores rápidos (*fast-followers*). A intimidade do cliente e o uso criativo da tecnologia impulsionam a inovação disruptiva. É fundamental que as instituições financeiras compreendam melhor os seus clientes do que os seus concorrentes, e a transformação digital constitui uma componente significativa para alcançar este objectivo. Como resultado, **26%** dos CEOs das instituições bancárias planeiam incorporar uma abordagem abrangente à ética e privacidade de dados nas suas organizações para ajudar a proteger os dados dos clientes.

Para melhorar a experiência para o cliente, os bancos também precisam de a melhorar para os seus colaboradores. Com efeito, **78%** dos CEOs dos bancos acreditam que uma estratégia de transformação digital não é sustentável sem primeiro analisar os níveis de *stress* dos seus colaboradores. Um serviço sem atritos significa uma força de trabalho que também dispõe das melhores ferramentas para se ajudar a si própria e aos seus clientes.

À medida que os CEOs analisam os seus objectivos de crescimento e transformação, **67%** investiram mais capital na aquisição de novas tecnologias em 2021. Este facto está provavelmente associado ao ritmo da transformação digital durante a pandemia. Agora que os bancos constataram o quão rapidamente conseguem efectivamente fazer as coisas, abriu-se o caminho para a rapidez de execução e, por conseguinte, o investimento em novas tecnologias para apoiar.

“

Os CEOs adoptaram e implementaram soluções tecnológicas para satisfazer as necessidades dos clientes. É importante que isto resulte numa mudança decisiva no serviço que só pode ser prestado através da alavancagem dos dados que estão a ser processados e protegidos em nome do cliente. ”

Lisa Fernihough
Global Head of Advisory,
Financial Services,
KPMG International

Estratégias de crescimento

- **Fusões e Aquisições:** M&A parece constituir um factor fundamental para alcançar o crescimento previsto, com **56%** dos CEOs a afirmarem que têm um apetite elevado para fusões e aquisições. Este é um aumento significativo comparado com 2020, em grande parte como resposta à mudança dos mercados durante a pandemia, de forma a construir novas capacidades e procurar oportunidades de crescimento. Considerando o ambiente de taxas de juro e o custo da digitalização, torna-se necessário que as instituições financeiras escalem - e o caminho mais rápido para a digitalização é através de aquisições.
- **Consórcios de indústria:** A maioria das organizações (**68%**) também planeia aderir a consórcios de indústria centrados no desenvolvimento de tecnologias inovadoras e aumentar o investimento em processos de inovação a fim de alcançar os objectivos de longo prazo da organização.
- **Alianças estratégicas:** É importante notar que as alianças e colaborações tecnológicas são o caminho para o futuro. No passado, os bancos criavam e personalizavam as suas próprias soluções, que eram muitas vezes dispendiosas, lentas e pouco susceptíveis de gerar vantagens competitivas.
- **Avaliar a cultura e os valores:** A combinação da pandemia com uma força de trabalho que manifesta um menor interesse no dinheiro mostrou a necessidade de um tipo diferente de líder - que seja inclusivo, empático e orientado por um propósito.

Reavaliação das ameaças ao crescimento

Os CEOs estão a focar-se nas prioridades de transformação para construir as capacidades necessárias para vencer no futuro pós-COVID. Estão a dar prioridade à cibersegurança e à resiliência operacional e da cadeia de fornecimento para ajudar a minimizar o aumento dos riscos para o crescimento. Os riscos fiscais, reputacionais e de taxa de juro foram suprimidos durante o pico da pandemia (enquanto governos, clientes e bancos se mobilizavam em conjunto), mas agora voltam a emergir.

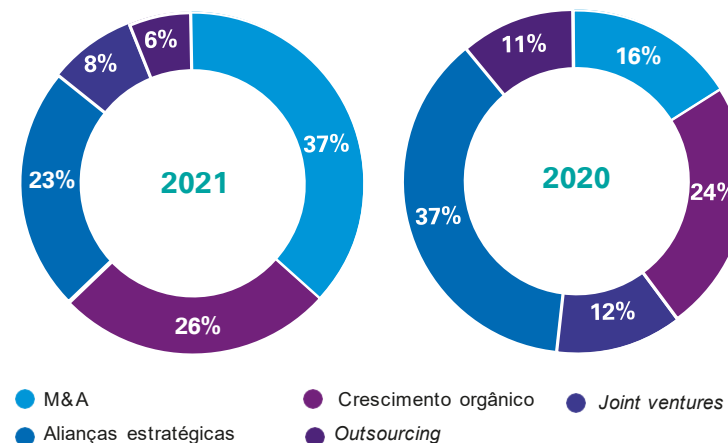
Maiores ameaças ao crescimento

Ameaças ao sector bancário em 2021 Ameaças ao sector bancário em 2020

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1 Risco de cibersegurança | 1 Risco de alteração ambiental/climática |
| 2 Risco fiscal | 2 Risco de tecnologia emergente/disruptiva |
| 3 Risco regulatório | 3 Risco de cibersegurança |
| 4 Risco de reputação da marca | 4 Regresso ao territorialismo |
| 5 Risco de taxa de juro | 5 Risco operacional |

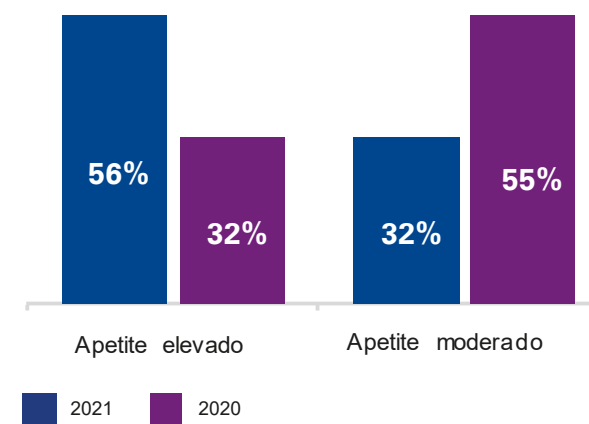
Fonte: KPMG International, 2021.

Estratégias para alcançar o objectivo de crescimento no sector bancário



Fonte: KPMG International, 2021.

Apetite para M&A



Fonte: KPMG International, 2021.

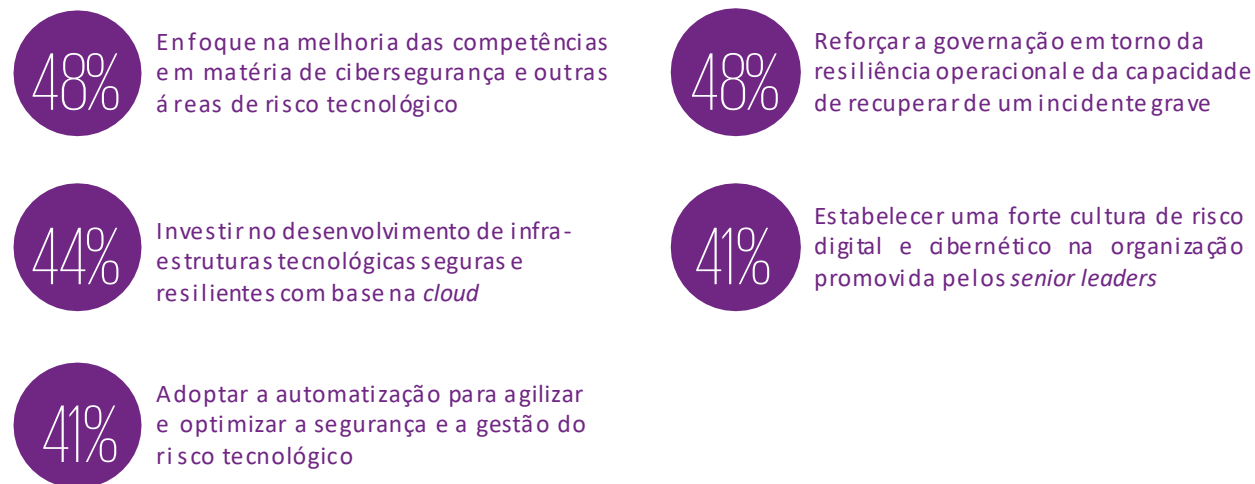
A cibersegurança é um risco máximo

Com a aceleração da transformação digital e do trabalho remoto, o risco de cibersegurança foi considerado a ameaça mais significativa em 2021. Os recentes ataques cibernéticos de grande visibilidade são a principal preocupação dos CEOs do sector bancário, com aproximadamente metade a reconhecer a necessidade de se focar na melhoria das competências em matéria de cibersegurança e outras áreas de risco tecnológico.

Conscientes do risco máximo associado ao crescimento, os CEOs estão a desenvolver estratégias de salvaguarda contra as principais ameaças, incluindo ameaças cibernéticas, interrupções de serviços decorrentes de falhas tecnológicas e danos à reputação causados por questões de privacidade de dados nos próximos três anos, a fim de construir uma cultura de cibersegurança nas suas organizações em todo o sector financeiro. À medida que os bancos transferem os seus sistemas para a *cloud* a um ritmo acelerado, **44%** dos CEOs reconhecem a importância de investir em infra-estruturas tecnológicas seguras e resilientes com base na *cloud*.

Simultaneamente, as questões operacionais enfrentadas pelos bancos e pela generalidade da indústria suscitadas pela COVID-19 levaram muitos a focarem-se na resiliência operacional, com **48%** dos CEOs a indicarem que tencionam reforçar a sua governação em torno da resiliência operacional.

Ações destinadas à construção de resiliência digital



Fonte: KPMG International, 2021.

“

A pandemia acelerou a transição para a banca *online* e pagamentos *contactless*. Com uma nova onda de financiamento incorporado, a Banca como Serviço e outras tecnologias financeiras, os bancos estão agora a redobrar as suas capacidades de cibersegurança para proteger os seus clientes e construir a sua resiliência operacional.”

Peter Torrente
National Banking Leader,
KPMG in the US

A fiscalidade torna-se uma nova prioridade de risco

Os CEOs dos bancos acreditam que o risco fiscal é uma das principais ameaças ao crescimento das suas organizações - e estão agora mais preocupados do que antes da pandemia. O risco fiscal registou um aumento de 13 pontos percentuais desde 2020, tornando-o uma das ameaças significativas em 2021, uma vez que as reformas fiscais internacionais (por exemplo, as lideradas pela OCDE) e as reformas fiscais internas (por exemplo, a reforma fiscal dos EUA) estão a ter um maior impacto nos serviços financeiros.

O risco fiscal está no centro das atenções dos CEOs, com **75%** dos CEOs do sector bancário a considerarem que o sistema fiscal mundial é uma preocupação para o crescimento da sua organização. Esta preocupação é impulsionada por:

- mudanças drásticas no panorama fiscal internacional, incluindo o *Base Erosion and Profit Shifting* (Plano de Acção BEPS) apresentado pela OCDE/G20, que visa o combate à erosão da base tributária e ao desvio de lucros para jurisdições de baixa tributação;
- reformas fiscais nacionais, como a que estamos a assistir nos EUA; e
- incertezas motivadas por níveis significativos de actividade de inspecção por parte das autoridades fiscais em todo o mundo.

Riscos adicionais

- **Cadeia de fornecimento:** A COVID-19 introduziu grandes desafios na cadeia de fornecimento. Apesar de não constar dos cinco principais riscos, quase um terço (**31%**) dos CEOs das instituições bancárias afirmam que as suas cadeias de fornecimento têm estado sob tensão crescente nos últimos 18 meses. Também estão previstas a tomada de medidas para mitigar os impactos futuros, com **31%** a afirmar que irão acrescentar novos locais de *input* para tornar a sua cadeia de fornecimento mais resiliente e **24%** a transferir mais *input* para a cadeia de fornecimento.
- **ESG:** Os CEOs do sector bancário compreendem as expectativas dos *stakeholders* e dos Governos relativamente às alterações climáticas, mas enfrentam desafios críticos para implementar a estratégia destinada a satisfazer essas expectativas. Isto pode incluir a incapacidade de aceder aos mercados de capitais e o risco de danos reputacionais por não o conseguir fazer correctamente. De facto, **68%** dos CEOs bancários encaram os grandes desafios globais, tais como a desigualdade de rendimentos e as alterações climáticas, como uma ameaça ao crescimento das empresas.

“

Com o risco fiscal na primeira linha de pensamento dos CEOs do sector bancário, há uma crescente procura pública de informação sobre a posição fiscal das empresas, conforme evidenciado pelos desenvolvimentos em curso em relação aos relatórios públicos individuais de cada país da União Europeia. ”

Robin Walduck
Global Head of Tax, Financial Services, KPMG International

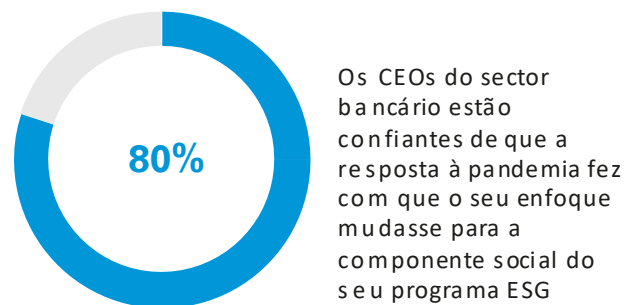
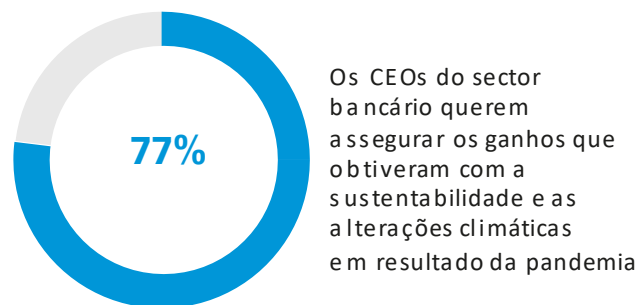
Orientado pelo propósito

Do combate às alterações climáticas à promoção da diversidade, os *stakeholders* esperam que as empresas tenham um impacto positivo sobre um conjunto de questões globais. Os CEOs dos Bancos compreendem a necessidade crescente de se focarem mais nas prioridades ESG e de permanecerem vinculados ao seu propósito de criar valor a longo prazo para os *stakeholders*.

A oportunidade ESG

Com o aumento da pressão por parte dos *stakeholders* para construir uma sociedade melhor, é importante reconhecer as vastas oportunidades que existem em torno do ESG e da sustentabilidade - e não apenas o risco. **Quatro em cada cinco** CEOs do sector bancário estão confiantes no seu foco no ESG como resposta à pandemia. Os CEOs deste sector pretendem também investir de forma significativa no sentido de se tornarem mais sustentáveis, com **37%** a planear investir mais de 10% das receitas nos seus esforços de ESG. Embora o enfoque tenha sido predominantemente no aspecto ambiental, a componente social tornou-se cada vez mais importante, com alguns bancos a reverem as suas políticas de direitos humanos e de escravatura moderna em todas as suas operações, cadeias de fornecimento e práticas em matéria de concessão de empréstimo.

Enfoque no ESG durante a pandemia



Fonte: KPMG International, 2021.



As expectativas públicas e regulatórias estão a mudar rapidamente, e as organizações já não podem desvalorizar esta exigência de transparência e responsabilidade em relação ao ESG.



Noeleen Cowley
Partner,
KPMG UK

Reporte, transparência e a sua narrativa

Com a agenda do ESG em ascensão, o escrutínio do desempenho das instituições financeiras em termos de ESG também está a aumentar. As organizações não podem desvalorizar a exigência de transparência e responsabilidade em relação ao ESG. Em 2021, uma percentagem mais elevada de CEOs do sector bancário (**58%**) assistiu a uma exigência significativa por parte dos *stakeholders* em matéria de apresentação de reporte e transparência sobre questões relacionadas com o ESG, em comparação com 2020. Simultaneamente, destacaram os seus desafios na comunicação dos seus esforços aos *stakeholders*, com **44%** a afirmar que têm dificuldade em articular a sua narrativa ESG.

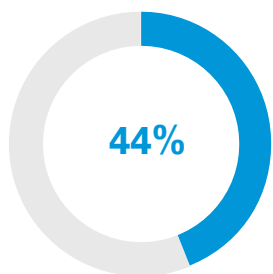
Vinculação do ESG ao desempenho

Os CEOs ainda não estão convencidos do impacto que os programas ESG têm no desempenho financeiro da sua organização. No que respeita à estrutura remuneratória, apenas **19%** dos CEOs bancários manifestaram interesse em ter uma remuneração com base no desempenho em relação aos objectivos ESG (para além dos objectivos tradicionais de desempenho financeiro). E, mais importante ainda, apenas **36%** referiu que os programas ESG da sua empresa melhoram o desempenho financeiro, ao passo que os restantes CEOs sentem um impacto neutro ou reduzido na geração de retorno.

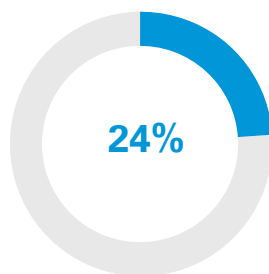
Desempenho e reporte do ESG

Na ausência de qualquer acordo global sobre divulgações harmonizadas, desenvolveu-se uma vasta gama de normas e quadros de divulgação, o que dificultou a recolha de dados e o reporte. No entanto, esta situação deverá mudar em breve, à medida que o recém-criado International Sustainability Standards Board (ISSB) desenvolve as Normas de Divulgação de Sustentabilidade IFRS® com vista à criação de uma linha de orientação global e ao enfoque no valor da empresa.

Comunicação do desempenho do ESG



Tem dificuldade em articular uma narrativa convincente de ESG



Tem dificuldade em satisfazer as necessidades de reporte de ESG de diferentes investidores e outros *stakeholders*

Fonte: KPMG International, 2021.

“

As métricas ESG são secundárias apenas em relação aos indicadores financeiros na avaliação do desempenho pelos Conselhos de Administração. À medida que os bancos trabalham para comunicarem o seu desempenho no âmbito ESG, será necessário o acesso a dados mais granulares e a ferramentas sofisticadas para gerar um *insight* accionável.

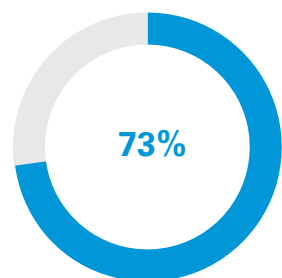
”

Francisco Uria
Global Head of Banking & Capital Markets,
KPMG International

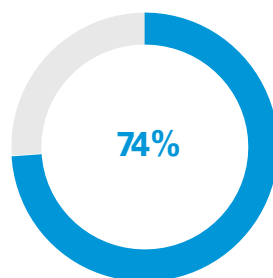
Colocar as pessoas em primeiro lugar para impulsionar o retorno social

Ao longo dos últimos 20 meses, o mundo não só se tornou mais rápido à medida que a aceleração digital se impôs, como também se tornou mais divisionista e fragilizado. Nas grandes economias, as tensões sociais estão a aumentar. Os CEOs estão cientes deste estado de espírito público e a investigação mostra que estão preparados para assumir o papel que as instituições financeiras podem desempenhar na promoção do retorno total dos accionistas e do retorno total da sociedade.

Visão em torno dos desafios globais



dos CEOs afirmou que serão cada vez mais responsabilizados individualmente pela promoção do progresso na abordagem das questões sociais.



dos CEOs acredita que dispõe dos recursos necessários para ajudar a combater os desafios globais.

Fonte: KPMG International, 2021.

Prioridade da agenda do CEO

O [CEO Outlook 2021 da KPMG](#) destaca um novo sentido de optimismo no seio dos Conselhos de Administração. Os CEOs sentem uma forte ligação ao objectivo da sua organização e procuram expandir os seus negócios para emergir mais fortes do que nunca.

É necessária uma transformação sustentável que estimule o crescimento a longo prazo e as instituições financeiras do futuro terão de ser ágeis e inovadoras, ao mesmo tempo que colaboram com os *stakeholders* para assegurar a resiliência e continuam no seu caminho rumo ao crescimento.



“

A sustentabilidade ambiental e social é o ponto de partida e a premissa do nosso crescimento.”

Hironori Kamezawa
President & Group CEO Mitsubishi UFJ
Financial Group



Os serviços aqui descritos podem – no todo ou em parte – corresponder a serviços que não podem ser prestados a clientes de auditoria da KPMG.



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 actual, 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 actuar de acordo com essa informação sem aconselhamento profissional apropriado para cada situação específica. Nenhuma informação contida ou mencionada nesta publicação 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 relacionados com esta publicação devem ser considerados como sendo da titularidade da KPMG. Não pode ser efectuada qualquer redistribuição ou reprodução sem a nossa autorização prévia e escrita.

© 2022 KPMG & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., 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. O nome e logótipo da KPMG são marcas registadas usadas sob licença pelas firmas membro independentes da rede global KPMG.