



# O Futuro de Riscos no Setor Bancário

Transformando a gestão de riscos para uma nova era dinâmica

KPMG. Make the Difference.

KPMG no Brasil | [kpmg.com.br](https://kpmg.com.br)





# Conteúdo

**03** Introdução

---

**05** O que está impulsionando a mudança na gestão de riscos?

---

**07** Transformando a área de risco para uma nova e ousada realidade

---

**10** Um roteiro para o futuro da gestão de riscos

---

**15** Esforços para minimizar a incerteza e gerar valor em todo o ciclo de gestão de riscos

---

**17** Conclusão

---



# Introdução

Para lidar com o aumento da incerteza, os líderes de risco bancário precisam adaptar todo o ciclo de gestão de riscos. Isso envolve transformar a identificação, a mensuração, o monitoramento, o controle e o reporte de riscos, bem como aprimorar dados e infraestrutura. O Diretor de Riscos (*Chief Risk Officer - CRO*) desempenha um papel fundamental nessa transformação.

Este relatório baseado em pesquisa explora fatores que impulsionam a evolução do ambiente de riscos, como digitalização, concorrência, riscos emergentes e mudanças regulatórias. Ele enfatiza a natureza interconectada dessas tendências e a necessidade de os CROs liderarem a transformação da gestão de riscos. Os bancos devem responder rapidamente aos riscos, ajustando posições de risco ou modelos de negócios no curto prazo.

Dada a velocidade com que esses riscos se desenvolvem, os bancos devem ser capazes de responder com agilidade e decisão — o que pode envolver a redução ou o aumento de riscos, ou a adaptação de modelos e operações.

Uma forte cultura de conscientização de riscos é essencial para envolver todas as áreas do banco na identificação e gestão de riscos com a velocidade necessária.

Quando executada de forma eficaz e eficiente, a gestão de riscos pode ser uma vantagem competitiva. Com uma visão clara, os CROs podem ajudar os bancos a navegar em meio à volatilidade e influenciar a gestão de riscos em toda a organização.

A leitura deste relatório é essencial para obter *insights* que possibilitam o ganho de vantagem competitiva, ajudando os CROs a permanecerem à frente na compreensão e na implementação das estratégias discutidas.

“

*Em um mundo marcado pela constante disrupção, o CRO deixou de ser apenas um guardião da conformidade para se tornar um estrategista, guiando os bancos em meio às incertezas e ajudando-os a abraçar oportunidades.*

**Arvind Sarin**

Sócio da KPMG na Alemanha

”



# Metodologia

Este relatório apresenta *insights* obtidos por meio de ampla análise de dados, estudos de caso e entrevistas com 20 profissionais da KPMG especializados globalmente em gestão de riscos no setor bancário.

A KPMG realizou quatro pesquisas globais, coletando opiniões e perspectivas de mais de

**100 bancos**  
em 33 países e territórios ao  
redor do mundo



# O que está impulsionando a mudança na gestão de riscos?



## Riscos emergentes

Vários fatores interconectados estão impulsionando a transformação das funções de risco dos bancos — um mundo fragmentado por blocos comerciais, conflitos globais e outras tensões geopolíticas, bem como riscos e oportunidades emergentes. De acordo com a pesquisa da KPMG, os líderes de risco apontam dois desafios fundamentais que afetam suas organizações: a volatilidade econômica e a complexidade geopolítica.<sup>1</sup>

“

*A fragmentação geopolítica e a volatilidade econômica não são mais exceções — tornaram-se o novo normal, exigindo uma função de risco muito mais ágil e conectada.*

**Justin Malta**

Sócio da KPMG no Reino Unido

”

<sup>1</sup> KPMG. *KPMG 2024 CEO Outlook: Bancos*. 2024. Disponível em: <<https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2025/01/panorama-banking.html>>. Acesso em: out. 2025.



De acordo com os líderes bancários, os principais fatores de risco organizacional atualmente são a complexidade estrutural e a necessidade de aumentar a resiliência e a eficiência dos negócios.<sup>2</sup> Esses fatores influenciam diretamente o aumento dos riscos não financeiros<sup>3</sup> e a crescente complexidade dos sistemas financeiros modernos.

Os CROs também afirmam que sua principal prioridade nos próximos três anos é compreender melhor e atuar proativamente sobre os riscos emergentes,<sup>4</sup> como cadeias de suprimentos severamente interrompidas, impactos geopolíticos, exigências ESG e riscos cibernéticos. Os bancos mais visionários reconhecem que os riscos emergentes de hoje exigem uma atenção ampliada e integrada em toda a organização, com foco em identificação e avaliação para garantir a resiliência operacional.

## Gestão de operações digitais e digitalização

A digitalização está transformando a maneira como os bancos atendem aos clientes e definem controles na economia digital centrada no consumidor. Embora os benefícios potenciais das novas tecnologias sejam inegáveis, a necessidade de gerenciar o ambiente de riscos em rápida evolução também está

crescendo. Falhar em adotar a transformação digital pode deixar os bancos atrás de concorrentes mais inovadores.

No entanto, os bancos também precisam lidar com os riscos adicionais associados aos serviços digitais, como diferentes abordagens de combate a fraudes, proteção ao consumidor e interrupções de sistemas. Eles precisam equilibrar a inovação digital necessária para manter a competitividade com a gestão eficaz dos riscos que acompanham essa transformação e o uso de novas tecnologias.

## Atendendo às regulamentações em evolução

Os bancos continuam enfrentando forte pressão regulatória, abrangendo tanto riscos financeiros quanto não financeiros, incluindo conduta e conformidade, especialmente nas regulamentações relacionadas a ESG. Essas normas podem estar em diferentes estágios de maturidade — avançadas em algumas regiões, em evolução em outras e até em declínio em certos países, como nos Estados Unidos.

A navegação no ambiente regulatório está se tornando cada vez mais difícil devido à falta de consistência entre os

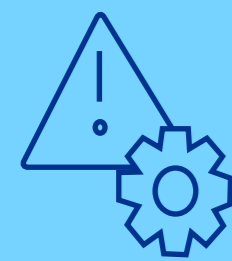
requisitos aplicáveis a diferentes países e regiões. De acordo com a KPMG, o principal fator que impulsiona a transformação da gestão de riscos é a necessidade de se adaptar ao cenário regulatório em constante mudança.<sup>5</sup> Garantir o compliance regulatório é citado como a principal resposta aos desafios atuais da gestão de riscos.<sup>6</sup> Alcançar a conformidade requer novos recursos, orçamentos e habilidades apropriados. Cumprir essas demandas requer novos recursos, orçamentos e habilidades específicas. A digitalização — especialmente a aplicação de IA — oferece aos bancos o potencial de gerenciar e controlar custos associados com mais eficiência.<sup>7</sup> Ao mesmo tempo, a experiência acumulada dos bancos com questões regulatórias lhes confere uma posição competitiva sólida em relação a fintechs e novos entrantes no mercado.



*A transformação digital sem uma evolução correspondente na gestão de riscos é como construir um trem de alta velocidade sem verificar os trilhos — é rápida, mas potencialmente desastrosa.*

**Rob Smith**

Sócio da KPMG no Reino Unido



**A pesquisa da KPMG com CROs revelou que os bancos esperam empregar menos analistas nas funções de risco e adicionar novas competências, reduzindo substancialmente a proporção entre profissionais de gestão e de apoio.**

<sup>2</sup> KPMG. *The Future of Risk in Banking*. 2025. Disponível em: <<https://kpmg.com/xx/en/our-insights/risk-and-regulation/future-of-risk-in-banking.html>>. Acesso em: out. 2025.

<sup>3</sup> Os riscos não financeiros não estão diretamente relacionados com as oscilações do mercado financeiro ou com a exposição ao crédito e à liquidez. Eles decorrem de fatores operacionais, legais, de conformidade, de reputação e outros fatores externos ou internos. Esses riscos podem, ainda assim, ter consequências financeiras significativas, mesmo que não se originem de fontes financeiras tradicionais.

<sup>4, 5, 6</sup> KPMG. *The Future of Risk in Banking*. 2025. Disponível em: <<https://kpmg.com/xx/en/our-insights/risk-and-regulation/future-of-risk-in-banking.html>>. Acesso em: out. 2025.

<sup>7</sup> KPMG. *Risk & Compliance Benchmark Analysis 2024*. 2024. Disponível em: <<https://kpmg.com/de/en/home/insights/2025/03/benchmark-study-on-the-cro-function-in-companies.html>>. Acesso em: out. 2025.



# Transformando a área de riscos para uma nova e dinâmica realidade

Para lidar com os fatores de mudança que afetam a gestão de riscos, os bancos precisam transformar suas operações de gestão de riscos, a gestão de talentos, as culturas organizacionais e o controle de custos — mantendo, ao mesmo tempo, a conformidade regulatória.

“

*A transformação da função de risco é liderada pelo CRO. Mas, para ser bem-sucedida, é necessário que todos os stakeholders, coletivamente, abracem seu papel em evolução.*

**Paul Lech**

Sócio da KPMG no Canadá

”



## Modernizando operações

As operações bancárias estão sendo afetadas por vários fatores atualmente. Muitas ainda dependem de sistemas desatualizados e de infraestrutura legada. Vários processos permanecem manuais e suscetíveis a erros. A dependência de terceiros é generalizada, o que pode aumentar a dependência de entidades externas; e as competências dos funcionários devem acompanhar as demandas operacionais em evolução.

Ao mesmo tempo, as organizações precisam gerenciar grandes volumes de dados e os métodos para transformá-los e analisá-los; garantir a acessibilidade dessas informações aos tomadores de decisão por meio de relatórios eficazes; e desenvolver as habilidades das pessoas responsáveis por interpretar os dados.

As capacidades de gestão de riscos devem ser ampliadas para lidar com a interconectividade e a velocidade dos riscos — por exemplo, integrando os riscos emergentes aos mais tradicionais. Os *frameworks* de gestão de riscos devem, portanto, colocar maior ênfase na resiliência e nos resultados.

## Gerenciamento das pressões de custos

As operações e as abordagens de gestão de riscos precisam tornar-se mais eficientes em termos de custo à medida que os bancos passam a utilizar, de forma mais ampla, o potencial das novas tecnologias.<sup>8</sup> No entanto, ao acelerar os investimentos em tecnologia — especialmente em automação, centros de excelência e terceirização de serviços —, muitos bancos não conseguem abordar as causas fundamentais das suas dificuldades com as pressões de custo.

O resultado é a duplicação de esforços, retrabalho de projetos, atrasos, falta de responsabilização e retornos marginais. No ambiente atual, é indispensável adotar uma visão estratégica abrangente, estabelecendo melhorias de processos e ganhos de eficiência operacional que acompanhem as mudanças do mercado, as estratégias em evolução e as expectativas regulatórias — mantendo, ao mesmo tempo, operações e gestão de riscos eficazes.

“

*Transformar as operações significa criar funções de risco tão dinâmicas e orientadas por dados quanto os próprios riscos que elas foram projetadas para gerenciar.*

**Cameron Burke**

Sócio da KPMG nos Estados Unidos

”

Mais de  
**50%**

**dos bancos relataram aumento nos custos das funções de risco nos últimos dois anos. Para o futuro, a maioria dos líderes de risco não espera novas elevações nesses custos.<sup>8</sup>**

<sup>8</sup> KPMG. *Risk & Compliance Benchmark Analysis 2024*. 2024. Disponível em: <<https://kpmg.com/de/en/home/insights/2025/03/benchmark-study-on-the-cro-function-in-companies.html>>. Acesso em: out. 2025.



## Abordando os riscos emergentes

Para lidar com a crescente interconectividade e a velocidade dos riscos emergentes, acreditamos que os líderes bancários atuais devem concentrar-se em três principais técnicas de gestão de riscos:



Essa abordagem fortalece a confiança dos *stakeholders* — um dos ativos mais valiosos de um banco — e reforça a credibilidade, ao demonstrar que a organização é capaz de se adaptar e mitigar novas ameaças com rapidez.

Gerenciar riscos emergentes exige uma cultura organizacional centrada em riscos, que abrace a mudança e reconheça as oportunidades.

Todos os colaboradores da organização devem adotar uma mentalidade de conscientização sobre riscos, que inclua a confiança para questionar visões predominantes em um contexto em transformação. Além disso, ter as competências certas, nas funções certas e no momento certo, pode ser essencial para o sucesso em um ambiente dinâmico de gestão de riscos.

“

*O futuro da gestão de riscos exige uma cultura em que a curiosidade seja valorizada, os silos sejam rompidos e todos os colaboradores sejam capacitados a agir diante dos riscos.*

**Matthias Mayer**

Sócio da KPMG na Alemanha

”



# Um roteiro para o futuro da gestão de riscos

Nas seções a seguir, os profissionais da KPMG compartilham *insights* oportunos a respeito de como os líderes bancários de gestão de riscos — e suas respectivas funções — podem enfrentar os desafios diversos e sem precedentes da atualidade, concentrando-se nestes elementos-chave do ciclo de gestão de riscos:



Identificação de riscos



Mensuração de riscos



Monitoramento, controle e reporte de riscos



Dados e infraestrutura



## Identificação de riscos: compreendendo a nova realidade

A crescente importância dos riscos emergentes reflete um ambiente de riscos em transformação e, de forma significativa, mostra que esses riscos são interdependentes como nunca antes. Em outras palavras, não podem mais ser tratados de forma isolada. Os líderes devem analisar o risco sob uma perspectiva bancária ampla, para compreender plenamente como os cenários de risco emergentes afetam seus clientes, concorrentes, produtos e operações internas.

Os bancos precisam de mecanismos que permitam identificar rapidamente eventos disruptivos, inclusive aqueles difíceis de avaliar e quantificar. Uma abordagem moderna de gestão de riscos enfatiza a identificação de riscos com foco nas causas e nas interdependências. No contexto dos riscos emergentes, as instituições financeiras devem adaptar seus processos de identificação para detectar de forma proativa possíveis desenvolvimentos adversos, utilizando tanto a expertise interna quanto fontes externas de dados. Isso inclui avaliações estruturadas e frequentes de riscos, além de análises antecipadas de cenários para determinar se são necessárias avaliações mais aprofundadas e medidas corretivas.



## Mensuração de riscos: dimensionando ameaças e oportunidades

Uma vez identificados, os riscos devem ser avaliados quanto ao seu impacto potencial sobre a organização. Isso envolve avaliações qualitativas e quantitativas e requer considerar as interdependências entre as diversas áreas da organização, incluindo unidades de negócios, tesouraria, tecnologia da informação e demais departamentos.

**O desenvolvimento de um framework abrangente de gestão de riscos, capaz de abordar a complexidade crescente e a natureza em evolução dos riscos — prioridade da conformidade regulatória —, tornou-se hoje um dos principais focos dos diretores de risco (CROs).**

**95% dos líderes de risco afirmam que a integração de sistemas, domínios e processos pode aumentar a eficácia da tomada de decisões relacionadas a riscos.<sup>9</sup>**

Está claro hoje que a mensuração de riscos ainda tenta acompanhar um ambiente dinâmico e interconectado. Tradicionalmente, os bancos quantificam riscos relacionados a capital e liquidez por meio de modelos estatísticos e financeiros, que muitas vezes não conseguem refletir interdependências complexas, eventos excepcionais ou mudanças estruturais de regime. A análise de riscos emergentes requer uma mudança proativa para avaliações voltadas ao futuro, com base em cenários que considerem efeitos de segunda ordem sobre os negócios e as operações. Além disso, a velocidade limitada da análise de dados continua sendo um gargalo devido a processos manuais e necessidade de intervenção, o que compromete análises mais profundas, essenciais para lidar com riscos emergentes.



*A mensuração de riscos deve evoluir de um retrovisor para um radar voltado ao futuro, capaz de detectar disruptões antes que elas ocorram.*

**Brian Hart**

Sócio da KPMG nos Estados Unidos



<sup>9</sup> KPMG. *Risk & Compliance Benchmark Analysis 2024*. 2024 Disponível em: <<https://kpmg.com/de/en/home/insights/2025/03/benchmark-study-on-the-cro-function-in-companies.html>>. Acesso em: out. 2025.



Adicionalmente, a gestão de riscos não financeiros está se tornando cada vez mais orientada por dados, exigindo novas competências para coletar, interpretar e gerenciar grandes volumes de informações.

O “*cross-risk stress testing*” (teste de estresse cruzado de riscos) é particularmente valioso para quantificar cenários adversos. O avanço dessas metodologias, incorporando-as a ferramentas de planejamento e simulação integradas, agrega valor substancial. No entanto, isso requer acesso rápido a análises de cenários e a capacidade de refletir *insights* qualitativos nos resultados dos testes — tanto por meio de modelos internos quanto por julgamentos especializados —, especialmente quando interdependências ou impactos específicos são difíceis ou impossíveis de modelar. A velocidade é crucial, embora a maioria dos bancos ainda enfrente desafios para produzir cenários oportunos que apoiem a tomada de decisões em tempo hábil.

### O valor emergente da IA e os riscos iminentes

A inteligência artificial continua a oferecer às empresas possibilidades sem precedentes. Embora a adoção da IA até o momento ainda seja limitada, os processos de gestão de riscos estão sendo cada vez mais automatizados para lidar com a complexidade e com o risco — tanto por meio da IA clássica quanto da IA generativa (GenAI). A análise de dados habilitada por IA, em especial, pode ajudar as equipes de risco a compreender melhor a proliferação de dados, fatores de risco não identificados e interdependências, além de introduzir novas capacidades de previsão de riscos

e automação de processos internos e voltados ao cliente. A **Tabela 1** apresenta exemplos das aplicações mais promissoras da IA.

Embora a IA prometa inúmeras vantagens, também introduz riscos e obrigações significativos. Modelos de IA podem gerar interpretações incorretas, levando a decisões equivocadas ou à aprovação indevida de crédito e de limites para indivíduos ou organizações de alto risco. Além disso, algoritmos de IA enviesados podem discriminar determinados grupos — por exemplo, ao negar crédito a clientes específicos, conduzir avaliações de desempenho injustas para colaboradores ou rejeitar candidatos devido a dados de treinamento enviesados. A pesquisa da KPMG revela que a disrupção tecnológica, da qual a IA generativa é um exemplo emblemático, é um dos principais fatores que impulsionam a transformação da gestão de riscos<sup>10</sup>. Os gestores de risco precisam evoluir para enfrentar os desafios significativos impostos pela IA e por outras tecnologias emergentes. Os líderes devem compreender, identificar e avaliar os riscos associados em toda a organização e integrá-los aos processos de mensuração de riscos.

O CRO desempenha um papel crucial na definição das salvaguardas necessárias para gerenciar com eficácia os riscos relacionados à IA. Ao colaborar com a primeira linha de defesa, o CRO ajuda a desbloquear o potencial da IA de forma segura, garantindo que a organização aproveite tecnologias e capacidades inéditas, ao mesmo tempo em que mantém a conformidade e mitiga riscos.

<sup>10</sup> KPMG. *The Future of Risk in Banking. 2025*. Disponível em: <<https://kpmg.com/xx/en/our-insights/risk-and-regulation/future-of-risk-in-banking.html>>. Acesso em: out. 2025.

“  
**A IA generativa tem enorme potencial para acelerar processos e oferecer insights precisos, mas os bancos precisam avançar com cautela, estabelecer salvaguardas e garantir um uso confiável que também atenda aos requisitos regulatórios.**

**Matthias Peter**

Sócio da KPMG na Alemanha

”

**Tabela 1: Casos inovadores de uso de IA na gestão de riscos**

Gen AI	Descrição e exemplos
Chatbots voltados ao cliente	Aumento da produtividade e melhoria no atendimento por meio de <i>chatbots</i> baseados em IA.
Análise cruzada e verificação de lacunas em documentos	Avaliação e verificação abrangente de documentos regulatórios e internos.
Extração de dados essenciais	Extração automatizada, via IA generativa, de dados financeiros relevantes para apoiar analistas de crédito.
Consultoria financeira personalizada	Orientação financeira adaptada a perfis e preferências individuais de clientes.
Documentação de processos e códigos	Automação da documentação de processos ou de códigos.

**Machine learning** Descrição e exemplos

Avaliação automatizada da qualidade dos dados	Melhoria na detecção de erros em entregas de dados externos.
Detecção de fraudes	Identificação e prevenção de atividades fraudulentas com base na análise de padrões de transações.
Decisão de crédito	Aumento da precisão em decisões de crédito por meio de análises preditivas.
Gestão de riscos intradiários	Previsão de fluxos de caixa intradiários para o gerenciamento de riscos de liquidez.
Modelagem do comportamento do cliente	Agrupamento e previsão de depósitos bancários para otimizar a gestão de liquidez.

<sup>11, 12</sup> KPMG. *The Future of Risk in Banking, 2025*. Disponível em: <<https://kpmg.com/xx/en/our-insights/risk-and-regulation/future-of-risk-in-banking.html>>. Acesso em: out. 2025.

**Monitoramento e controle — integrando a gestão de riscos**

A identificação e a mensuração eficazes de riscos fornecem a base para um monitoramento e controle de riscos igualmente robustos. A pesquisa da KPMG constatou que o monitoramento e o controle de riscos estão entre os principais benefícios da aceleração digital.<sup>11</sup> Construir uma abordagem de gestão voltada para o futuro é, portanto, fundamental para os diretores de risco (CROs) e para toda a estrutura de gestão de riscos das instituições.

O gerenciamento de riscos moderno exige colaboração entre a primeira e a segunda linhas de defesa. A área de negócios, como primeira linha, deve assumir maior responsabilidade pela gestão de riscos — incluindo riscos não financeiros, como o processo de onboarding de clientes. A gestão de riscos integrada combina as visões da primeira e da segunda linha de defesa, com base em uma arquitetura comum de dados, processos compartilhados e padrões uniformes. A pesquisa revela que um dos principais benefícios dessa colaboração é a consistência na abordagem de gestão de riscos em toda a organização.<sup>12</sup> Um alinhamento mais sólido entre objetivos de negócios e práticas de gestão de riscos aumenta a eficácia geral e promove maior agilidade e eficiência de custos. Uma função de gestão de riscos corporativa forte, com reporte direto ao CRO, pode fortalecer a colaboração dentro dos bancos.

No atual cenário, cada vez mais complexo e digitalizado, as expectativas regulatórias em torno da robustez e da transparência do ambiente de controle continuam a crescer. Reguladores e stakeholders também exigem maior garantia de que as organizações mantenham práticas eficazes, responsivas e bem documentadas de controle interno.

Essa transformação é intensificada pela digitalização acelerada, que desafia frameworks tradicionais de controle e, ao mesmo tempo, abre novas oportunidades para aprimorar a supervisão.

Paralelamente, as organizações líderes estão adotando soluções impulsionadas por IA para fortalecer as funções de garantia — permitindo testes de controle mais eficientes, revisões temáticas entre diferentes unidades de negócios e o acesso a insights mais profundos por meio de capacidades avançadas de reporte.

Esses avanços apoiam um ambiente mais ágil e promovem uma gestão de riscos proativa, alinhada às expectativas regulatórias.

**Relatórios e análises sob crescente escrutínio regulatório**

Ao relatar e analisar riscos, os bancos enfrentam demandas cada vez maiores de reguladores e supervisores — especialmente nos Estados Unidos e, em menor escala, em outras regiões. Houve progressos significativos na melhoria da eficiência dos relatórios, com a implementação de processos mais enxutos, bem como na qualidade, disponibilidade e consistência dos dados utilizados pela função de CRO.

A comunicação de riscos abrange uma ampla gama de relatórios que fornecem informações relevantes à administração. No entanto, muitos desses relatórios oferecem dados, mas poucos proporcionam insights que conectem de forma eficaz riscos, controles, problemas e eventos.

A elaboração eficaz de relatórios não consiste apenas em apresentar dados, mas também em construir uma narrativa coerente — o que exige dos profissionais de risco uma mudança de mentalidade: é preciso ir além da descrição e partir para a interpretação e a ação baseada em dados.

Com o uso de ferramentas de autosserviço e de capacidades



de simulação, os gestores de risco podem produzir relatórios altamente detalhados e informativos. Também podem aplicar simulações ad hoc para compreender melhor a sensibilidade dos riscos em diferentes cenários, bem como avaliar o impacto de ações potenciais sobre os principais indicadores de desempenho (KPIs) da organização.

Por fim, a padronização fornece a base para um framework e um ecossistema de relatórios sustentados pela integração entre gestão de riscos e TI. Isso garante cálculos e respostas precisos e confiáveis para os cenários de risco. Diante do grande volume de relatórios acessíveis à alta administração, os processos devem ser harmonizados, idealmente por meio da criação de um hub de relatórios responsável por agregar dados de toda a organização e investir na limpeza de dados.

Cerca de  
**75%**

**dos entrevistados afirmam que a falta de coleta e gestão adequada de dados de risco compromete a eficácia de suas práticas de gestão de riscos.<sup>13</sup>**



## Dados e infraestrutura de riscos: a necessidade crítica de aprimorar a qualidade dos dados

À medida que a tecnologia transforma a gestão de dados e de infraestrutura, os bancos precisam de informações limpas e confiáveis, provenientes de sistemas bem integrados em todo o ciclo de gestão de riscos. Os dados são centrais para os requisitos regulatórios – como a norma BCBS 239, que trata da agregação eficaz de dados de risco e da emissão de relatórios de risco<sup>14</sup> – e estão cada vez mais sujeitos a escrutínio regulatório.

A pesquisa da KPMG mostra que dados e a infraestrutura continuam sendo um dos principais desafios para as funções de risco. Muitos bancos ainda possuem uma infraestrutura legada fragmentada, com baixa transparência de dados e ausência de uma abordagem comum de gestão de informações. Como consequência, a agregação de dados é realizada em diferentes sistemas, sem padronização. Líderes de risco afirmam que a fragmentação e a baixa qualidade dos dados prejudicam a tomada de decisão e a colaboração.<sup>15</sup>

Os sistemas e as infraestruturas existentes também podem ser incapazes de processar certos tipos de novos dados. Isso pode impedir que os bancos coletem informações de ecossistemas de dados ESG, limitando sua capacidade de integrar de forma eficiente informações essenciais em frameworks modernos de agregação e gestão de dados. A pesquisa da KPMG sobre ESG mostra que o principal

desafio para os próximos dois anos será a insuficiência ou a imprecisão dos dados disponíveis.<sup>16</sup>

Em resposta, alguns bancos estão desenvolvendo projetos de gestão de dados em larga escala, em nível organizacional, para criar um sistema holístico que acesse informações de risco, finanças e outras áreas da organização, estabelecendo as bases para relatórios e análises aprimorados. Os dados integrados, mantidos em um único data warehouse e gerenciados por práticas sólidas de gestão da informação, tendem a ser mais precisos e confiáveis.

Para o crescimento exponencial do volume de dados, os bancos também precisam escolher as soluções adequadas de armazenamento e fornecedores de software. Grandes instituições podem optar por softwares proprietários e privados, possivelmente em ambiente on-premise, enquanto bancos de médio e pequeno portes tendem a adotar provedores de nuvem pública. As instituições devem avaliar cuidadosamente suas opções para garantir que atendam às exigências atuais – e futuras – de proteção e privacidade de dados.

<sup>13</sup> KPMG. *Risk & Compliance Benchmark Analysis 2024*. 2024. Disponível em: <<https://kpmg.com/de/en/home/insights/2025/03/benchmark-study-on-the-cro-function-in-companies.html>>. Acesso em: out. 2025. .

<sup>14</sup> EUROPEAN CENTRAL BANK. *Guide on effective risk data aggregation and risk reporting*. 2024. Disponível em: <[https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.supervisory\\_guides240503\\_riskreporting.en.pdf](https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.supervisory_guides240503_riskreporting.en.pdf)>. Acesso em: out. 2025.

<sup>15</sup> KPMG. *The Future of Risk in Banking*. 2025. Disponível em: <<https://kpmg.com/xx/en/our-insights/risk-and-regulation/future-of-risk-in-banking.html>>. Acesso em: out. 2025.<sup>1</sup>

<sup>16</sup> KPMG. *ESG Risk Survey for Banks*. 2023..



<sup>17</sup> KPMG. Risk & Compliance Benchmark Analysis 2024. 2024. Disponível em: <<https://kpmg.com/de/en/home/insights/2025/03/benchmark-study-on-the-cro-function-in-companies.html>>. Acesso em: out. 2025.

## Aproveitando a aceleração digital e a análise de dados

O avanço da IA generativa e da aprendizagem de máquina (*machine learning* - ML), aliado à automação, pode melhorar a qualidade e a transparência dos dados, oferecendo aos diretores de risco (CROs) insights inéditos, oportunos, relevantes e acionáveis. De acordo com a pesquisa da KPMG, as principais tecnologias que apoiarão o gerenciamento de riscos nos próximos três a cinco anos serão a IA e a ML.<sup>17</sup>

No entanto, as equipes de gestão de riscos ainda se encontram em estágios relativamente iniciais de testes e implementação de casos de uso de IA no setor bancário. Adicionalmente, as regulamentações atuais em muitos países determinam que a IA só possa ser integrada à gestão de riscos bancários de forma muito específica. Se essas restrições forem superadas, o potencial da análise de dados impulsionada por IA será imenso.

“

*Sem dados confiáveis e de alta qualidade, até mesmo os modelos de risco mais sofisticados se sustentam sobre areia.*

**Ulrike Heyken**

Sócio da KPMG na Alemanha

*Os bancos precisam adotar uma abordagem holística em relação aos dados, removendo-os de funções isoladas e criando uma gestão consistente em toda a organização, para estabelecer as bases de relatórios e análises avançados.*

**Michael Monteforte**

Sócio da KPMG na China

”



# Esforços para minimizar a incerteza e gerar valor em todo o ciclo de gestão de riscos



A gestão de riscos está passando por uma clara evolução à medida que os diretores de risco (CROs) se adaptam à inovação tecnológica, aos riscos emergentes e às exigências regulatórias. Mais do que nunca, os líderes de risco devem fortalecer o ciclo de gestão de riscos para proteger os bancos contra incertezas e, ao mesmo tempo, impulsionar a criação de valor.

“

*As atividades de gestão de riscos tendem a evoluir, e a antecipação proativa dessas mudanças pode atuar como catalisador do crescimento.*

**Narinder Singh**

Sócio da KPMG no Reino Unido

”



## Gerar valor, reduzir custos e aumentar a eficiência

Investir em uma função de risco eficiente pode elevar a produtividade e a lucratividade, ao mesmo tempo em que garante o cumprimento das obrigações de conformidade. A eficiência pode ser ampliada por meio de novas tecnologias que simplificam processos e aprimoram a avaliação de riscos.

As áreas de risco podem ser reorganizadas, por exemplo, aplicando IA e automação para lidar com tarefas repetitivas e realocando equipes para áreas como riscos emergentes e cibersegurança. Executivos do setor bancário destacam que a terceirização ou a co-terceirização aumenta a eficiência da gestão de riscos — 85% afirmam que o gerenciamento de custos é um fator essencial para suas prioridades estratégicas.<sup>18</sup>

## Investir em competências e construir uma cultura de conscientização sobre riscos

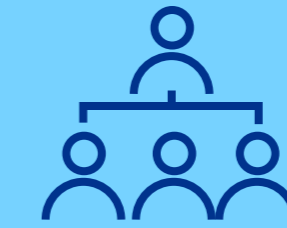
À medida que as funções de risco evoluem, o conjunto de competências exigido dos profissionais da área também evolui. Espera-se, cada vez mais, que os profissionais da área de riscos atuem como parceiros de negócios, identificando e mitigando riscos, resolvendo desafios e impulsionando iniciativas estratégicas. Isso requer profissionais seniores, com profundo conhecimento de negócios e sólidas habilidades interpessoais, capazes de gerenciar *stakeholders* e exercer influência em toda a organização.

A especialização em IA, dados e gestão de riscos de forma abrangente tornou-se cada vez mais necessária. Os CROs devem priorizar contratações e programas de capacitação voltados à aquisição de conhecimento nessas novas áreas.

Transformar a função de risco implica construir uma cultura sólida de conscientização sobre riscos. A liderança desempenha um papel essencial nesse processo, garantindo que a gestão de riscos seja priorizada em toda a organização.<sup>19</sup> Uma cultura verdadeiramente centrada em riscos ajuda os colaboradores a reconhecerem os riscos dentro de suas próprias funções e a compreenderem suas interconexões. A gestão deve enxergar o gerenciamento de riscos como um fator habilitador de valor e crescimento. A colaboração e a comunicação entre equipes são fundamentais para compreender eventos em larga escala e criar resiliência organizacional. O trabalho conjunto entre diferentes domínios de risco promove uma avaliação abrangente e fortalece a postura geral de riscos da organização.

## Gerenciar as demandas regulatórias em um mundo em transformação

Cumprir as obrigações regulatórias é essencial. A função de risco deve adaptar-se às mudanças regulatórias, considerando os diferentes níveis de rigor entre regiões, como Estados Unidos, Reino Unido e Europa. O processo de conformidade pode se torna ainda mais eficaz por meio da revisão contínua das prioridades regulatórias e da harmonização das iniciativas de *compliance*.



A pesquisa da KPMG revela que aproximadamente

# 30%

dos bancos concluíram – ou estão planejando – mudanças em sus estruturas organizacionais, sobretudo em subfunções emergentes, tais como riscos não financeiros (NFR), ESG e *compliance*.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> KPMG. *Risk & Compliance Benchmark Analysis 2024*. 2024. Disponível em: <<https://kpmg.com/de/en/home/insights/2025/03/benchmark-study-on-the-cro-function-in-companies.html>>. Acesso em: out. 2025.

<sup>19</sup> KPMG. *The Future of Risk in Banking*. 2025. Disponível em: <<https://kpmg.com/xx/en/our-insights/risk-and-regulation/future-of-risk-in-banking.html>>. Acesso em: out. 2025.

<sup>20</sup> KPMG. *Risk & Compliance Benchmark Analysis 2024*. 2024. Disponível em: <<https://kpmg.com/de/en/home/insights/2025/03/benchmark-study-on-the-cro-function-in-companies.html>>. Acesso em: out. 2025.



# Conclusão

Enquanto os diretores de risco (CROs) do setor bancário enfrentam desafios significativos em um cenário sem precedentes, uma gestão de mudanças eficaz surge como promessa para transformar a função de riscos e ampliar o valor para os negócios. A pesquisa da KPMG destaca dois fatores fundamentais para uma transformação bem-sucedida: uma plataforma integrada de gestão de riscos corporativos; e processos simplificados.

Uma estratégia verdadeiramente moderna de gestão de riscos abrange dados, integração de IA e outras tecnologias — além dos riscos a elas associados — em toda a organização. Ela se baseia em uma gestão de riscos flexível, que incorpora riscos emergentes e integra continuamente o gerenciamento de riscos a todos os processos de negócios.

Ao compreender os principais vetores de risco e as exigências de transformação, os CROs podem alinhar suas estratégias aos objetivos organizacionais e transformar o desempenho em todo o ciclo de gestão de riscos.

Com o ritmo acelerado de mudanças no ambiente hipercompetitivo atual, acreditamos que os líderes do setor bancário não têm tempo a perder na jornada rumo a uma nova era da gestão de riscos.

# Sobre o autor



## Arvind Sarin

Sócio-líder global de Transformação da Função de Riscos da KPMG

Arvind Sarin é sócio da KPMG na Alemanha e líder global de Transformação da Função de Riscos da KPMG. Tem mais de 15 anos de experiência em gestão de riscos, com foco em clientes do setor bancário e projetos de transformação. É especialista em temas amplos de gestão de riscos, incluindo tesouraria – em especial, risco de liquidez, IRRBB (risco de taxa de juros sobre a carteira bancária), risco cambial estrutural e direcionamento estratégico bancário (*bank steering*).



### **Nancy Chase**

Sócia-líder global de Riscos da KPMG

Nancy, como líder global de riscos, é *Chartered Professional Accountant* e *Certified Internal Auditor*, com mais de 25 anos de experiência em gestão de riscos, governança, controles e serviços de consultoria. Nessa função e em outros cargos de liderança, supervisiona o desenvolvimento de estratégias e soluções para apoiar clientes nas áreas de tecnologias emergentes, mudanças regulatórias, governança, risco e compliance, além de cibersegurança — com foco em serviços de maior relevância para os setores financeiro, tecnológico e público. Em seu papel de sócia, Nancy também liderou projetos de consultoria e gestão de riscos para algumas empresas globais, especialmente nos setores de crescimento acelerado e tecnologia, ajudando clientes a lidar com a complexidade dos riscos e das regulações em constante evolução e a sustentar suas ambições de crescimento e necessidades de transformação.



### **Justin Malta**

Sócio-líder global de Consultoria Regulatória e de Riscos da KPMG

Justin é o líder global da prática de Consultoria Regulatória e de Riscos, com mais de 20 anos de experiência em consultoria e no setor bancário. Como sócio, atuou com sete dos dez maiores bancos de investimento do mundo, provedores de infraestrutura do mercado financeiro e braços de financiamento de grandes corporações globais. É especializado em transformações regulatórias e de riscos em larga escala, liderando programas internacionais complexos e de múltiplos anos, com foco em alinhar os modelos operacionais e de negócios às exigências regulatórias.



### **Matthias Mayer**

Sócio-líder de Financial Services para a região EMA (Europa, Oriente Médio e África) da KPMG na Alemanha

Como CMO/CSO, Matthias é responsável pelos mercados e todas as soluções de serviços financeiros na KPMG na Alemanha, assessorando diretores de risco (CROs) de bancos alemães. Ele também lidera toda a área de Consultoria de Serviços Financeiros na região EMA. Atua, ainda, na expansão de mercado e inovação de produtos, com foco em soluções financeiras inteligentes. Com uma abordagem holística e altamente personalizada, ele promove inovação, progresso e transformação na indústria financeira. Além de sua atuação direta com clientes, Matthias tem mais de 20 anos de experiência nas áreas de gestão financeira e de riscos, oferecendo uma vantagem competitiva decisiva por meio de soluções digitais inteligentes.



# Como a KPMG pode ajudar

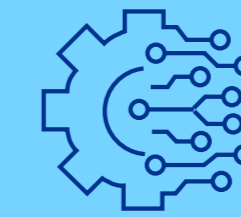


Ao navegar pelo complexo cenário de riscos e compliance, as organizações precisam cada vez mais de estruturas robustas de gestão de riscos. Os profissionais da área de risco bancário da KPMG estão prontos para apoiar, oferecendo ampla experiência e conhecimento técnico para ajudar as instituições a superar desafios multifacetados. Seja diante de complexidades regulatórias ou ameaças tecnológicas em evolução, os especialistas da KPMG oferecem um conjunto de serviços voltados ao fortalecimento das práticas de gestão de riscos e à construção de confiança. Os profissionais da KPMG unem sua experiência em gestão de riscos a insights transformadores, oferecendo estratégias que protegem contra incertezas, ao mesmo tempo em que abrem caminhos para resiliência, crescimento e fortalecimento da confiança entre *stakeholders*.

Com o uso de análises avançadas de riscos, modelagem preditiva e relatórios em tempo real, a KPMG capacita as instituições financeiras a integrar a gestão de riscos em suas operações diárias. Por meio de serviços inovadores, os profissionais da KPMG permitem que os clientes identifiquem de forma proativa riscos emergentes e aproveitem oportunidades de geração de valor.

A abordagem das firmas-membro da KPMG é orientada por serviços e adaptada às necessidades em constante evolução dos negócios, com o objetivo de garantir que a gestão de riscos permaneça área responsiva e flexível. Ao desenvolver programas sólidos de gestão de riscos em colaboração

com os clientes, os profissionais da KPMG ajudam a construir relações de confiança com as partes interessadas, ao mesmo tempo em que conduzem a organização com segurança pelo dinâmico ambiente de negócios.



**Seja enfrentando complexidades regulatórias ou ameaças tecnológicas em evolução, os especialistas da KPMG oferecem um conjunto de serviços para fortalecer as práticas de gestão de riscos e cultivar a confiança.**



# Contatos

## **Emerson Melo**

Sócio-Líder de Governança, Riscos,  
Compliance & Forensic  
KPMG no Brasil  
emersonmelo@kpmg.com.br

## **Carolina Paulino**

Sócia-Líder de Forensic & Litigation  
KPMG no Brasil  
cpaulino@kpmg.com.br

## **Fernanda Flores**

Sócia de Forensic & Litigation  
KPMG no Brasil  
fernandaflores@kpmg.com.br

## **Fabio Licere**

Sócio-Líder de Financial Risk Management  
KPMG no Brasil  
frlicere@kpmg.com.br



Determinados aspectos de alguns dos serviços descritos neste material não são autorizados para clientes de auditoria da KPMG e suas afiliadas ou entidades relacionadas.

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



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. MAT251104

© 2025 Os direitos autorais são propriedade de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG International não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

KPMG refere-se à organização global ou a uma ou mais firmas-membro da KPMG International Limited (“KPMG International”), cada uma das quais é uma entidade legal separada. KPMG International Limited é uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada e não presta serviços a clientes. Para mais detalhes sobre a nossa estrutura, acesse [kpmg.com/governance](https://kpmg.com/governance).

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

Neste documento, os termos “nós”, “KPMG”, “nos” e “nosso” referem-se à organização global KPMG, à KPMG International Limited (“KPMG International”) e/ou a uma ou mais firmas-membro da KPMG International, cada uma das quais é uma entidade legal separada.

Elaborado por Evalueserve.

Nome da publicação: O futuro do risco no setor bancário | Número da publicação: 139905-G | Data de publicação: setembro de 2025. MAT251104