

Maio 2026

Reporte Global de IA 2026: o Playbook de IA privada e soberana

Como as organizações projetam a IA para
garantir confiança, controle e resiliência



Ignite
tomorrow

today.

Índice

03 **Resumo executivo**

07 **A IA está chegando a um limite, e o problema não está no modelo**

10 **A jurisdição dos dados se torna uma restrição arquitetural**

13 **Todos percebem a mudança, mas poucos conseguem agir**

16 **Líderes redesenham cedo e avançam de forma decisiva, criando divergência competitiva**

19 **A IA privada e soberana pode soar como independência, mas depende de ecossistemas altamente orquestrados**

21 **Inicie o próximo capítulo da IA**

22 **Definições**

24 **Sobre a pesquisa**

26 **Reestruture e escale para a nova realidade da IA**

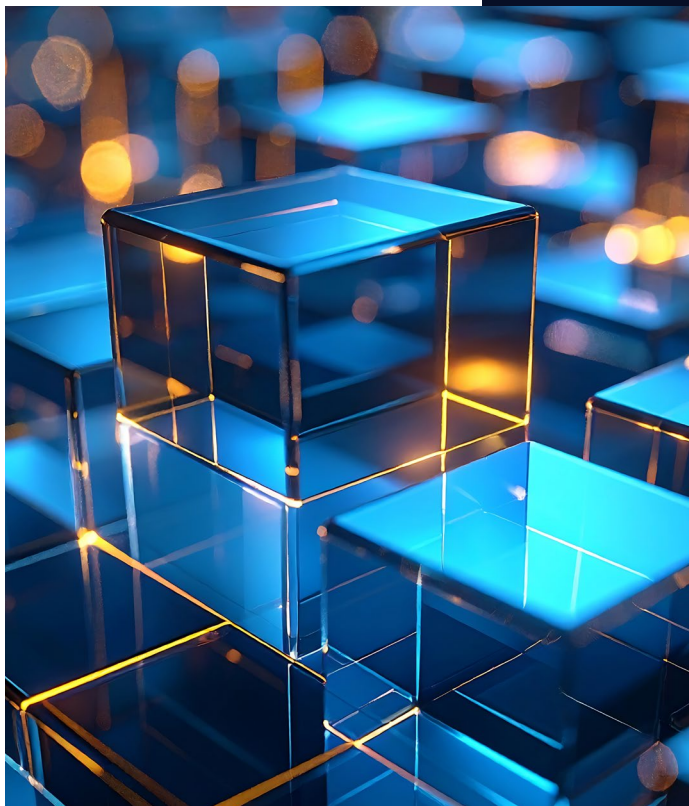
Resumo executivo

À medida que as organizações escalam a IA, passam a enfrentar novas restrições. Algumas são internas, incluindo a necessidade de executar a IA em **ambientes privados** para garantir controle, segurança e desempenho. Outras são externas, como o avanço de **exigências de soberania** que influenciam onde os dados e os sistemas de IA residem e operam, e sob quais condições.

Essa mudança já é uma realidade para praticamente todas as organizações. Na verdade, **95% das organizações** afirmam que a IA privada e soberana é importante, mas um número muito menor está preparado para agir.

Uma divisão clara começa a surgir. Algumas organizações redesenham o funcionamento da IA, definindo onde essa tecnologia é executada, como é governada e como os requisitos privados e soberanos são incorporados à arquitetura desde o início. Outras ainda estão tentando integrar a IA em sistemas que não foram projetados para esse nível de controle, localização ou limitações de fluxo de dados.

A diferença entre esses dois grupos começa a ficar evidente.



Quem são os líderes em IA?

As organizações que participaram da pesquisa foram classificadas como líderes em IA¹ quando suas respostas à pesquisa indicaram que a estratégia de IA está bem definida ou em andamento; o nível de maturidade em IA é maduro ou evoluído; e os ganhos de lucratividade com IA são significativamente superiores aos de seus pares.

Esses líderes em IA se destacam em crescimento e margens de lucratividade. Eles têm:

- Quase **2,5 vezes** mais probabilidade de registrar crescimento de receita superior a **10%**
- **3,6 vezes** mais probabilidade de operar com margens de **15%** ou mais

Essas organizações estão presentes em diferentes faixas de receita e porte. A vantagem de desempenho está relacionada à forma como projetam e operam a IA.

¹ O [Reporte Global de IA 2026: o Playbook para quem lidera com IA](#), primeira publicação desta série, apresenta em detalhes as nove características desses líderes em IA.



1

A IA está chegando a um limite, e o problema não está no modelo

Durante anos, o avanço da IA significou desenvolver modelos mais avançados. Hoje, esse já não é o principal desafio.

O verdadeiro obstáculo está na infraestrutura. Executar a IA em **ambientes privados** já exige maior controle sobre computação, acesso aos dados e segurança. A incorporação de **exigências de soberania** adiciona outra camada, com localização, limites jurisdicionais e restrições mais rigorosas sobre como os dados e os workloads são tratados.

O que fica cada vez mais claro é que a **IA exige um redesenho da arquitetura e da infraestrutura empresarial**. Sistemas desenvolvidos para fluxos de dados centralizados e sem fronteiras têm dificuldade para dar suporte à IA que precisa ser executada em ambientes controlados e cada vez mais delimitados por jurisdição. Os dados da pesquisa mostram a amplitude desse desafio. Cerca de **35% dos CAIOs** identificam a viabilização da IA privada e soberana como sua principal barreira à adoção, o que muitas vezes exige mudanças significativas na infraestrutura existente.

A lacuna entre as exigências atuais da IA e a capacidade da infraestrutura existente de atendê-las fica cada vez maior.

2

A jurisdição dos dados se torna uma restrição arquitetural

Um dos maiores desafios está nos dados. Na **IA privada**, o foco está no controle do acesso, garantindo que dados sensíveis permaneçam dentro dos limites da organização. **A IA soberana vai além**, ao impor restrições sobre onde os dados podem residir fisicamente, como podem se movimentar entre regiões e quais ambientes podem processá-los.

Essas restrições não são novas. Regulamentações governam os fluxos transfronteiriços de dados há anos. O que está mudando é o papel que os dados desempenham na IA. Os sistemas de IA dependem de dados amplos, diversos e muitas vezes distribuídos geograficamente. Esses sistemas dependem de acesso contínuo aos dados, além de movimentação e recombinação, seja para treinamento, ajuste fino ou uso em tempo real. Em muitos casos, a movimentação dos dados ainda é permitida pela legislação, mas não ocorre com a velocidade, a escala e a fluidez que as arquiteturas de IA costumam considerar como premissa. Com isso, uma questão antes tratada principalmente no campo jurídico passa a **influenciar diretamente a arquitetura**.

A maioria dos líderes em IA, **quase 60%**, já aponta as restrições à movimentação transfronteiriça de dados como um grande desafio. Isso exige repensar algumas premissas básicas, como onde os dados residem, onde os modelos são executados e como esses dois elementos se conectam. Como resultado, **a IA passa de sistemas escalados globalmente para sistemas mais fragmentados e delimitados por região**. Isso gera conflitos – entre desempenho e conformidade, e entre eficiência e controle – uma situação que a maioria das organizações nunca precisou gerenciar até agora.

3

Todos percebem a mudança, mas poucos conseguem agir

Há pouco debate sobre a importância da IA privada e soberana. As duas já fazem parte da agenda estratégica das organizações. Mas, quando analisamos o que as organizações fazem na prática, o cenário muda. Embora quase todas as organizações reconheçam a importância da IA privada e soberana, **apenas cerca de um terço (29%)** trata a IA soberana como uma prioridade concreta de curto prazo.

Isso sugere que, embora as organizações compreendam a necessidade de operar a IA em ambientes controlados e em conformidade, muitas ainda estão nos estágios iniciais de traduzir essa necessidade em arquitetura escalável e modelos operacionais, especialmente quando as exigências de soberania adicionam complexidade. Na prática, a diferença aparece tanto no ritmo de execução quanto no nível de confiança das organizações. Por exemplo, **apenas 38% das organizações** afirmam ter alta confiança em sua postura de segurança em cloud, uma base crítica para a IA privada e soberana.

O caminho está claro, mas as organizações avançam em ritmos diferentes.

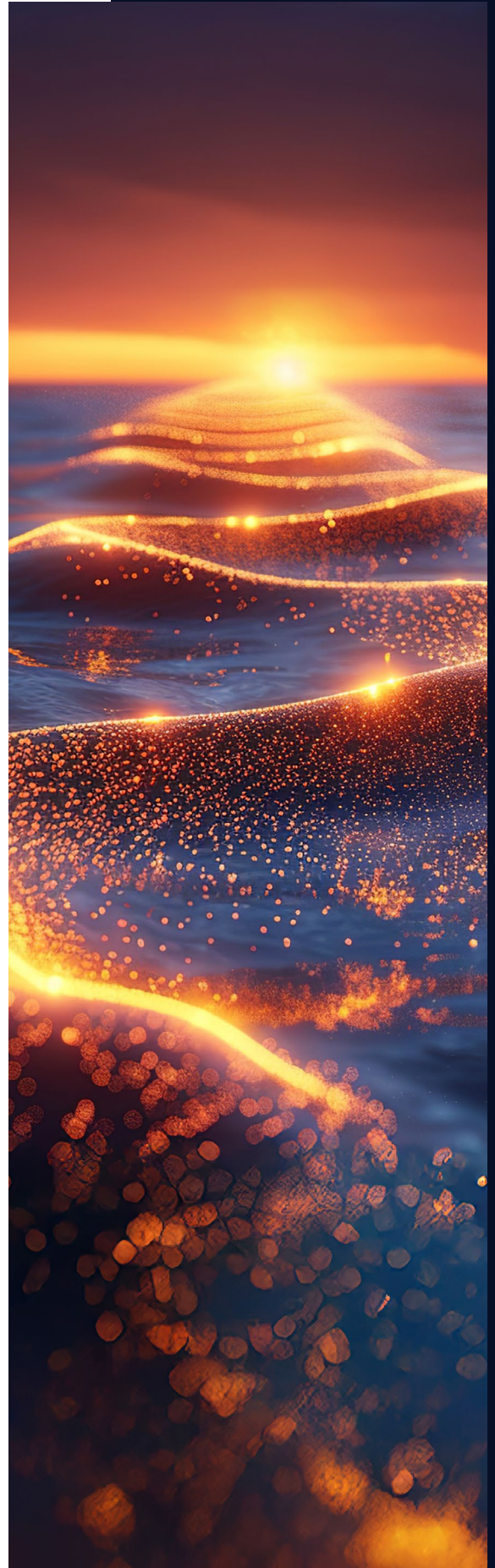
4

Líderes redesenham cedo e avançam de forma decisiva, criando divergência competitiva

As organizações que estão avançando não lidam necessariamente com menos obstáculos. Em vez disso, respondem de outra forma. Tratam a **IA privada e soberana como uma base** e um **princípio de design**, alinhando infraestrutura, governança e modelos operacionais desde as fases iniciais. Isso fica evidente na rapidez com que conseguem passar de projetos-piloto para implantações em escala, mesmo em ambientes complexos e regulados.

Outras organizações seguem uma trajetória mais incremental e, muitas vezes, tentam estender configurações existentes para contextos soberanos. Mas essa abordagem começa a gerar atrito.

O que surge não é apenas uma lacuna tecnológica, mas também uma lacuna estrutural. Muitas organizações não estão preparadas, do ponto de vista arquitetural ou operacional, para lidar com exigências de soberania em escala. Essa diferença aparece nos dados, em que organizações líderes em IA estão consistentemente à frente por **10 a 11 pontos percentuais** em indicadores de priorização e prontidão.



5

A IA privada e soberana pode soar como independência, mas depende de ecossistemas altamente orquestrados

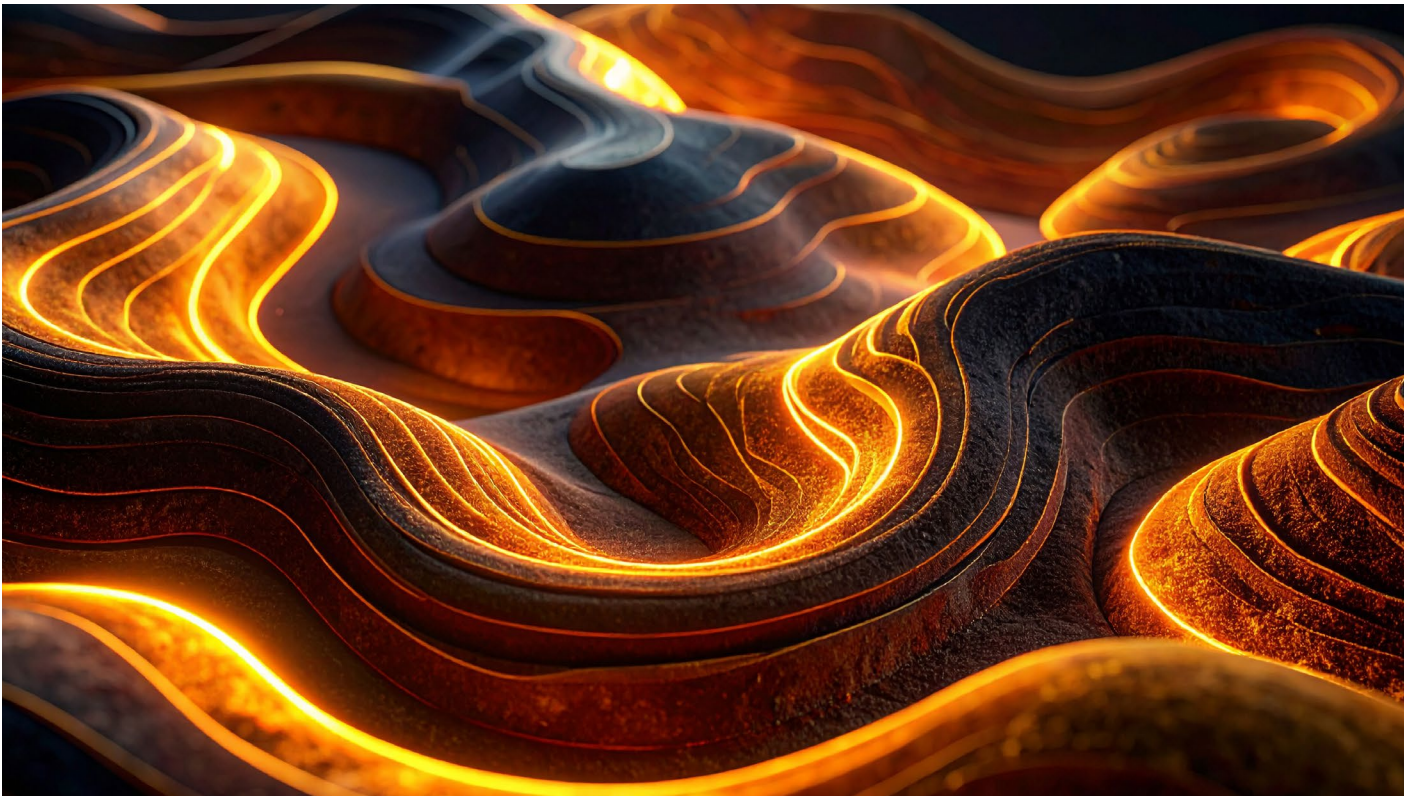
A IA privada e a IA soberana aumentam a complexidade, mas de formas diferentes. **A IA privada** concentra a complexidade dentro da organização, envolvendo a proteção dos ambientes, a integração de sistemas e a gestão dos fluxos internos de dados. **A IA soberana leva essa complexidade para além da organização**, envolvendo regiões, provedores e regimes regulatórios. Executar a IA nesses ambientes exige integrar infraestrutura, cloud, plataformas de dados, modelos e governança, muitas vezes entre múltiplos parceiros. **Mais da metade das organizações (51%)** aponta a complexidade de integração em ambientes híbridos como um dos principais desafios — o principal identificado no conjunto da pesquisa.

Isso cria uma dinâmica menos evidente. **Quanto mais as organizações buscam controle, mais complexos e interdependentes se tornam seus ecossistemas de IA.** As organizações mais avançadas não fazem isso sozinhas. Essas organizações constroem ecossistemas, mas com uma orquestração muito mais rigorosa, responsabilidades mais bem definidas e maior alinhamento com seus parceiros.

O ponto central não é possuir todos os componentes, **mas garantir que um sistema multiprovedor funcione de forma confiável dentro de limites definidos.**

Em conjunto, a IA privada e soberana está mudando a forma como os sistemas de IA são construídos, governados e escalados.

Algumas organizações já estão reestruturando sua arquitetura para essa nova realidade. As demais terão dificuldade para escalar enquanto não fizerem o mesmo.



A IA está chegando a um limite, e o problema não está no modelo

Até agora, a estratégia empresarial de IA se concentrou em escala, velocidade e desempenho dos modelos. As premissas dominantes eram simples: os dados podiam circular livremente, a infraestrutura podia ser global e a inteligência podia ser centralizada.

Essas premissas estão se desfazendo rapidamente. As estratégias atuais de IA estão sendo testadas por questões estruturais de infraestrutura, tão geopolíticas e regulatórias quanto técnicas: onde os dados são armazenados, quem controla a camada de inteligência, o que acontece quando as jurisdições divergem e como as organizações protegem a propriedade intelectual (PI) sensível à medida que as tensões geopolíticas afetam a cadeia de suprimentos de tecnologia.

Pense em um banco multinacional que opera modelos de IA em diferentes regiões e, de repente, precisa lidar com leis conflitantes de localização de dados e restrições à transferência transfronteiriça. Ou em uma empresa farmacêutica que treina modelos de GenAI com pesquisas proprietárias e vê sua principal preocupação deixar de ser a latência ou os custos de computação para se tornar o possível vazamento de dados sensíveis de ensaios clínicos ou fórmulas inovadoras.

Nos dois exemplos, a questão é a mesma: a IA não pode mais ser separada de temas como controle, jurisdição e exposição. Nesse contexto, a movimentação transfronteiriça de dados se torna uma vulnerabilidade estratégica. As organizações precisam de ambientes privados que protejam dados sensíveis não apenas por meio de políticas, mas também por controles de infraestrutura aplicáveis.



Este Playbook da NTT DATA, parte da série [Reporte Global de IA 2026](#), mostra como, diante dessas novas realidades, a IA privada e soberana deixa de ser uma questão técnica isolada ou uma simples exigência administrativa e passa a se tornar um elemento central das decisões estratégicas.

A IA privada e soberana no centro da estratégia

Nossa pesquisa mostra que **95%** das organizações já consideram a IA privada ou soberana importante para sua estratégia de IA, enquanto **96%** concordam — **45%** de forma enfática — que estão considerando realocar a infraestrutura de IA para geografias específicas devido a pressões geopolíticas e preocupações relacionadas à origem da cadeia de suprimentos.

Essas considerações geralmente se enquadram em três grandes categorias:

1. **Soberania mandatória em IA**, quando restrições legais ou geopolíticas exigem controle nacional
2. **Privacidade regulada**, quando as organizações precisam demonstrar controle auditável sobre dados, modelos e operações
3. **Autonomia estratégica em IA**, quando organizações globais buscam maior controle sobre PI, custos e dependência de fornecedores

Na alta liderança, a mensagem é ainda mais clara: **98%** afirmam que é imprescindível contar com um domínio privado que proteja PI e dados sensíveis por meio de um modelo de GenAI não treinável publicamente.

95%

das organizações consideram a IA privada ou soberana importante para sua estratégia de IA.

96%

das organizações concordam — **45%** de forma enfática — que estão considerando realocar a infraestrutura de IA para geografias específicas devido a preocupações geopolíticas.

98%

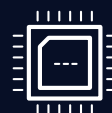
dos executivos de alta liderança concordam que é imprescindível contar com um domínio privado que proteja PI e dados proprietários por meio de um modelo de GenAI não treinável publicamente.

A infraestrutura ganha protagonismo com a IA

Em um ambiente mais controlado e cada vez mais delimitado por requisitos locais, o que separa as organizações que conseguem fazer a IA funcionar daquelas que enfrentam dificuldades?

Construir a IA privada e soberana é mais complexo do que mover workloads para outro local. Esse processo exige repensar todo o conjunto tecnológico, incluindo infraestrutura, dados e modelos, enquanto as organizações navegam por regras fragmentadas que variam por região e setor. Também exige habilidades especializadas, reestruturação contratual e, em alguns casos, novos provedores. Isso cria urgência e hesitação ao mesmo tempo: as organizações compreendem o risco de não agir, mas também reconhecem a complexidade de avançar.

Dentro desse conjunto tecnológico, a infraestrutura se tornou o verdadeiro gargalo. Hoje, a escala da IA já não é limitada pelos modelos, mas pelos ambientes que sustentam esses modelos. É aqui que uma divisão clara começa a surgir. As organizações líderes em IA têm **21%** mais probabilidade do que outras organizações de adotar uma abordagem soberana para projetar e executar a IA nos próximos dois anos, incorporando privacidade e controle à infraestrutura desde a fase inicial. Essas organizações também alinham de forma rigorosa a estratégia de IA às decisões de infraestrutura e modernizam seus ambientes no mesmo ritmo dos investimentos em IA.



O conceito de AI factories

AI factories são ambientes de alto desempenho, criados especificamente para treinar, refinar e implantar modelos de IA de forma contínua e em escala. Elas integram hardware e software especializados e frequentemente orquestram agentes de IA para converter dados brutos em inteligência acionável. São relevantes para a IA privada e soberana porque oferecem sistemas dedicados, automatizados e de ponta a ponta, capazes de operar nos níveis de desempenho e controle exigidos.

Por que a infraestrutura agora determina o controle

O controle depende fundamentalmente da infraestrutura. Na IA empresarial, a arquitetura agora importa tanto quanto os algoritmos. Quando uma organização decide que os dados devem permanecer dentro de limites definidos ou que os modelos devem operar sob uma governança mais rigorosa, a pergunta passa rapidamente a ser onde e como os workloads de IA serão executados.

Isso é especialmente relevante para a movimentação transfronteiriça de dados, em que as decisões arquiteturais determinam diretamente a exposição e o risco de conformidade. Essa realidade impõe uma nova exigência às decisões de escala: antes de ampliar suas implantações de IA, as organizações precisam demonstrar, tanto do ponto de vista arquitetural quanto conceitual, que os controles de soberania e governança podem ser efetivamente aplicados.

A infraestrutura legada foi desenvolvida para transações de aplicações e processamento em lote. A IA, por outro lado, depende de inferência em tempo real, movimentação de dados em alta velocidade, processamento em edge e controle mais rigoroso sobre dados, modelos e ambientes de execução. Impor essas exigências a arquiteturas legadas pressiona sistemas desatualizados.

Embora praticamente todas as organizações (>99%) estejam analisando ativamente como integrar a IA a ambientes legados, 96% afirmam que sua infraestrutura existente está desacelerando a adoção de IA. Além disso, apenas 49% concordam plenamente que sua infraestrutura de dados atual consegue dar suporte a implantações escaláveis de Agentic AI.

96%

das organizações concordam — 45% de forma muito enfática — que a infraestrutura legada está desacelerando a adoção de IA.

23%

das organizações que incorporam uma abordagem soberana à estratégia de IA têm mais probabilidade do que as demais de afirmar ter plena confiança de que sua infraestrutura de TI atenderá às necessidades de IA.

>99%

das organizações estão analisando ativamente opções para integrar a IA a ambientes legados.

#1

A complexidade de integração em arquiteturas híbridas e multicloud é a principal preocupação na execução de workloads de IA em ambientes privados.

Embora as organizações que adotam uma abordagem soberana para sua estratégia de IA tenham 23% mais probabilidade do que as demais de afirmar ter plena confiança de que sua infraestrutura de TI atenderá às necessidades de IA, nossos dados mostram claramente que essas organizações precisam de suporte. Cerca de 1 em cada 3 CAIOs (35%) identifica a dificuldade de construir, integrar e gerenciar modelos complexos de IA em ambientes privados e soberanos como sua principal barreira à adoção de IA, à frente da incerteza regulatória. Isso muitas vezes exige mudanças significativas na infraestrutura e na forma como esses ambientes são gerenciados.

Dentro desse desafio mais amplo de infraestrutura, os dados surgem como uma das restrições mais imediatas.

Cerca de 1 em cada 3

CAIOs (35%) identifica a dificuldade de construir, integrar e gerenciar modelos complexos de IA em ambientes privados e soberanos como sua principal barreira à adoção de IA.

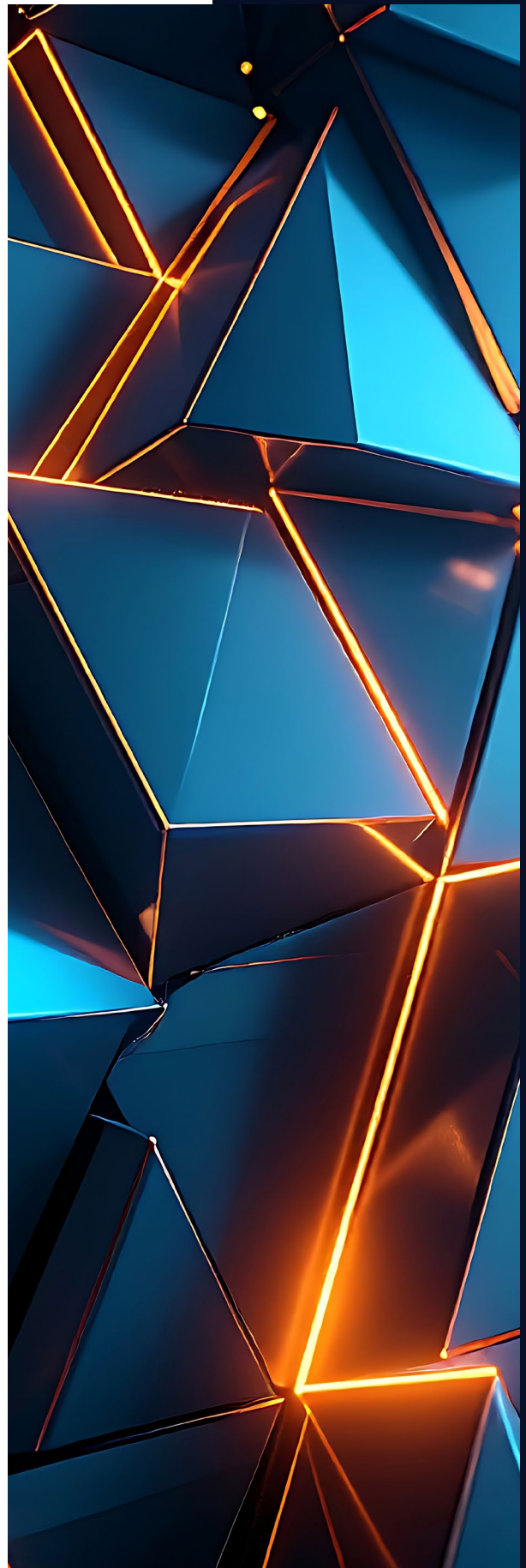
A jurisdição dos dados se torna uma restrição arquitetural

Os sistemas de IA dependem de conjuntos de dados amplos, diversos e, muitas vezes, amplamente distribuídos. Esses sistemas precisam de acesso contínuo aos dados, além da capacidade de movimentá-los e recombina-los em tempo real. No entanto, mesmo nos casos em que os dados podem circular legalmente hoje, muitas vezes essa movimentação não acontece com a velocidade, a escala ou a flexibilidade exigidas pelas arquiteturas modernas de IA.

Além disso, à medida que a soberania evolui de uma exigência de conformidade para uma fonte de diferenciação, a necessidade de privacidade e governança de dados também passa a ocupar o centro do projeto de IA, influenciando decisões arquiteturais, modelos operacionais e a composição dos ecossistemas de parceiros.

À medida que as arquiteturas de IA deixam de seguir modelos globalmente centralizados e passam a adotar sistemas mais fragmentados e delimitados por região, as organizações passam a projetar para múltiplas jurisdições, cada uma com seus próprios requisitos e restrições de dados, regulação e infraestrutura.

Essa mudança orientada pelos dados exige novos trade-offs entre desempenho e conformidade, e entre eficiência e controle. Os modelos podem deixar de ser treinados com toda a amplitude dos dados globais, enquanto a infraestrutura passa a variar entre regiões. Isso adiciona complexidade a operações empresariais que já são naturalmente complexas. A maioria das organizações ainda não precisou lidar com isso em escala. Depois de anos integrando sistemas isolados, agora enfrentam um desafio diferente: repensar como a infraestrutura de IA é projetada, implantada e governada para dar suporte à IA privada e soberana.



Baixa confiança para atender às necessidades de soberania dos dados

Globalmente, **96%** das organizações temem violações de privacidade e uso indevido de dados de clientes relacionados ao uso de IA e GenAI. Ainda assim, menos da metade (**47%**) tem plena confiança de que consegue atender às exigências de soberania dos dados.

Manter os dados localmente pode parecer simples, mas, na prática, exige capacidade de armazenamento, poder de processamento e redes resilientes dentro de limites definidos. Não se trata apenas de uma decisão de política, mas também de um compromisso significativo de capital e operação. Menos da metade das organizações (**48%**) concorda plenamente que investiu o suficiente em armazenamento de dados e capacidade de processamento para dar suporte a workloads de IA.

Além disso, a maioria dos CEOs (**57%**) classifica a privacidade e a soberania dos dados em diferentes regiões e ambientes como um risco para sua organização — e essa é a principal ameaça à governança de segurança ou conformidade no conjunto da pesquisa.

96%

das organizações temem violações de privacidade e uso indevido de dados de clientes decorrentes do uso de IA e GenAI.

#1

A segurança dos dados, incluindo a privacidade dos dados, é classificada como o principal desafio na adoção de IA, excluindo questões orçamentárias.

Apenas

47%

têm plena confiança de que conseguem atender às necessidades de soberania dos dados para IA.

#1

Garantir a privacidade e a soberania dos dados em diferentes regiões e clouds é a principal ameaça à governança de segurança ou conformidade que afeta as organizações.



Uma abordagem em camadas para a IA soberana

No centro da soberania está uma estrutura deliberada em três camadas: infraestrutura, dados e modelos. A soberania da infraestrutura diz respeito a quem controla a computação e as plataformas. A soberania dos dados se concentra em quem controla os dados, onde esses dados residem e sob qual estrutura jurídica são processados. A soberania dos modelos aborda quem controla como a inteligência é treinada, ajustada e distribuída. A soberania efetiva significa manter as três camadas localmente.

A jurisdição dos dados fica no centro dessa estrutura. As camadas de infraestrutura, dados e modelos são interconectadas, mas os dados costumam ser o fator limitante, determinando o que deve permanecer local, o que pode ser compartilhado e onde a inteligência pode operar. Uma organização pode manter seus dados dentro das fronteiras nacionais e preservar um controle rigoroso sobre sua infraestrutura, mas, se o modelo for governado em outro lugar, o controle sobre a camada de inteligência continua incompleto.

É por isso que muitas organizações começam a separar deliberadamente os dados da inteligência. Assim, mantêm os dados localmente, dentro de limites geográficos ou regulatórios, ao mesmo tempo que permitem que modelos, algoritmos ou capacidades adquiridas sejam compartilhados de forma mais ampla, por meio de ajuste fino regional, pipelines de dados localizados, aprendizado federado ou controles rigorosos de residência combinados a serviços de IA orquestrados globalmente.



A segurança dos dados deve ser incorporada à arquitetura

O controle jurisdicional adiciona uma nova dinâmica à segurança dos dados. Grandes modelos de IA dependem de pipelines de dados extensos, integrações com terceiros e ciclos contínuos de retreinamento. Cada um desses elementos pode abrir espaço para vazamentos, uso indevido dos dados ou erros de configuração.

Enfrentar esses riscos exige uma governança de dados unificada, com classificação deliberada dos dados, acesso segmentado com base em princípios de zero trust, criptografia ao longo do ciclo de vida dos dados, rastreamento de linhagem, testes regulares de red teaming e gestão centralizada de identidades e chaves.

Na IA privada e soberana, o controle só tem valor quando é incorporado à forma como o ambiente é construído e operado.

O que considerar nas decisões sobre workloads

Todas essas realidades determinam as escolhas de infraestrutura de IA das organizações. A jurisdição dos dados já não pode ser tratada como uma exigência de conformidade considerada apenas no fim do processo. Agora, passa a ser uma restrição considerada desde a fase inicial da arquitetura.

Diferentes workloads de IA impõem demandas distintas de densidade computacional, arquitetura de rede, resiliência e gravidade dos dados. Além disso, as exigências de conformidade podem fazer com que o local de execução de um workload seja tão importante quanto sua forma de execução. Por isso, muitas organizações adotam arquiteturas híbridas, reservando ambientes controlados para dados sensíveis, desempenho determinístico e supervisão regulatória, enquanto usam outros ambientes para dados de menor risco.

Nossos dados mostram que **97%** das organizações concordam que workloads críticos são melhor mantidos em ambientes privados ou "on-premises", enquanto tarefas menos sensíveis ou não essenciais são tratadas em outros ambientes. A previsibilidade de custos é outro fator significativo nessas decisões.

A conclusão é direta: as organizações que não controlam seus dados e sua infraestrutura não controlam sua IA.

As organizações líderes em IA já redesenham sua infraestrutura de acordo com essa realidade, e nossa pesquisa sugere que sua abordagem disciplinada ao controle está se tornando uma alavanca de melhoria de desempenho.

Todos percebem a mudança, mas poucos conseguem agir

Não há dúvida de que as organizações compreendem a importância da IA privada e soberana. O problema é que a maioria não age com a urgência e a disciplina necessárias.

No mercado como um todo, o avanço ainda não acompanha a expectativa. Nossos dados mostram que apenas **29%** de todas as organizações tratam a IA soberana como uma prioridade concreta de curto prazo.

É um desafio conhecido: embora a maioria das organizações reconheça a necessidade de executar a IA em ambientes controlados e em conformidade, muitas ainda estão definindo como transformar essa necessidade em arquitetura escalável e modelos operacionais, especialmente à medida que os requisitos de IA privada e soberana adicionam complexidade. A lacuna aparece tanto na execução quanto na confiança.

A lacuna de ação também varia por região. Na União Europeia, os investimentos em IA soberana costumam ser impulsionados de forma mais explícita pela regulação, enquanto, em partes do Oriente Médio, considerações políticas e de estratégia nacional podem pesar mais do que as preocupações regulatórias. Isso significa que as organizações não respondem a um único mandato global, mas a um conjunto fragmentado de expectativas locais, pressões setoriais e requisitos de confiança.

Além disso, o setor e o caso de uso muitas vezes importam tanto quanto as fronteiras nacionais. Organizações que alinham suas escolhas de infraestrutura às expectativas locais podem fortalecer a confiança dos clientes e a credibilidade junto ao setor público. Agir em relação à IA soberana significa mais do que declarar intenção. Isso exige escolhas concretas e visíveis, como comprovar a residência dos dados, estabelecer parcerias locais e alinhar iniciativas às estratégias digitais nacionais. São essas escolhas que transformam a soberania de uma prioridade declarada em um modelo operacional.



Fatores setoriais e de caso de uso que influenciam as escolhas de infraestrutura de IA

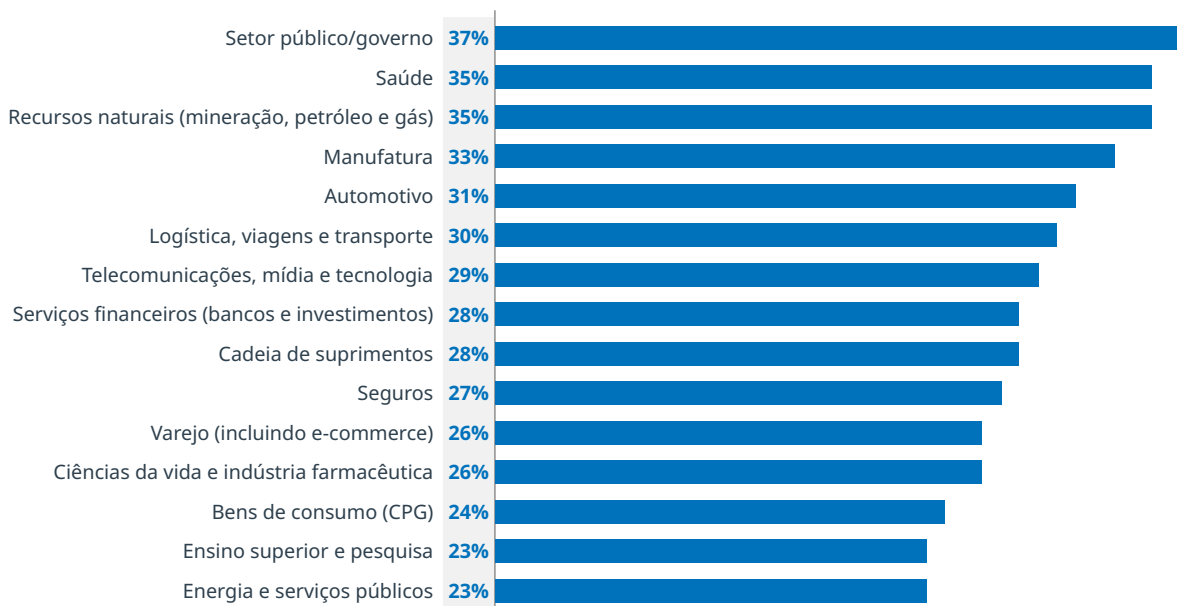
A geografia define o cenário, mas os perfis de risco setoriais e os casos de uso muitas vezes determinam o quanto a soberania influencia a arquitetura de IA.

Nossa pesquisa mostra que alguns setores têm probabilidade muito maior de considerar uma abordagem soberana para projetar e implantar soluções de IA nos próximos dois anos. Globalmente, as organizações do setor público lideram, com **37%**, seguidas de perto por saúde (35%), recursos naturais (mineração, petróleo e gás) (**35%**) e manufatura (**33%**).

Nesses setores, as consequências de uma falha são evidentes. No setor público, os sistemas de IA podem estar conectados à segurança nacional, a dados dos cidadãos ou a serviços públicos críticos. Uma violação ou interrupção pode comprometer a confiança pública ou a resiliência do Estado.

Na saúde, a IA oferece cada vez mais suporte a diagnósticos, planejamento de tratamentos e pesquisa clínica. A ideia de dados médicos sensíveis circulando livremente entre jurisdições levanta alertas éticos e regulatórios imediatos.

Setores com maior probabilidade de considerar uma abordagem soberana para projetar e implantar soluções de IA nos próximos dois anos (global)



Quais abordagens sua organização tem maior probabilidade de seguir para projetar e implantar soluções de IA nos próximos dois anos?

Base: Todos os entrevistados, excluindo respostas "não sei" (n=2.567)

Diferenças regionais

Em nível regional, e muitas vezes de forma mais explícita em nível nacional, há certa variação no ranking dos setores com maior probabilidade de considerar uma abordagem de IA soberana. Por exemplo, o setor de manufatura passa a ocupar a primeira posição na Ásia-Pacífico, o setor público e o governo lideram na Europa, e a saúde aparece em primeiro lugar na América do Norte, um sinal de que fatores locais ou regionais também afetam as escolhas estratégicas de implantação de IA.

A postura de segurança em cloud também não acompanha o ritmo

A ambição em IA também avança mais rápido do que a prontidão de segurança. Apenas **38%** dos participantes da pesquisa afirmam ter muita confiança em sua postura atual de segurança em cloud, e menos da metade (**48%**) afirma estar altamente preparada para gerenciar riscos de segurança em IA e cloud, com planos formais de gestão de riscos.

Muitas organizações avançam rapidamente em IA enquanto ainda reforçam os mecanismos de proteção exigidos por ambientes privados e soberanos. Isso torna a transição mais difícil e aumenta a importância de parceiros capazes de combinar disciplina de implementação e profundidade técnica.

A segurança em cloud é uma base crítica para a IA privada e soberana, porque aplica exigências de residência dos dados, controle de acesso e conformidade, ao mesmo tempo que protege modelos e conjuntos de dados sensíveis contra acesso não autorizado. Sem uma postura sólida de segurança em cloud, as organizações correm o risco de expor seus sistemas de IA a violações e falhas de governança que comprometem justamente a soberania e a privacidade que buscam alcançar.

Somente

38%

das organizações têm muita confiança em sua postura de segurança em cloud.

E apenas

48%

afirmam estar altamente preparadas para gerenciar riscos de segurança em cloud e IA com planos formais de gestão de riscos.



Líderes redesenham cedo e avançam de forma decisiva, criando divergência competitiva

As organizações líderes em IA colocam a IA privada e soberana no centro de seus modelos operacionais, tratando essa abordagem como um princípio fundamental de arquitetura. Essas organizações enxergam a IA privada e soberana como um fator de vantagem competitiva, maior poder de negociação e expertise interna mais profunda, e alinham suas estratégias de negócio a essa realidade.

O ritmo dessas organizações começa a colocá-las à frente. Uma lacuna estrutural e tecnológica está se abrindo entre esses líderes e as organizações que seguem uma trajetória mais incremental, tentando adaptar configurações existentes às exigências privadas e soberanas. As organizações líderes estão consistentemente à frente, em alguns casos por 10 a 11 pontos percentuais, nos indicadores de priorização e prontidão.

Percentual de organizações que alinharam totalmente sua estratégia de infraestrutura de TI à estratégia de IA



Qual é o nível de integração entre a estratégia de IA e a infraestrutura de TI da sua organização?

Base: Todos os entrevistados, excluindo respostas "não sei" (n=2.526)

Percentual de organizações que afirmam que a IA soberana e/ou privada é um fator extremamente importante em sua estratégia de IA



Qual é a importância dos seguintes fatores em sua estratégia de IA? - IA soberana/privada.

Base: Todos os entrevistados, excluindo respostas "não sei" (n=2.567)

Percentual de organizações que veem a IA soberana como impulsionadora de vantagem competitiva, poder de negociação e expertise



Qual é o principal fator que leva sua organização a investir em uma solução de IA soberana?

Base: Todos os entrevistados, excluindo respostas "não sei" (n=2.567)

Uma nova abordagem para a governança de IA

À medida que as organizações líderes em IA voltam sua atenção para a infraestrutura, também adotam uma abordagem mais estruturada para a governança de IA, incorporada desde o início de suas iniciativas de IA.

Embora a confiança na governança continue desigual no mercado, esses líderes têm muito mais probabilidade de adotar uma governança centralizada, ao mesmo tempo que reconhecem a necessidade de modelos operacionais federados. A privacidade e a soberania dos dados estão entre suas principais preocupações de governança, e essas organizações têm mais probabilidade do que as demais de formalizar a responsabilização por meio de comitês diretores de IA com patrocínio executivo e participação das áreas de negócio, jurídica, segurança e outras.

Percentual de organizações que já seguem um modelo centralizado de governança de IA



Qual abordagem melhor descreve seu modelo de governança de IA?

Base: Todos os entrevistados, excluindo respostas “não sei” (n=2.567)

Percentual de organizações que afirmam que a privacidade e a soberania dos dados em diferentes regiões geográficas constituem uma das principais preocupações de governança, representando uma ameaça para a sua organização



Ao escalar a IA em sua organização, quais dos seguintes riscos de segurança ou conformidade representam as maiores ameaças para sua organização?

Base: Todos os entrevistados, excluindo respostas “não sei” (n=2.567)

Percentual de organizações que contam com um comitê diretor de IA, com patrocinador executivo, líderes de domínio e representação das áreas jurídica, de segurança e outras



Quais das seguintes iniciativas foram implementadas como parte do seu modelo de governança de IA?

Base: Todos os entrevistados com um modelo de governança de IA, excluindo respostas “não sei” (n=2.505)

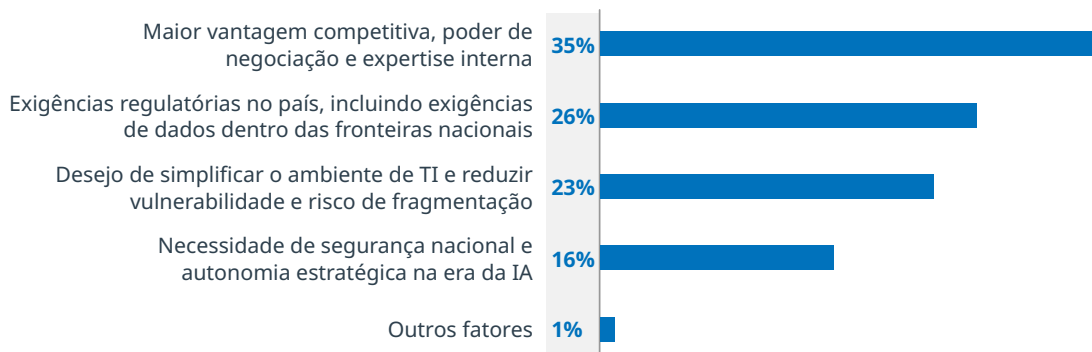


A visão dos CIOs sobre a IA soberana

Para CIOs, uma estratégia de IA soberana pode ser tanto estratégica quanto defensiva. Segundo os CIOs entrevistados globalmente para este reporte, os principais fatores que impulsionam o investimento em IA soberana são a busca por vantagem competitiva, poder de negociação e expertise interna. Também entram nesse conjunto o atendimento a exigências regulatórias e de dados no país, o desejo de simplificar o ambiente de TI e reduzir vulnerabilidades, além da necessidade de segurança nacional e autonomia estratégica.

Essa visão difere da perspectiva geral das organizações, na qual a simplificação do ecossistema de TI para reduzir riscos aparece como o segundo principal fator de investimento em IA soberana.

Principais fatores que levam CIOs a investir em uma solução de IA soberana



Qual é o principal fator que leva sua organização a investir em uma solução de IA soberana?

Base: Todos os CIOs entrevistados, excluindo respostas "não sei" (n=211)

A IA privada e soberana pode soar como independência, mas depende de ecossistemas altamente orquestrados

Embora a IA privada e soberana esteja se tornando uma necessidade estratégica, isso não significa que esteja se tornando mais simples. **Maior controle geralmente aumenta a complexidade, à medida que os ecossistemas de IA se tornam mais conectados e interdependentes.**

Projetar e operar ambientes de IA privada e soberana exige coordenação entre múltiplos provedores, infraestrutura, dados, plataformas e modelos, considerando governança, segurança e conformidade dentro de limites definidos. Até agora, a maioria das organizações teve poucos motivos para dominar esse nível de integração, como mostra nossa pesquisa:

- Entre as organizações que avançam em estratégias de IA soberana para GenAI, **40%** apontam a modernização da infraestrutura como seu maior desafio individual, seguida de perto pela dificuldade de avaliar e integrar tecnologias complementares.
- Mais da metade das organizações (**51%**) aponta a complexidade de integração em ambientes híbridos como um dos principais desafios ao executar workloads de IA em private cloud, sendo esse o principal desafio no conjunto da pesquisa.
- Apenas **49%** afirmam estar totalmente satisfeitas com os recursos de governança e soberania dos dados de seus ambientes de cloud existentes. Entre as organizações que não estão totalmente satisfeitas, os principais motivos são, primeiro, a falta de colaboração transversal na organização, depois os desafios de gestão e a complexidade arquitetural e, por fim, o aumento dos custos.

Além disso, privacidade e soberania atravessam as áreas jurídica, de TI, riscos, compras e unidades de negócio. Portanto, o desafio do modelo operacional é tanto organizacional quanto técnico.

Essas questões de implementação estão no centro da capacidade da IA privada e soberana de passar da aspiração à execução.

Desenvolvimento do ecossistema de parceiros

A IA privada e soberana não pode ser executada como uma capacidade restrita a uma única organização. Como essas capacidades levam tempo para ser desenvolvidas, as organizações que estabelecem ecossistemas de parceiros desde as fases iniciais ficam mais bem posicionadas para escalar sem interrupções.

Nossa pesquisa mostra que **32%** dos CAIOs, e **38%** das organizações líderes em IA, consideram a disponibilidade de uma solução de IA privada ou soberana um fator importante na escolha de plataformas empresariais de IA. Mas selecionar uma plataforma é apenas o começo. Implementá-la de forma eficaz cria uma nova camada de complexidade, envolvendo governança, orquestração, gestão do ciclo de vida e integração com sistemas existentes.

Cerca de

1 em cada 3

CAIOs (**32%**) afirma que a disponibilidade de uma solução de IA privada ou soberana é um dos principais fatores considerados na avaliação de uma solução empresarial de IA.

Lidar com essa complexidade depende cada vez mais da colaboração com parceiros que atuam em todo o full stack, de data centers físicos, infraestrutura de IA, plataformas, modelos e segurança até serviços de IA de maior nível, conectando essas capacidades a exigências específicas de cada setor.

O valor desses parceiros está na capacidade de oferecer tecnologia e traduzir exigências de política e controle em ambientes prontos para produção e capazes de operar em escala. Eles orquestram ecossistemas multivendor complexos, em vez de otimizar apenas um componente, e permanecem envolvidos ao longo de todo o ciclo de vida, da estratégia e arquitetura à construção, implantação, operação e otimização contínua. Parceiros de ecossistema experientes, arquiteturas de referência comprovadas, relacionamentos sólidos com provedores e playbooks de modernização replicáveis reduzem prazos e limitam interrupções.

É isso que a orquestração de ecossistemas significa agora na IA: não apenas reunir tecnologias, mas alinhar arquitetura, governança, segurança e operações entre provedores, regiões e contextos regulatórios.

“ A IA privada e soberana não pode ser implementada como uma capacidade restrita a uma única organização.



O que parceiros eficazes fazem

- Atuam em todo o full stack, da infraestrutura aos modelos e fluxos de trabalho setoriais.
- Oferecem suporte a todo o ciclo de vida, da estratégia e arquitetura à construção, operação e otimização.
- Orquestram ecossistemas multivendor entre provedores, regiões e contextos regulatórios.
- Combinam alcance global com execução local e controles específicos para cada jurisdição.

As organizações líderes em IA refletem essa mudança na forma como constroem ecossistemas de parceiros. Elas têm mais probabilidade de considerar recursos de IA privada e soberana na seleção de fornecedores, exigir mais flexibilidade nos contratos e adaptar-se mais rapidamente a mudanças em suas relações com provedores de grande escala. As organizações mais maduras valorizam parceiros com capacidades comprovadas em soberania, especialmente em governança de dados.

Percentual de organizações que consideram a disponibilidade de uma solução de IA privada ou soberana um fator importante em seu processo de decisão ao avaliar uma solução empresarial de IA



Ao avaliar uma solução empresarial de IA, quais são os fatores importantes em seu processo de decisão?

Base: Todos os entrevistados, excluindo respostas “não sei” (n=2.566)

Em resumo, à medida que o mercado avança da experimentação de IA para modelos operacionais de IA, a estratégia de parceiros se torna um elemento fundamental da estratégia de IA. As organizações que escalam com sucesso serão aquelas que combinam controle com ecossistemas orquestrados, transformando complexidade em execução confiável. O ponto central não é possuir todos os componentes, **mas garantir que um sistema multiprovedor funcione de forma confiável dentro de limites definidos.**

Inicie o próximo capítulo da IA

A IA está entrando em uma nova fase, definida menos pela inovação dos modelos e mais pelas condições em que esses modelos podem operar.

É cada vez mais difícil ignorar as restrições. A infraestrutura está sob pressão, os dados já não podem circular com a mesma liberdade, e as exigências de soberania e privacidade começam a influenciar a forma como os sistemas de IA são construídos e implantados. O que antes parecia garantido, como escala global, inteligência centralizada e fluxos de dados contínuos, agora precisa ser deliberadamente estruturado, aplicado e comprovado.

As organizações líderes em IA já estão se ajustando. Estão alinhando suas estratégias de infraestrutura e IA e reestruturando suas arquiteturas para incorporar controle, execução localizada e governança desde a fase inicial. Outras organizações avançam com mais cautela. No entanto, à medida que as exigências de privacidade e soberania se tornam mais rigorosas, fica mais difícil fechar essa lacuna.

Fica evidente que escalar a IA já não é apenas uma questão de capacidade, mas também de arquitetura. As organizações precisam decidir onde a IA é executada, como os dados são tratados e o que pode ser controlado em infraestrutura, modelos e ecossistemas.

O simples acesso à IA não definirá este próximo capítulo. A forma como a IA é desenvolvida será igualmente importante, e as organizações pioneiras estarão mais bem posicionadas para escalar com confiança em um mundo em que a privacidade e a soberania se tornam mais importantes do que nunca.

[Visite nosso site](#) para ver como a NTT DATA pode ajudar você a definir um caminho para o futuro com a IA.



Explore nossos dados de pesquisa em profundidade

Nosso [Reporte Global de IA 2026](#) é mais um marco de pesquisa primária e insights executivos da NTT DATA. Novos [insights de especialistas e executivos](#) serão publicados em breve. Fale conosco para saber como nossos dados abrangentes de pesquisa global, combinados à nossa expertise em consultoria e serviços, podem apoiar o sucesso da sua organização. Fique atento a novos conteúdos baseados em pesquisa, que serão divulgados em breve.

Definição

IA privada e soberana

A IA privada e soberana refere-se a requisitos para que países ou organizações desenvolvam e implantem IA de forma independente. Dependendo das necessidades específicas de autonomia ou conformidade regulatória, ou de restrições legais e geopolíticas, as organizações adotam níveis crescentes de privacidade e soberania.

4 dimensões-chave da IA privada e soberana

01

Territorial

Residência dos dados e da computação

02

Operacional

Gestão, controle e segurança dos sistemas

03

Tecnológica

Propriedade do código, dos modelos e da propriedade intelectual

04

Legal e regulatória

Jurisdição sobre acesso, uso e direitos relacionados aos dados

A **IA privada** coloca PI sensível e dados regulados em ambientes de IA controlados e dedicados, com gestão rigorosa de identidades e acesso, pipelines de dados criptografados e controles do ciclo de vida dos modelos.

A **IA soberana** mantém dados, infraestrutura, computação e controle dentro de fronteiras nacionais ou regionais, muitas vezes em resposta a realidades geopolíticas.



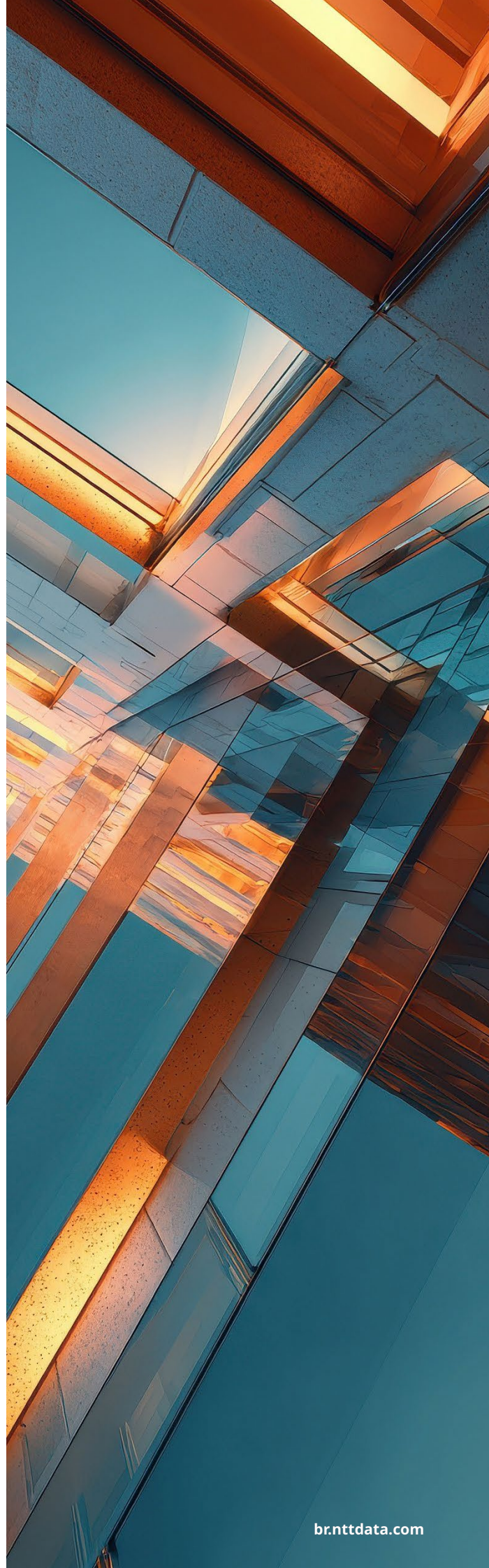
Maturidade em IA

Na pesquisa global de IA da NTT DATA, as organizações líderes em IA e as organizações com menor nível de maturidade em IA – o grupo oposto – aparecem em todas as faixas de receita e em todos os setores. O que diferencia os líderes das organizações com menor nível de maturidade é uma estratégia de IA bem definida e um nível mais elevado de maturidade em IA.

Definição dos níveis de maturidade em IA

- **Sem planos:** O uso de IA ainda não foi explorado na organização
- **Exploratório:** Estratégias e planos estão sendo considerados, mas ainda não há adoção nem capacidade técnica.
- **Inicial:** A organização está nos primeiros passos, com experiência limitada e poucos casos de uso.
- **Habilitado:** O uso é esporádico e parcialmente isolado; há pilotos de viabilidade e adoção restrita por unidades de negócios, geralmente em funções secundárias.
- **Maduro:** O uso é amplo e estratégico em unidades e funções de negócios, com governança robusta, práticas recomendadas e workloads escaláveis.
- **Evoluído:** A IA está integrada a funções centrais e secundárias, assim como à entrega contínua de serviços; a inovação liderada por IA acelera a transformação dos negócios e impulsiona os resultados empresariais.

Leia mais: O [Reporte Global de IA 2026: o Playbook para quem lidera com IA](#), primeira publicação desta série, apresenta nove características das organizações líderes em IA para ilustrar como operam e por que já notam os benefícios de seus investimentos em IA.



Sobre a pesquisa

Metodologia de pesquisa

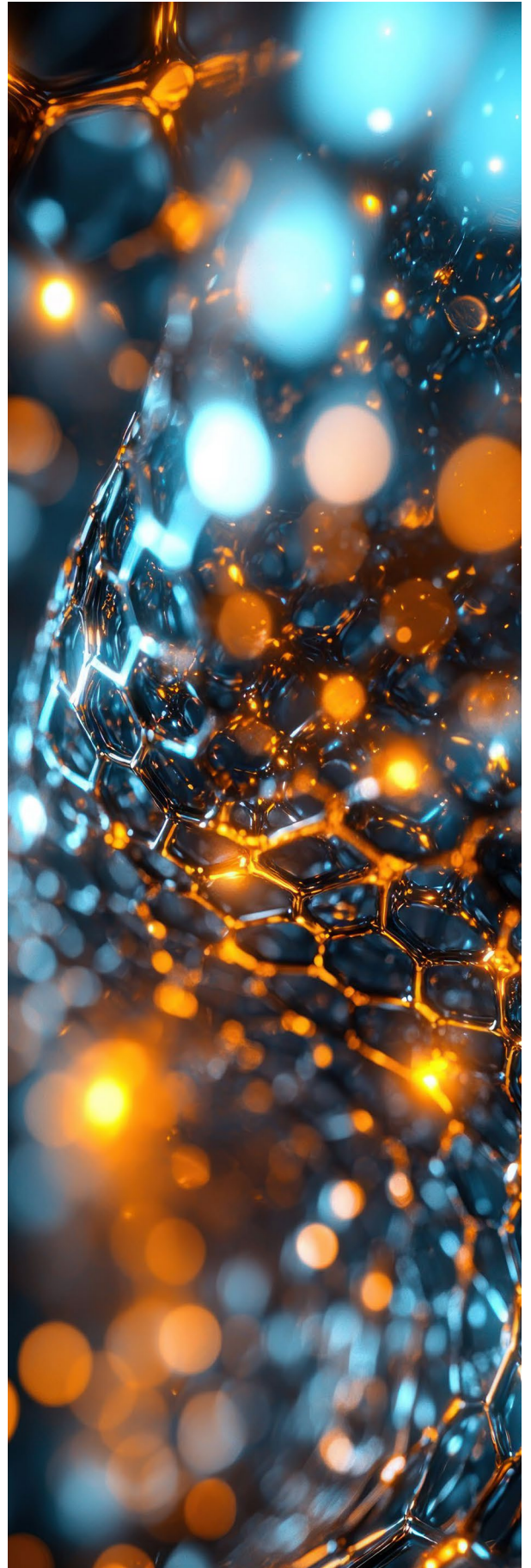
Todo o conteúdo deste Playbook se baseia em dados de pesquisa obtidos de forma independente.

O trabalho de campo da pesquisa primária foi conduzido para a NTT DATA pela STRAT7 Jigsaw, uma agência internacional de insights estratégicos, análises e inteligência de mercado, com uma equipe formada exclusivamente por profissionais seniores.

Os participantes foram pré-selecionados e escolhidos por amostragem aleatória, com base em sua autoridade ou influência sobre a estratégia de IA e/ou tecnologia de suas organizações. Os resultados da pesquisa foram obtidos a partir de dois conjuntos distintos de dados, coletados por meio de questionários on-line aplicados em setembro e outubro de 2025.

A integridade, a validação e a análise dos dados foram realizadas pela equipe interna especializada em pesquisa primária e benchmarking da NTT DATA, em parceria com a STRAT7 Jigsaw. A validação dos dados e a análise de discrepâncias foram realizadas em conjunto com a STRAT7 Jigsaw, seguindo padrões reconhecidos de pesquisa de mercado, boas práticas e normas metodológicas do setor. Os dados são apresentados em um nível de confiança de 99% com uma margem de erro de 3%.

Globalmente, a pesquisa abrange mais de 30 mercados em cinco regiões, mais de uma dezena de setores e uma amostra combinada de quase 5.000 tomadores de decisão seniores e profissionais com influência sobre decisões. As amostras apresentam predominância de grandes organizações e tomadores de decisão seniores, com forte participação da alta liderança.



Nossa pesquisa em números

Pesquisa global de IA 2025

- Amostra equilibrada de 2.567 tomadores de decisão em IA (94%) e profissionais que influenciam decisões (6%).
- A cobertura inclui 35 mercados em 5 regiões e 15 setores.
- Entre os participantes, 84% eram de grandes organizações com mais de 10.000 colaboradores; 11% eram de organizações com 5.001 a 10.000 colaboradores; e 5% eram de organizações com 2.500 a 5.000 colaboradores.
- Em relação à senioridade, 79% dos participantes pertenciam à alta liderança; 15% ocupavam cargos de vice-presidente sênior, vice-presidente, head ou diretor; e 6% eram gerentes seniores ou especialistas.
- A amostra incluiu 10% de CEOs e 4% de CAIOs. Além disso, 31% atuavam em funções de TI, excluindo segurança; 11% em segurança de TI; 6% em digital; 21% em operações; e 17% em funções de suporte ao negócio, incluindo áreas jurídica, conformidade, riscos, finanças, marketing e RH.

Pesquisa de arquitetura tecnológica 2025

- Amostra equilibrada de 2.335 tomadores de decisão em tecnologia (94%) e profissionais que influenciam decisões (6%).
- A cobertura inclui 33 mercados em 5 regiões e 13 setores.
- Entre os participantes, 83% eram de grandes organizações com mais de 10.000 colaboradores; 11% eram de organizações com 5.001 a 10.000 colaboradores; e 6% eram de organizações com 2.500 a 5.000 colaboradores.
- Em relação à senioridade, 73% dos participantes pertenciam à alta liderança (C-Suite); 21% ocupavam cargos de vice-presidente sênior, vice-presidente, head ou diretor; e 6% eram gerentes seniores ou especialistas.
- A amostra incluiu 12% de CEOs e 5% de CAIOs. Além disso, 46% atuavam em funções de TI, excluindo segurança; 9% em segurança de TI; 7% em digital; 12% em operações; e 10% em funções de suporte ao negócio, incluindo áreas jurídica, conformidade, riscos, finanças e RH.²

² Os percentuais foram arredondados para números inteiros; por isso, os totais podem não somar exatamente 100%.



Reestruture e escale para a nova realidade da IA

A NTT DATA conta com a confiança de 75% das empresas da Fortune Global 100 para impulsionar transformação e crescimento. Ajudamos organizações a inovar com mais velocidade e operar de forma mais inteligente por meio de um portfólio de ponta a ponta que abrange consultoria, aplicações, dados e IA, digital workplace e infraestrutura digital segura. À medida que a demanda por IA privada e soberana acelera, oferecemos serviços e infraestrutura que viabilizam controle de dados, alinhamento regulatório e IA em escala, com confiança.

A NTT DATA faz parte do NTT Group, avaliado em mais de US\$ 90 bilhões, que investe mais de US\$ 3 bilhões anualmente em P&D para ajudar as organizações a avançarem com confiança e sustentabilidade rumo ao futuro digital.

Para mais informações, acesse br.nttdata.com.

A NTT DATA é uma empresa de serviços de negócios e tecnologia de mais de US\$ 30 bilhões, líder em IA e infraestrutura digital. Aceleramos o sucesso dos clientes e impactamos positivamente a sociedade por meio da inovação responsável. Como Global Top Employer, temos especialistas em mais de 70 países. A NTT DATA faz parte do NTT Group.



