

Reporte Global de IA 2026: um playbook para o setor bancário e de serviços financeiros

Integrando a IA ao core bancário para
escalar o desempenho, fortalecer a
governança e conquistar a confiança

Índice

03	Quem está liderando com IA?
07	A liderança em IA agora é sinônimo de liderança no setor bancário e de serviços financeiros
30	Sobre a pesquisa
32	Sobre a NTT DATA

Quem está liderando com IA?

Para organizações do setor bancário e de serviços financeiros, a liderança em IA deixou de ser avaliada pelo número de pilotos lançados ou provas de conceito concluídas. Esse critério passou a depender da capacidade da IA de transformar a forma como a instituição gera receita, gerencia riscos, atende clientes e responde às exigências regulatórias. No setor bancário e de serviços financeiros, a IA não é apenas uma alavanca de eficiência. A tecnologia está se tornando uma vantagem estrutural. Organizações que ainda estão experimentando a IA em iniciativas isoladas enfrentam pressão competitiva de organizações que já integraram a IA aos processos centrais do negócio.

Como destacado no [Reporte Global de IA 2026: o playbook para quem lidera com IA](#), as organizações avançam ao longo de uma curva de maturidade, da exploração à integração em toda a empresa. No setor bancário e de serviços financeiros, porém, essa evolução implica em riscos maiores. A lacuna entre líderes e organizações com menor maturidade em IA está aumentando — não apenas nos resultados financeiros, mas também no posicionamento estratégico, na prontidão regulatória e na relevância para os clientes.

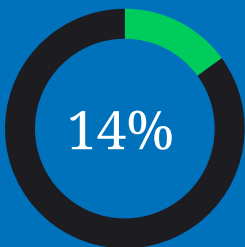
Os líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros têm maior probabilidade de:

- Alinhar totalmente a estratégia de IA com os objetivos de negócios e lucros
- Avançar de forma decisiva em áreas de crescimento e de relacionamento com clientes
- Redesenhar workflows centrais para obter ganhos mensuráveis de custo e produtividade
- Institucionalizar a governança e a responsabilização pelos riscos desde o início
- Incorporar a IA em plataformas com padrão regulatório

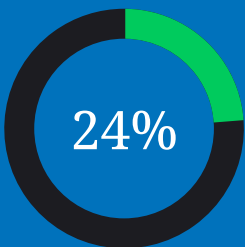
As organizações com menor maturidade em IA, por outro lado, continuam limitadas por pilotos fragmentados, alinhamento parcial ou uma governança excessivamente cautelosa que retarda a execução. No setor bancário e de serviços financeiros, a liderança é definida por velocidade controlada sob restrições regulatórias — não por experimentação imprudente, mas pela capacidade de avançar mais rápido, com controle.

Definição de líderes em IA

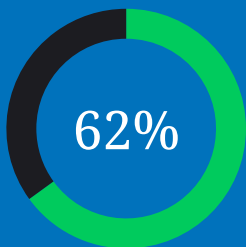
Entre os 296 participantes da pesquisa do setor bancário e de serviços financeiros, identificamos:



40 como líderes em IA



72 como organizações com menor maturidade em IA



184 como não classificados, no “grupo intermediário”

Quando comparamos os líderes de IA neste manual com todas as outras organizações, todas as “demais organizações” incluem tanto as organizações com menor nível de maturidade em IA quanto as não classificadas – 256 entrevistados (86%).



Definição do níveis de maturidade em IA

- **Sem planos:** A organização ainda não explorou o uso de IA.
- **Exploratório:** Estratégias e planos estão sendo considerados, mas ainda não há adoção nem capacidade técnica disponível.
- **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 cargas de trabalho 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 promove avanços em resultados empresariais.

Como as organizações líderes em IA se destacam

Usando as mesmas definições de coorte do [Relatório Global de IA 2026](#), os participantes da pesquisa do setor bancário e de serviços financeiros foram analisados com base no nível de maturidade em IA e na geração de valor. As organizações foram classificadas como líderes em IA, organizações com menor maturidade em IA ou demais organizações, de acordo com a estratégia de IA informada, o nível de adoção e os resultados alcançados.

Em comparação com organizações com menor maturidade em IA e demais organizações do setor bancário e de serviços financeiros, os líderes em IA:

- **Avançam mais rápido — mas com medidas de proteção:** 52,5% dos líderes do setor bancário e de serviços financeiros afirmam que “avançam rapidamente e lideram o mercado”, em comparação com 23,6% das organizações com menor maturidade em IA e 34,8% das demais organizações. A velocidade nessas organizações não pode ser considerada como algo precipitado. Os líderes incorporam governança desde o início, permitindo escalar com mais agilidade no futuro. Também demonstram maior disposição para avançar em áreas voltadas ao cliente e ao crescimento, mantendo controles mais rigorosos em funções centrais reguladas.
- **Vinculam investimentos a retornos mensuráveis:** 65% dos líderes do setor bancário e de serviços financeiros descrevem o investimento atual em IA como muito significativo, em comparação com 51,4% das organizações com menor maturidade em IA e 43% das demais organizações. Mais importante, os líderes transformam alinhamento em lucratividade. Entre os participantes da pesquisa, 84,1% das organizações que alinharam totalmente suas estratégias de IA e de negócios relatam aumento de pelo menos 5% no lucro com IA, em comparação com apenas 58,3% das organizações que atualmente não têm planos para alinhar essas estratégias. No setor bancário e de serviços financeiros, a vantagem sustentável depende não apenas do investimento inicial, mas também de reinvestimento disciplinado, vinculado ao impacto comprovado.

- **Priorizam crescimento e transformação de workflows:** 75% dos líderes do setor bancário e de serviços financeiros priorizam casos de uso de IA no front office — marketing, relacionamento com clientes e assessoria —, em comparação com 40,3% das organizações com menor maturidade em IA. Ao mesmo tempo, 85% desses líderes apoiam a transformação do back office e do mid-office por meio do redesenho inteligente de workflows, em comparação com 65,3% das organizações com menor maturidade em IA. Essa dupla ênfase (crescimento e redesenho operacional) permite que os líderes aumentem a receita, ao mesmo tempo que fortalecem a eficiência e a resiliência.
- **Modernizam de forma seletiva diante das realidades regulatórias:** ao contrário de alguns outros setores, os líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros adotam estratégias equilibradas de modernização: 27,6% reconstróem aplicações com IA incorporada, enquanto 34,5% aprimoram sistemas existentes. Essa abordagem reflete a complexidade regulatória, os sistemas centrais existentes e as considerações de risco. Os líderes modernizam com precisão: incorporam IA onde os perfis de risco e compliance permitem, em vez de buscar uma reinvenção total.
- **Constroem plataformas com padrão regulatório:** 30% dos líderes do setor bancário e de serviços financeiros priorizam stacks de tecnologia escaláveis e seguros, em comparação com 19,4% das organizações com menor maturidade em IA. Para 62,5% desses líderes, a privacidade de dados e a soberania entre diferentes regiões aparecem entre as principais preocupações de governança. Além disso, as decisões de infraestrutura são inseparáveis das estratégias de compliance. As plataformas precisam oferecer explicabilidade, auditabilidade, governança de modelos e controles jurisdicionais.



“

A tecnologia está pronta. A ambição é real.
O que falta é o stack moderno, a governança e
a adoção humana necessários para transformar
a IA em infraestrutura estratégica.”

Niraj Singhal, vice-presidente sênior do grupo, NTT DATA, Inc.



Como os líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros direcionam a IA para workflows de alto valor em termos de receita e risco

Os líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros não distribuem a IA de forma superficial por dezenas de experimentos desconectados. Em vez disso, concentram investimentos em áreas de alto impacto, onde o valor é mensurável, defensável e estrategicamente relevante. Nessas organizações, essas áreas ficam na interseção entre crescimento, risco e desempenho regulatório.

Em vez de sobrepor a IA a processos existentes, os líderes redesenham esses workflows de ponta a ponta. Os insights de IA são incorporados diretamente aos ciclos de decisão, influenciando precificação, decisões de aprovação, alertas de fraude, relatórios regulatórios e interações com clientes em tempo quase real. O resultado não é apenas automação, mas uma orquestração inteligente entre funções de receita, operações e risco.



A stack: GenAI, Agentic AI e controles corporativos

No setor bancário e de serviços financeiros, o sucesso da IA corporativa depende de mais do que modelos. É necessário um stack de tecnologia e governança capaz de operar sob um rigoroso controle regulatório e, ao mesmo tempo, manter a velocidade competitiva. As bases são conhecidas (dados de alta qualidade, engenharia de dados disciplinada, infraestrutura escalável e governança sólida de modelos). No entanto, no setor bancário e de serviços financeiros, essas bases precisam ser construídas de acordo com padrões regulatórios desde o primeiro dia.

GenAI (a criadora): nessas organizações, os sistemas de GenAI interpretam dados estruturados e não estruturados em documentos, comunicações, registros de transações e textos regulatórios. A GenAI acelera análises, aprimora a personalização e reduz o esforço de revisão manual, elevando a produtividade tanto em atividades ligadas à geração de receita quanto em áreas de controle. Esses sistemas dão suporte para:

- Assessores de atendimento ao cliente, com insights em tempo real
- Analistas de crédito que avaliam documentação de crédito
- Equipes de compliance que revisam obrigações regulatórias
- Equipes de operações que lidam com a gestão de casos complexos

Agentic AI (a executora): a Agentic AI vai além da análise e avança para a execução coordenada. No setor bancário e de serviços financeiros, os sistemas de Agentic AI respondem a sinais de risco, padrões comportamentais e ações regulatórias. Seu valor consiste em aumentar a velocidade das decisões sem comprometer a responsabilidade. Nesses ambientes, os sistemas de Agentic AI:

- Acionam investigações de fraude com base na detecção de anomalias
- Orquestram a coleta de documentos na originação de empréstimos
- Escalam transações suspeitas
- Direcionam revisões de compliance
- Otimizam recomendações de precificação ou venda cruzada

IA privada, soberana e sustentável (a protetora): a IA no setor bancário e de serviços financeiros opera sob rigoroso controle. À medida que a inovação expande tanto a personalização quanto a automação, a exposição regulatória aumenta simultaneamente. A IA privada protege dados financeiros sensíveis, identidades de clientes, históricos de transações e modelos proprietários de risco. A IA soberana garante conformidade com requisitos jurisdicionais de residência de dados e expectativas de supervisão regulatória.

9 características das organizações líderes em IA

Este playbook destaca nove características que definem os líderes em IA no setor bancário e de serviços financeiros. Em conjunto, essas características mostram como essas organizações transformam ambição em IA em impacto em escala empresarial.

Estratégia: os líderes tratam a IA como um motor central de crescimento e reconfiguram suas estratégias de acordo com essa visão.

01 Alinhamento estratégico e agilidade

Os líderes alinham estreitamente a IA às prioridades de negócios, lucro e risco, e avançam de forma decisiva como pioneiros disciplinados em ambientes regulados.

02 Abordagem focada de ponta a ponta

Os líderes incorporam a IA a workflows voltados à geração de receita, ao front office e a processos críticos de risco, redesenhando processos bancários de alto valor de ponta a ponta, em vez de automatizar tarefas isoladas.

03 Efeito "Flywheel"

Os líderes transformam impactos mensuráveis em lucro e risco em reinvestimento disciplinado, criando um ciclo cumulativo no qual os ganhos iniciais com IA financiam capacidades mais profundas e vantagem sustentável.

04 Reinvenção da estrutura central

Os líderes incorporam e aprimoram a IA em sistemas centrais regulados por meio de modernização ponderada por risco. Combinam plataformas plug-and-play com coinovação seletiva para acelerar a escala sem comprometer o compliance.

05 Segurança em escala

Os líderes projetam plataformas de IA com segurança, privacidade e controle jurisdicional em padrão regulatório, incorporando soberania e compliance à arquitetura desde o início para viabilizar escala segura entre diferentes regiões.

Execução: as líderes em IA se destacam por fundações resilientes, pessoas capacitadas, adoção e governança conectadas e parceiros especializados.

06 IA especializada

Os líderes projetam a IA para dar suporte a profissionais bancários experientes, assim como profissionais de risco e compliance. A IA capacita essas equipes com ferramentas de apoio à tomada de decisão e sistemas de Agentic AI, preservando a supervisão humana e a responsabilidade.

07 Mudanças sustentáveis

Essas organizações tratam a IA como uma mudança organizacional e mantêm uma postura confiante e construtiva em relação a essa transformação.

08 Governança para escalar

Essas organizações centralizam decisões sobre IA e contam com conselhos de revisão, comitês de direção e equipes de segurança e operação. CAIOs dedicados assumem a responsabilidade pelos riscos relacionados à IA.

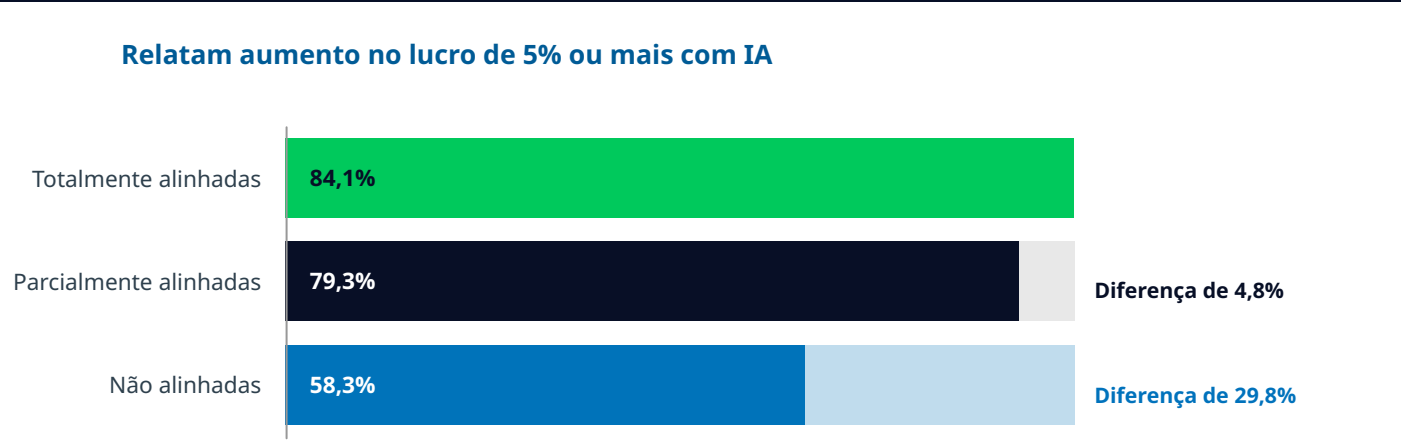
09 Crescimento impulsionado por parceiros

Os líderes usam parceiros externos para ampliar capacidades e acelerar a entrega. No entanto, a vantagem competitiva vem de uma governança interna sólida, integração controlada e monetização medida antes da experimentação comercial.

1. Alinhamento estratégico e velocidade

Os líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros se diferenciam, antes de tudo, pelo alinhamento estratégico. Em um setor altamente regulado e com restrições de capital, a IA só gera valor relevante quando está estreitamente vinculada à estratégia de negócios, às fontes de lucro e às prioridades de risco.

Nossos dados mostram que o alinhamento entre a estratégia de IA e a estratégia de negócios é o fator que melhor prevê o retorno financeiro no setor bancário e de serviços financeiros. Entre os participantes da pesquisa, **84,1%** das organizações que alinharam totalmente suas estratégias de IA e de negócios relatam aumento de pelo menos 5% no lucro com IA, em comparação com **79,3%** das instituições parcialmente alinhadas e apenas **58,3%** daquelas que não estão alinhadas (uma diferença de **25,8** pontos percentuais entre organizações totalmente alinhadas e não alinhadas).



Ao contrário de setores em que a IA pode gerar primeiro ganhos de eficiência operacional, no setor bancário e de serviços financeiros a liderança em IA começa com uma alocação criteriosa de capital. Os líderes não tratam a IA como uma iniciativa de laboratório de inovação. Tratam a IA como um portfólio estratégico de investimentos, com retornos planejados. Dados de diversos setores reforçam esse padrão. No setor bancário e de serviços financeiros, porém, as diferenças são particularmente significativas. A lacuna de lucro entre organizações alinhadas e não alinhadas demonstra que o alinhamento acelera tanto a velocidade de execução quanto a materialização dos ganhos financeiros.



Alinhamento estratégico: O que isso significa para o setor bancário e de serviços financeiros

Nesse setor, o alinhamento estratégico é a porta de entrada para gerar valor mensurável com IA. Com uma diferença de 25,8 pontos percentuais no lucro entre organizações totalmente alinhadas e não alinhadas, os dados são inequívocos: a IA só gera retornos relevantes quando está estreitamente vinculada à estratégia de negócios, às fontes de lucro e às prioridades de risco. Organizações que não conectam suas iniciativas de IA a resultados de negócios específicos correm o risco de permanecer em ciclos de pilotos sem gerar impacto financeiro. A experimentação fragmentada, mesmo quando tecnicamente bem-sucedida, raramente se converte em ganhos em toda a organização. Os líderes em IA tratam o alinhamento como uma disciplina de capital, não como um exercício de planejamento.

Os líderes em IA têm maior probabilidade de:

- Vincular cada grande iniciativa de IA a objetivos definidos de receita, margem ou risco
- Atribuir responsáveis de negócio, não apenas patrocinadores de tecnologia
- Tratar decisões de financiamento de IA com o mesmo rigor aplicado a decisões de crédito ou alocação de capital
- Avaliar o sucesso em termos financeiros, e não por métricas de implantação

Os líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros se diferenciam não apenas pelo que implementam, mas pela forma decisiva como avançam. Em um setor marcado por rigoroso controle regulatório e disciplina na gestão de riscos, a disposição para avançar primeiro, com controle, torna-se uma vantagem competitiva estrutural.

Nossos dados mostram que **52,5%** dos líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros afirmam que “avançam rapidamente e lideram o mercado”, em comparação com apenas **23,6%** das organizações com menor maturidade em IA e **34,8%** das demais organizações do setor. Essa diferença de **28,9** pontos percentuais entre líderes e organizações com menor maturidade em IA destaca a forte correlação entre velocidade e maturidade em IA no setor bancário.

Intenção de “agir com rapidez e liderar o mercado” com IA



Ao mesmo tempo, os líderes têm menor probabilidade de adotar uma postura de “esperar para ver”. Apenas **22,5%** dos líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros afirmam que “deixam que outros assumam os riscos primeiro”, em comparação com **30,6%** das organizações com menor maturidade em IA. Isso reforça uma distinção essencial: líderes não são imprudentes, mas avançam primeiro de forma deliberada.

Disposição para “deixar que outros assumam os riscos primeiro” com IA



Velocidade como vantagem competitiva:
O que isso significa para o setor bancário e de serviços financeiros

Nesse setor, a velocidade gera efeitos cumulativos. A diferença de 28,9 pontos percentuais entre líderes e organizações com menor maturidade em IA na disposição para avançar rapidamente e liderar o mercado mostra que a capacidade de decisão é um diferencial estrutural, não apenas uma característica cultural. A implementação antecipada gera aprendizado, dados e vantagens na experiência do cliente que concorrentes mais lentos têm dificuldade para replicar. Ainda assim, velocidade sem disciplina regulatória cria seus próprios riscos. Os líderes com maior probabilidade de sustentar vantagem são aqueles que avançam primeiro de forma deliberada: não são imprudentes, mas também não adotam a cautela como padrão quando o custo da espera é perder espaço competitivo.

Os líderes em IA têm maior probabilidade de:

- Priorizar a implementação pioneira em domínios de alto valor e bem governados
- Distinguir entre domínios que exigem cautela e aqueles em que a velocidade gera vantagem
- Construir confiança regulatória como habilitadora de implementações mais rápidas e seguras
- Tratar a postura de “esperar para ver” como uma escolha deliberada, com custo competitivo
- Estabelecer a velocidade de implementação como uma métrica de desempenho monitorada, ao lado dos resultados financeiros

2. Casos de uso de IA de alto valor orientados ao crescimento

Os líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros se diferenciam pela escolha de onde implementam a IA primeiro.

Em vez de concentrar o foco principalmente em eficiência de custos ou produtividade interna, os líderes priorizam áreas de front office voltadas ao crescimento, nas quais o impacto sobre a receita é imediato e mensurável.

Nossos dados mostram que **75%** dos líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros usam IA para apoiar interações de front office (incluindo marketing e experiências de clientes e parceiros), em comparação com apenas **40,3%** das organizações com menor maturidade em IA e **53,5%** das demais organizações do setor. A diferença de **34,7** pontos percentuais entre líderes e organizações com menor maturidade em IA é uma das maiores deste conjunto de dados. Esse resultado sinaliza uma diferença estrutural na intenção estratégica.

Os líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros se diferenciam não apenas pela adoção da IA, mas pelo redesenho de workflows completos em torno da tecnologia. Em vez de automatizar tarefas isoladas, reconfiguram processos de alto valor de ponta a ponta, especialmente nas áreas de risco, operações e compliance.



Uso da IA para apoiar interações no front-office

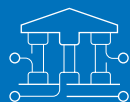


Nossos dados mostram que **85%** dos líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros usam IA para apoiar workflows de back office e mid-office, incluindo automação e otimização, em comparação com **65,3%** das organizações com menor maturidade em IA e **71,5%** das demais organizações do setor. A diferença de quase **20** pontos percentuais entre líderes e organizações com menor maturidade em IA demonstra que os líderes vão além da experimentação e avançam para uma transformação sistêmica.

Uso da IA para apoiar interações no back-office e no mid-office



Dados de diversos setores mostram um padrão semelhante. No entanto, os líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros demonstram uma orientação especialmente forte para casos de uso orientados para o crescimento. Nesse setor, em que a concorrência é cada vez mais digital e os custos de troca para clientes estão diminuindo, a personalização e o aprimoramento da assessoria têm impacto significativo sobre a participação de mercado e a participação na carteira do cliente. Essa mudança representa a passagem de uma IA centrada primeiro em eficiência para uma IA centrada primeiro em receita.



Uma abordagem focada de ponta a ponta:
O que isso significa para o setor bancário e de serviços financeiros

Nesse setor, a vantagem com IA é definida por onde e como a tecnologia é incorporada, não pela quantidade de modelos implementados. Organizações que limitam a IA à automação de back office podem obter ganhos de eficiência, mas correm o risco de perder espaço em receita, relacionamento com clientes e precisão na precificação. O impacto sustentável vem do posicionamento da IA no ponto de interação com o cliente e do redesenho de workflows de alto valor de ponta a ponta, sob governança sólida. A implementação voltada ao crescimento, combinada à reinvenção dos workflows, separa os líderes das organizações que adotam de forma incremental.

Os líderes em IA têm maior probabilidade de:

- Priorizar áreas de front office voltadas à geração de receita
- Direcionar esforços para workflows de alto valor e sensíveis a risco
- Redesenhar processos de ponta a ponta, não em etapas isoladas
- Integrar a IA diretamente a workflows de assessoria e análise de crédito
- Combinar IA preditiva, generativa e Agentic AI em fluxos governados
- Incorporar supervisão humana e medidas de segurança regulatórias
- Avaliar o impacto em receita, tempo de ciclo, redução de perdas e qualidade de compliance

3. Adote o efeito "flywheel"

Os líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros destinam capital significativo à IA.

No entanto, o que diferencia os líderes consolidados das organizações que adotam de forma incremental não é apenas o investimento inicial. A diferença está na velocidade com que transformam resultados em reinvestimento.

Nossos dados mostram que **65%** dos líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros descrevem o investimento atual em IA como muito significativo, em comparação com **51,4%** das organizações com menor maturidade em IA e **43,0%** das demais organizações do setor. Essa diferença de **22** pontos percentuais entre líderes e o conjunto mais amplo de organizações sinaliza que um investimento inicial expressivo diferencia programas estruturados de IA de iniciativas exploratórias.

Investimento muito significativo em IA (atual)

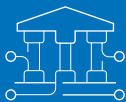


No entanto, o padrão de reinvestimento revela um cenário mais complexo. Apenas **55%** dos líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros planejam aumentar significativamente o investimento em IA nos próximos dois anos, em comparação com **65,6%** dos líderes de diversos setores. Embora esses líderes estejam no mesmo patamar de seus pares de diversos setores em termos de intensidade do investimento atual (**65%** contra **68,6%**), aceleram o investimento futuro com mais cautela.

Planejam aumento significativo em investimento em IA nos próximos dois anos



As organizações do setor bancário e de serviços financeiros que ampliam sua vantagem transformam os primeiros resultados comprovados de IA em financiamento escalado, especialmente quando esses resultados demonstram impacto mensurável no lucro. Como mostrado anteriormente, **84,1%** das organizações do setor bancário e de serviços financeiros que alinharam totalmente suas estratégias de IA e de negócios relatam aumento de pelo menos 5% no lucro com IA. Líderes que capturam esse aumento e o reinvestem de forma sistemática criam um ciclo de vantagem que se reforça de forma contínua. Quando reinvestidos, os ganhos iniciais aceleram capacidades, vantagem de dados e confiança organizacional. Organizações que hesitam após os primeiros ganhos correm o risco de perder impulso. O que pode permitir que concorrentes as ultrapassem em sofisticação digital e relacionamento com clientes.



O efeito "flywheel":
O que isso significa para o setor bancário e de serviços financeiros

Nesse setor, a vantagem sustentável com IA é construída por meio de um flywheel de reinvestimento: resultados mensuráveis impulsionam novos aportes, que desenvolvem capacidades mais profundas e geram novos resultados. Para organizações do setor bancário e de serviços financeiros, o investimento disciplinado precisa vir acompanhado de reinvestimento disciplinado. O financiamento inicial sinaliza intenção. O reinvestimento sinaliza convicção.

Os líderes em IA têm maior probabilidade de:

- Destinar capital inicial significativo a áreas prioritárias
- Vincular decisões de investimento a resultados financeiros mensuráveis
- Usar ganhos iniciais de lucro para justificar a aceleração da escala
- Estabelecer mecanismos de financiamento que recompensem a criação comprovada de valor com IA
- Evitar tratar a IA como uma linha fixa do orçamento de inovação

4. Reconstrução dos processos centrais

Os líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros modernizam de forma diferente de muitos pares de diversos setores.

Em vez de buscar reconstruções completas de sistemas, adotam uma abordagem mais calibrada. Essas organizações incorporam a IA de forma seletiva em ambientes existentes, enquanto modernizam plataformas centrais ao longo do tempo. Nossos dados mostram que **27,6%** dos líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros afirmam reconstruir aplicações com recursos de IA incorporados, em comparação com **18,9%** das organizações com menor maturidade em IA e **23,2%** das demais organizações do setor.

Reconstrução de aplicações centrais com IA incorporada (em vez de adicionada)



Ao mesmo tempo, **34,5%** dos líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros aprimoram aplicações existentes com complementos de IA, uma abordagem com menos implicações de compliance do que reconstruções mais agressivas. Essas organizações precisam conduzir a modernização sem interromper funções centrais reguladas, como processamento de pagamentos, decisão de crédito ou operações de mercado de capitais.

Dados de diversos setores evidenciam o contraste: **35,7%** dos líderes em IA de diversos setores reconstroem aplicações com IA incorporada — uma proporção materialmente maior do que no setor bancário e de serviços financeiros. Portanto, os líderes desse setor são menos agressivos na reinvenção completa e mais pragmáticos no sequenciamento da modernização. Isso não é hesitação; é execução ponderada por risco.

Aprimoramento de aplicações existentes com complementos de IA ou APIs



Nossos dados também mostram que **62,5%** dos líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros usam modelos de implementação híbridos — combinando soluções plug-and-play com coinovação seletiva — em comparação com apenas **29,2%** das organizações com menor maturidade em IA e **47,3%** das demais organizações do setor. A diferença de 33,3 pontos percentuais entre líderes e organizações com menor maturidade em IA reforça a forte correlação entre implementação híbrida e maturidade em IA no setor bancário e de serviços financeiros.

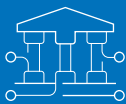
A comparação com diversos setores reforça esse ponto. Apenas **48,7%** dos líderes de diversos setores usam modelos de implantação híbridos. Os líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros dependem ainda mais de abordagens híbridas, refletindo a complexidade de integração e os requisitos regulatórios do setor.

Uso de implantação híbrida de IA (plug and play com coinovação)



Em contrapartida, as estratégias de coinovação totalmente personalizadas são menos diferenciadoras no setor bancário e de serviços financeiros. Entre os participantes da pesquisa, **37,5%** dos líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros adotam soluções de coinovação personalizadas com um parceiro estratégico de TI — um percentual próximo ao das organizações com menor maturidade em IA (**38,9%**) e das demais organizações do setor (**41,8%**). Isso sugere que a personalização, por si só, não separa líderes dos demais participantes.

Busca por coinovação personalizada com parceiro estratégico de TI



Reconstrução de aplicações centrais e coinovação:
O que isso significa para o setor bancário e de serviços financeiros

Nesse setor, a implementação híbrida não é uma solução alternativa. É uma estratégia que equilibra velocidade, flexibilidade e controle com padrão regulatório, permitindo escalar a IA sem comprometer a confiança em compliance. Organizações que dependem exclusivamente de ferramentas plug-and-play podem enfrentar dificuldades de integração e controle. Já organizações que adotam, por padrão, desenvolvimentos personalizadas podem avançar devagar demais para capturar vantagem competitiva.

Os líderes em IA têm maior probabilidade de:

- Usar plataformas padronizadas para acelerar a escala inicial
- Combiná-las com coinovação direcionada quando a diferenciação é estratégica
- Manter governança centralizada sobre modelos, dados e controles
- Projetar arquiteturas de implementação preparadas para a supervisão regulatória

5. Escalável e segura: IA soberana e privada

Os líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros entendem que a arquitetura da plataforma não é uma decisão técnica secundária.

Essa arquitetura é fundamental para a credibilidade regulatória, a resiliência operacional e a implementação em escala. Nossos dados mostram que **30%** dos líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros priorizam stacks de tecnologia escaláveis e seguros, em comparação com **19,4%** das organizações com menor maturidade em IA. Embora o percentual absoluto possa parecer modesto, a diferença de **10,6** pontos percentuais sinaliza uma divisão estratégica na forma de pensar a infraestrutura.

A comparação com diversos setores reforça que bases escaláveis e seguras são uma característica de liderança. No setor bancário e de serviços financeiros, porém, as consequências de uma arquitetura frágil são mais imediatas. Organizações desse setor com algum nível de maturidade e alinhamento (líderes e demais organizações) compreendem esse ponto. Expectativas de supervisão, requisitos de gestão de risco de modelos, leis de residência de dados e exigências de resiliência operacional tornam a robustez da plataforma um pré-requisito para escalar a IA. No setor bancário e de serviços financeiros, a arquitetura não é uma camada de otimização. É uma exigência regulatória.

Prioridade para stacks tecnológicos escaláveis e seguros



IA escalável e segura: O que isso significa para o setor bancário e de serviços financeiros

Nesse setor, a IA escalável depende da maturidade da arquitetura. Com uma diferença de 10,6 pontos percentuais entre líderes e organizações com menor maturidade em IA na priorização de stacks de tecnologia escaláveis e seguros, a arquitetura da plataforma não é uma decisão técnica secundária — é fundamental para a credibilidade regulatória e a resiliência operacional. Organizações que priorizam o desenvolvimento de casos de uso sem a prontidão da plataforma frequentemente encontram gargalos de compliance, atrasos em aprovações ou retrabalho oneroso. No setor bancário e de serviços financeiros, fragilidades de infraestrutura, e não limitações dos modelos, tornam-se a principal restrição à escala. Os líderes de IA abordam a arquitetura de conformidade como uma base importante, não como uma atualização.

Os líderes em IA têm maior probabilidade de:

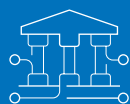
- Investir desde o início em plataformas seguras, observáveis e explicáveis
- Incorporar controles de governança diretamente aos pipelines de implementação de modelos
- Projetar arquiteturas que atendam às expectativas de supervisão antes da escala
- Abordar a infraestrutura com padrão de compliance como base, não como uma atualização

Os líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros reconhecem que a escala geográfica introduz complexidade regulatória.

À medida que a IA é incorporada ao relacionamento com clientes, às decisões de crédito, à detecção de fraudes e aos workflows de compliance, a movimentação de dados e a implementação de modelos passam a ser temas de supervisão regulatória rigorosa.

Nossos dados mostram que **62,5%** dos líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros apontam a privacidade de dados e a soberania entre diferentes regiões como uma das principais preocupações de governança, em comparação com **41,7%** das organizações com menor maturidade em IA e **50,4%** das demais organizações do setor. A diferença de **20,8** pontos percentuais entre líderes e organizações com menor maturidade em IA evidencia uma distinção clara de maturidade: os líderes antecipam a exposição regulatória antes que essa exposição se torne uma barreira à implementação.

Apontam a privacidade de dados ou a soberania entre diferentes regiões como uma das principais preocupações de governança



Privacidade de dados e soberania entre diferentes regiões:
O que isso significa para o setor bancário e de serviços financeiros

Nesse setor, a escala geográfica introduz uma complexidade regulatória que os líderes não podem subestimar. Com uma diferença de 20,8 pontos percentuais entre líderes e organizações com menor maturidade em IA ao apontar a privacidade de dados e a soberania entre diferentes regiões como uma das principais preocupações de governança, esse tema se torna um claro diferencial de liderança. À medida que a IA é incorporada ao relacionamento com clientes, às decisões de crédito, à detecção de fraudes e aos workflows de compliance, a movimentação de dados e a implantação de modelos tornam-se questões sujeitas a supervisão direta. Organizações que tratam a soberania de dados como uma consideração secundária correm o risco de ampliar a exposição regulatória em todos os mercados em que operam.

Os líderes em IA têm maior probabilidade de:

- Mapear requisitos de residência e soberania de dados antes de implementar IA em diferentes regiões
- Incorporar controles de compliance específicos de cada jurisdição à arquitetura da plataforma
- Tratar a governança de dados transfronteiriça como pré-requisito para escalar a IA internacionalmente
- Elevar o risco de privacidade de dados à visibilidade do conselho, junto aos riscos de modelo e operacional

6. Expert-first: como os líderes em IA aprimoram, e não substituem, talentos experientes

Os líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros reconhecem que a transformação com IA é tanto uma mudança na força de trabalho quanto uma mudança tecnológica.

Em um setor regulado e orientado por conhecimento especializado, a vantagem sustentável com IA depende de aprimorar a atuação de profissionais experientes, não de substituí-los.

A Agentic AI está acelerando essa mudança. As funções passam a ser definidas cada vez mais por ciclos de decisão — entrada de dados, interpretação, ação e avaliação —, e menos por descrições estáticas de cargos. Alguns ciclos serão automatizados com supervisão humana incorporada desde o início, mas muitos continuarão híbridos. No setor bancário e de serviços financeiros, em que responsabilidade, julgamento e controle regulatório rigoroso são constantes, o aprimoramento da atuação humana se torna a estratégia dominante.

Nossos dados mostram que **36,4%** dos líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros capacitam profissionais experientes com ferramentas de IA, enquanto profissionais júnior executam tarefas aprimoradas por IA, em comparação com **21,1%** das organizações com menor maturidade em IA e **23,9%** das demais organizações do setor. A diferença de **15,3** pontos percentuais entre líderes e organizações com menor maturidade em IA sinaliza uma distinção clara de maturidade: os líderes desenham modelos de força de trabalho de forma intencional em torno da expertise habilitada por IA.

Capacitam profissionais experientes com ferramentas de IA



Sem uma estratégia deliberada de aprimoramento da atuação humana, as organizações correm o risco de automatizar em excesso (gerando riscos de compliance e reputação) ou subutilizar a IA (limitando ganhos de produtividade). Os líderes encontram o equilíbrio ao incorporar a IA aos workflows de especialistas, preservando a responsabilidade.



Aprimoramento de profissionais experientes: O que isso significa para o setor bancário e de serviços financeiros

Nesse setor, a maturidade em IA se reflete na forma como as organizações redesenham funções, não apenas em como implementam modelos. A arquitetura da força de trabalho precisa evoluir junto com a arquitetura tecnológica. Organizações que tratam a IA principalmente como uma alavanca de redução de custos podem ter dificuldade para manter a confiança, a segurança regulatória e a continuidade do conhecimento. Em vez disso, os líderes constroem ecossistemas colaborativos nos quais as pessoas definem parâmetros e os agentes executam dentro de limites governados.

Os líderes em IA têm maior probabilidade de:

- Redesenhar funções em torno de ciclos de decisão apoiados por IA
- Capacitar profissionais experientes com ferramentas habilitadas por IA
- Preservar a responsabilidade humana em decisões reguladas
- Investir em requalificação direcionada e fluência em IA
- Incorporar supervisão a sistemas de Agentic AI
- Alinhar o planejamento da força de trabalho à estratégia de capacidades de longo prazo



Reequilíbrio de portfólios de talento

O planejamento da força de trabalho no setor bancário e de serviços financeiros agora precisa evoluir para refletir modelos operacionais habilitados por IA. Com o tempo, três categorias distintas de talentos definirão cada vez mais as hierarquias internas, as estruturas de responsabilidade e as trajetórias de carreira em organizações reguladas do setor bancário e de serviços financeiros.

01

Profissionais financeiros aprimorados por IA:

Gerentes de relacionamento, analistas de crédito, analistas de risco, especialistas em compliance e líderes de operações cujo julgamento é aprimorado por insights orientados por IA, apoio à decisão e automação de workflows — permitindo avanços significativos em produtividade, precisão e capacidade de resposta ao cliente.

02

Operadores de IA com função de supervisão:

Supervisionam sistemas de Agentic AI e são responsáveis por monitoramento, escalonamento e conformidade ética.

03

Especialistas AI-native: Especialistas em gestão de risco de modelos, engenharia de prompts, governança de dados, validação, explicabilidade e otimização econômica — garantindo que os sistemas de IA operem dentro das expectativas de supervisão e, ao mesmo tempo, forneçam um impacto financeiro mensurável.

7. Gestão da mudança para garantir a adoção sustentável da IA

Os líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros entendem que a capacidade técnica, por si só, não determina o sucesso da IA.

A adoção organizacional (especialmente em ambientes regulados) costuma ser a barreira decisiva.

Nossos dados mostram que **50%** dos líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros priorizam uma gestão da mudança eficaz para definir o escopo, escalar e incorporar a IA aos workflows, em comparação com apenas **23,6%** das organizações com menor maturidade em IA e **35,5%** das demais organizações do setor. A diferença de **26,4** pontos percentuais entre líderes e organizações com menor maturidade em IA é uma das maiores deste conjunto de dados, reforçando que a liderança na gestão da mudança é um indicador determinante de maturidade no setor.

A comparação com diversos setores também destaca o desafio específico desse setor. Enquanto **44,8%** dos líderes de diversos setores enfatizam a gestão da mudança, os líderes do setor bancário e de serviços financeiros dão ainda mais ênfase à transformação estruturada, refletindo a complexidade cultural e regulatória do setor.



Usam uma gestão eficaz da mudança para definir escopo, escala e incorporar a IA aos fluxos de trabalho



Sem uma liderança que promova mudanças deliberadas, as iniciativas de IA permanecem restritas a projetos-piloto controlados, sem nunca serem totalmente integradas aos fluxos de trabalho de receita, risco ou compliance. Os líderes enfrentam esse desafio de forma proativa. Tratam a adoção da IA não como uma implantação tecnológica, mas como um programa formal de transformação, com capacitação estruturada, planos de comunicação, alinhamento de incentivos e patrocínio executivo.



Gestão da mudança para IA:
O que isso significa para o setor bancário e de serviços financeiros

Nesse setor, escalar a IA de forma sustentável depende da prontidão organizacional tanto quanto da capacidade técnica. A diferença de 26,4 pontos percentuais entre líderes e organizações com menor maturidade em IA na priorização da gestão da mudança é um dos maiores diferenciais do conjunto de dados — e reflete uma escolha deliberada. A liderança da mudança não é uma função de apoio; é um dos principais motores da maturidade em IA e da vantagem competitiva. As organizações que tratam a IA como um esforço de implementação técnica geralmente enfrentam problemas na adoção, hesitação em relação à conformidade e resistência ao workflow, mesmo quando os modelos apresentam um desempenho eficaz. Os líderes em IA tratam a adoção como um programa formal de transformação, não como uma implantação tecnológica.

Os líderes em IA têm maior probabilidade de:

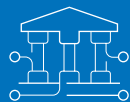
- Financiar a gestão da mudança em paralelo ao desenvolvimento tecnológico
- Esclarecer a responsabilidade por decisões aprimoradas por IA
- Investir na capacitação da força de trabalho e em fluência em IA
- Alinhar incentivos aos resultados de adoção
- Promover transparência para construir confiança organizacional



Sentimento positivo em relação à IA (confiança, entusiasmo ou admiração)



É importante destacar que o sentimento positivo entre líderes costuma estar correlacionado a resultados comprovados. Organizações que alcançaram aumento mensurável nos lucros por meio do alinhamento têm maior probabilidade de demonstrar confiança. Essa confiança, por sua vez, impulsiona ainda mais o reinvestimento e a adoção. No setor bancário e de serviços financeiros, a postura cultural se torna uma força multiplicadora, e a confiança gera efeitos cumulativos, assim como o investimento e os dados.



Sentimento positivo como força competitiva:
O que isso significa para o setor bancário e de serviços financeiros

Nesse setor, a postura cultural é uma força multiplicadora. Com 67,5% dos líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros relatando sentimento positivo em relação à IA — em comparação com apenas 44,5% das organizações com menor maturidade em IA —, a confiança não é um elemento casual da liderança; é parte constitutiva dessa liderança. Essa confiança está fundamentada em resultados comprovados: organizações que alcançaram aumento mensurável nos lucros têm maior probabilidade de reinvestir, escalar e sustentar o impulso. No setor bancário e de serviços financeiros, em que a hesitação pode se tornar um gargalo estrutural, os líderes entendem que uma postura construtiva não significa subestimar riscos, mas equilibrar prudência e avanço.

Os líderes em IA têm maior probabilidade de:

- Demonstrar confiança executiva visível, fundamentada em governança e resultados
- Comunicar o progresso com transparência em toda a organização
- Reforçar que a IA é uma capacidade estratégica, não um risco experimental
- Alinhar a comunicação sobre gestão de riscos aos objetivos de inovação

8. Governança para escalar: governança centralizada e formalizada com CAIOs dedicados

Os líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros reconhecem que a governança não é uma barreira à inovação; é uma habilitadora da escala.

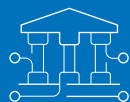
Em um setor regulado, no qual a IA influencia cada vez mais decisões de crédito, detecção de fraudes, monitoramento de compliance e relacionamento com clientes, a supervisão fragmentada rapidamente se torna um gargalo. Nossos dados mostram que **65%** dos líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros seguem um modelo centralizado de governança de IA, em comparação com apenas **36,1%** das organizações com menor maturidade em IA e **41,0%** das demais organizações do setor. A diferença de quase **29** pontos percentuais entre líderes e organizações com menor maturidade em IA é uma das distinções estruturais mais claras do conjunto de dados do setor bancário e de serviços financeiros. Esse resultado demonstra que a maturidade da governança está diretamente correlacionada à maturidade em IA.

A comparação com diversos setores reforça ainda mais esse ponto. Enquanto **54,9%** dos líderes de diversos setores adotam a governança centralizada, os líderes do setor bancário e de serviços financeiros superam essa marca. Esse resultado reflete a maior exposição regulatória e de supervisão do setor.

Adotam modelo centralizado de governança da IA



Abordagens descentralizadas podem parecer flexíveis nas fases iniciais de experimentação. No entanto, à medida que a IA se expande para as principais funções de serviços bancários e financeiros, as estruturas de governança fragmentadas geram redundância, controles irregulares e postura de risco inconsistente. Em setores regulados, a descentralização não acelera a escala; geralmente, acaba desacelerando.



Governança centralizada de IA: O que isso significa para o setor bancário e de serviços financeiros

Nesse setor, a maturidade da governança determina a velocidade de escala. A diferença de quase 29 pontos percentuais entre líderes e organizações com menor maturidade em IA na adoção de um modelo centralizado de governança é uma das distinções estruturais mais claras do conjunto de dados. A centralização reduz atritos, encurta ciclos de decisão e constrói confiança junto aos órgãos de supervisão, permitindo que a IA se expanda com segurança por áreas de receita, risco e operações. Abordagens descentralizadas podem parecer flexíveis na experimentação inicial, mas, à medida que a IA se expande para funções centrais do setor bancário, a supervisão fragmentada gera redundância, controles irregulares e postura de risco inconsistente.

- Os líderes em IA têm maior probabilidade de:**
- Estabelecer órgãos centralizados de governança desde o início
 - Definir padrões corporativos de risco de modelos e compliance
 - Padronizar workflows de revisão e aprovação
 - Esclarecer responsabilidades entre as áreas de negócios, tecnologia e risco

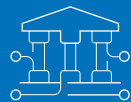
À medida que a adoção da IA amadurece no setor bancário e de serviços financeiros, as estruturas de governança se tornam mais padronizadas em todo o setor. A simples presença de comitês de direção ou órgãos de revisão já não diferencia os líderes. O diferencial está na clareza com que autoridade, investimento e responsabilidade são definidos dentro dessas estruturas.

Nossos dados mostram que **55%** dos líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros contam com um comitê de direção de IA com patrocinador executivo e representação de várias funções, em comparação com **54,2%** das organizações com menor maturidade em IA e **51,2%** das demais organizações do setor.

Possuem comitê de direção de IA



A pequena diferença entre líderes em IA, organizações com menor maturidade em IA e demais organizações do setor bancário e de serviços financeiros indica que a maioria das organizações já reconhece a necessidade de estruturas formais de supervisão. Os próprios órgãos de governança estão se tornando peças fundamentais. A diferenciação surge na clareza da execução e na responsabilidade pelo risco.



Comitês de direção de IA:
O que isso significa para o setor bancário e de serviços financeiros

Nesse setor, os comitês de direção se tornaram uma condição básica — com taxas de adoção de 55,0% entre líderes, 54,2% entre organizações com menor maturidade em IA e 51,2% entre as demais organizações, a presença desses comitês, por si só, já não é mais um diferencial. O que separa os líderes é a clareza com que essas estruturas se traduzem em decisões, responsabilidade e velocidade de execução. Quando a autoridade não é clara, surgem os atritos: o investimento fica estagnado, a responsabilidade pelo risco fica indefinida e as aprovações se tornam mais lentas. Em ambientes regulados, mesmo pequenas ambiguidades podem atrasar a implementação. Os líderes em IA tratam o modelo operacional como um habilitador estratégico, reconhecendo que a velocidade de execução depende menos do número de comitês e mais da clareza e do mandato para agir com decisão.

Os líderes em IA têm maior probabilidade de:

- Formalizar funções, responsabilidades e direitos de decisão nas estruturas de governança
- Alinhar a autoridade de financiamento aos resultados de negócios
- Centralizar a responsabilidade corporativa pelos riscos de IA
- Garantir que os protocolos de escalonamento e compliance sejam explícitos e repetíveis



À medida que a IA é incorporada às decisões de crédito, à detecção de fraudes, ao monitoramento de compliance e ao relacionamento com clientes, organizações do setor bancário e de serviços financeiros estão formalizando a responsabilidade executiva pelos riscos de IA. Nossos dados mostram que **77,5%** dos líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros contam com um Chief AI Officer (CAIO) dedicado, em comparação com **72,2%** das organizações com menor maturidade em IA e **70,3%** das demais organizações do setor.

Possuem um CAIO dedicado



Atribuições do CAIO

O surgimento do CAIO representa uma transformação na liderança corporativa. Como estrategista de nível executivo, responsável por integrar as agendas de negócios e tecnologia, o CAIO agrega valor real à gestão da mudança.

As 3 principais atribuições do CAIO:

- 1. Orquestração estratégica**
Alinhar os investimentos em IA aos resultados de negócios e ao nível de risco.
- 2. Integração operacional**
Incorporar a IA com segurança nos sistemas produtivos, com observabilidade e disciplina de custos.
- 3. Tradução cultural** Desmistificar a IA para o conselho e orientar as equipes técnicas sobre implicações econômicas.

Embora a adoção do CAIO seja cada vez mais comum nesse setor, a diferenciação aparece na responsabilidade pelo risco. Entre os participantes da pesquisa, **32,5%** dos líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros atribuem diretamente ao CAIO a responsabilidade pelo risco corporativo de IA, em comparação com **25%** das organizações com menor maturidade em IA e **26,6%** das demais organizações do setor. A diferença de **7,5** pontos percentuais entre líderes e organizações com menor maturidade em IA reflete uma mudança estrutural relevante: os líderes consolidam a responsabilidade, em vez de distribuí-la entre funções.

Possuem CAIO dedicado responsável pelo risco corporativo em IA



No setor bancário e de serviços financeiros, o risco de IA deve ser tratado com o mesmo rigor aplicado ao risco de crédito, ao risco de liquidez ou ao risco operacional. Isso exige responsabilidade formal, controles padronizados e visibilidade no conselho. Quando a responsabilidade pelo risco de IA permanece ambígua, as organizações frequentemente enfrentam aprovações mais lentas, padrões inconsistentes ou controle regulatório mais rigoroso.



CAIOs dedicados e responsabilidade pelo risco corporativo de IA:
O que isso significa para o setor bancário e de serviços financeiros

Nesse setor, o CAIO está se tornando uma função padrão, mas a responsabilidade pela gestão de riscos continua sendo o verdadeiro diferencial. Embora 77,5% dos líderes do setor bancário e de serviços financeiros contem com um CAIO dedicado, apenas 32,5% atribuem o risco corporativo de IA diretamente a essa função, em comparação com 25% das organizações com menor maturidade em IA. Essa diferença de 7,5 pontos percentuais reflete uma mudança estrutural relevante: os líderes consolidam a responsabilidade, em vez de distribuí-la entre tecnologia, compliance e unidades de negócios. No setor bancário e de serviços financeiros, o risco de IA deve ser tratado com o mesmo rigor aplicado ao risco de crédito, liquidez ou operacional, exigindo responsabilidade formal, controles padronizados e visibilidade no conselho.

Os líderes em IA têm maior probabilidade de:

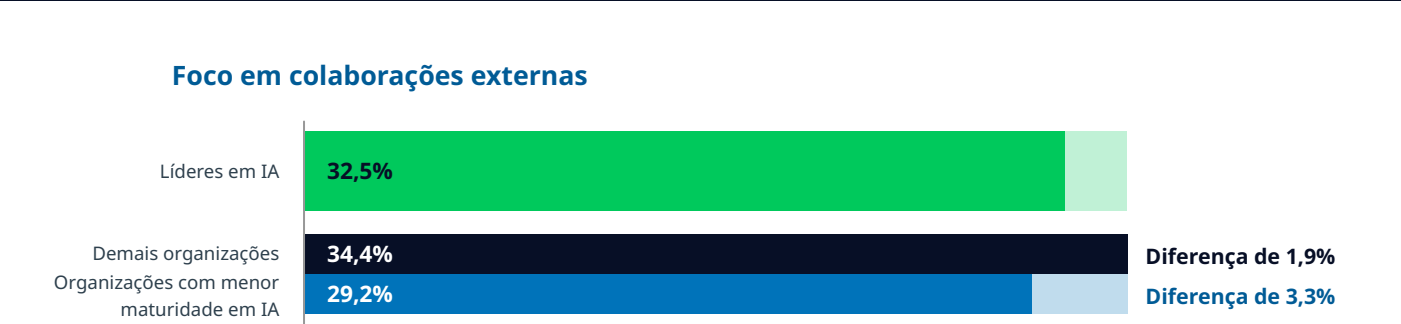
- Formalizar a função de CAIO com autoridade definida sobre o risco corporativo de IA
- Alinhar a governança de IA às estruturas de gestão de riscos corporativos
- Elevar a supervisão dos riscos de IA à visibilidade do conselho
- Consolidar a responsabilidade, em vez de distribuí-la entre funções

9. Cocriação de valor com parceiros

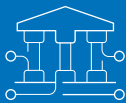
Em comparação com seus pares de diversos setores, os líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros se diferenciam menos pelo grau de dependência de parceiros externos e mais pelo rigor com que governam e executam internamente.

Nossos dados mostram que **32,5%** dos líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros priorizam colaborações externas, como parcerias com especialistas do setor, prestadores de serviços e consultores, em comparação com **29,2%** das organizações com menor maturidade em IA e **34,4%** das demais organizações do setor (o que sinaliza pouca diferença entre líderes, organizações com menor maturidade em IA e demais organizações).

Por outro lado, os líderes em IA de diversos setores recorrem mais intensamente à colaboração externa. Entre os participantes da pesquisa, **40,1%** dos líderes de diversos setores priorizam parcerias externas, em comparação com **27%** das organizações com menor maturidade em IA de diversos setores. Isso sugere uma diferença estrutural na forma como a vantagem competitiva é construída.



Em muitos setores, a capacidade de mobilizar o ecossistema é um dos principais motores de escala. No setor bancário e de serviços financeiros, parcerias por si só não são o diferencial. A maturidade da governança, a supervisão centralizada e a gestão da mudança disciplinada têm um papel mais relevante na diferenciação entre líderes e organizações com menor maturidade em IA.



Colaboração externa: O que isso significa para o setor bancário e de serviços financeiros

Nesse setor, o papel das parcerias externas é mais seletivo do que em outros setores. Enquanto 40,1% dos líderes de diversos setores priorizam a colaboração externa, apenas 32,5% dos líderes do setor bancário e de serviços financeiros fazem o mesmo, sugerindo que a vantagem competitiva é construída de outra forma nesse mercado. As parcerias ampliam capacidades, mas a maturidade da governança interna é o que determina se essas capacidades conseguem escalar. Organizações que aumentam a complexidade das parcerias antes de fortalecer os controles internos correm o risco de acelerar a experimentação e, ao mesmo tempo, comprometer a consistência e a disciplina de compliance necessárias para a implementação em toda a empresa. Os líderes de IA usam a colaboração externa como uma ferramenta de precisão, não como principal estratégia de crescimento.

Os líderes em IA têm maior probabilidade de:

- Construir uma governança centralizada sólida antes de ampliar a complexidade das parcerias
- Usar parceiros para ampliar capacidades, não para terceirizar a responsabilidade
- Integrar soluções externas a estruturas disciplinadas de risco e compliance
- Priorizar a maturidade operacional interna como base para mobilizar capacidades externas

Os líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros se diferenciam não pela experimentação agressiva com modelos comerciais, mas pela monetização disciplinada dos resultados operacionais.

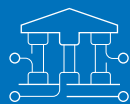
Nossos dados mostram que **35%** dos líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros preferem modelos comerciais baseados em compartilhamento de receita ou de ganhos, em comparação com **37,5%** das organizações com menor maturidade em IA e **37,9%** das demais organizações do setor. Em outras palavras, os líderes do setor bancário e de serviços financeiros estão menos focados em estruturas de contratação centradas em parcerias do que as organizações com menor maturidade em IA e o setor em geral.

Por outro lado, **47,6%** dos líderes em IA de diversos setores preferem modelos de compartilhamento de ganhos — uma proporção maior do que no setor de serviços financeiros.

Preferem modelos de colaboração baseados em receita (revenue sharing) ou resultados (gainsharing)



Essa divergência reflete uma diferença estrutural do setor. Esses números sugerem que os líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros focam primeiro na geração de retornos operacionais e financeiros mensuráveis dentro dos modelos de negócios existentes. A inovação comercial com parceiros se torna secundária em relação à demonstração de impacto econômico interno.



Contratação centrada em parcerias:
O que isso significa para o setor bancário e de serviços financeiros

Nesse setor, a abertura para modelos de compartilhamento de receita ou de ganhos reflete um cálculo consideravelmente diferente em comparação com os demais setores. Enquanto 47,6% dos líderes de diversos setores preferem estruturas de compartilhamento de ganhos, apenas 35,0% dos líderes do setor bancário e de serviços financeiros fazem o mesmo — um percentual ligeiramente abaixo tanto das organizações com menor maturidade em IA quanto das demais organizações do setor. Isso não indica uma lacuna de sofisticação; indica uma priorização deliberada. Os líderes do setor bancário e de serviços financeiros focam primeiro na geração de retornos operacionais e financeiros mensuráveis dentro dos modelos de negócios existentes, tratando a inovação em modelos comerciais como uma consideração secundária. As estruturas de parceria vêm depois do impacto comprovado, não antes.

Os líderes em IA têm maior probabilidade de:

- Focar primeiro em resultados de margem, custo, risco e crescimento de clientes
- Monetizar a IA dentro das estruturas existentes de produtos e serviços
- Vincular decisões de contratação a business cases comprovados
- Incorporar inovação comercial baseada em parcerias somente depois que o impacto operacional estiver estabelecido



Checklist para encontrar um parceiro especializado e obter uma IA com governança sólida

A maioria das organizações já entende que lidar com a complexidade da IA exige orientação especializada.

Escalar a IA no setor bancário e de serviços financeiros exige mais do que capacidade técnica. À medida que a IA avança para decisões de crédito, fraude, compliance, assessoria e capital, o foco deixa de ser a experimentação e passa a ser a construção de uma infraestrutura preparada para atender a exigências regulatórias. Nesse setor, a IA opera sob avaliação constante de conselhos, reguladores, auditores e clientes. Há pouca margem para falta de transparência ou para controles inadequados. Por isso, as organizações buscam parceiros que combinem inovação com governança, gestão de riscos e resiliência operacional.

Um parceiro de IA eficaz reúne modelos, plataformas e governança com padrão de supervisão regulatória em um programa coeso, criado para escalar em ambientes regulados e incorporar IA responsável a dados, validação e monitoramento em produção.

Os critérios de seleção para provedores de serviços que priorizam uma IA responsável devem incluir:



Lições aprendidas

A partir da aplicação e testes de estratégias de IA na própria organização.



Segurança e proteção

Incluindo red teaming, validação contínua e capacidade de resposta a incidentes.



Arquitetura multicloud e com múltiplos LLMs

Para evitar dependência de fornecedores ou limitação regional.



Conhecimento regulatório

Para traduzir diretrizes em padrões internos executáveis.



Especialização em integração de sistemas

Porque a IA não prospera em ambientes isolados.



Playbooks práticos de sustentabilidade

Com foco em eficiência energética e capacitação humana (para que a IA aprimore talentos, em vez de substituí-los).



Calculadoras de ROI e custo

Para reduzir a complexidade na gestão de custos da IA.



Parcerias

Capacidade de formar ecossistemas entre provedores de tecnologia e hyperscalers.



Governança transparente de dados e modelos

Incluindo contratos, linhagem de dados, escopo de recuperação e privacidade desde o início (privacy by design).



Expertise local

Para complementar o conhecimento global.



Frameworks bem definidos

Para garantir equidade, responsabilidade e supervisão humana.

A liderança em IA agora é sinônimo de liderança no setor bancário e de serviços financeiros

Nossa pesquisa global sobre IA, baseada na experiência de mais de 2.500 líderes seniores (incluindo 296 participantes da pesquisa do setor bancário e de serviços financeiros), confirma o que muitos executivos já reconhecem: a IA saiu dos laboratórios de inovação e passou ao centro da criação de valor.



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

No setor bancário e de serviços financeiros, a IA deixou de ser apenas uma habilitadora da estratégia. Cada vez mais, a IA está incorporada à própria estratégia. Bancos e instituições financeiras que tratam a IA como uma capacidade operacional central — alinhando a tecnologia às fontes de lucro, incorporando-a às disciplinas de risco e escalando seu uso por meio de governança centralizada — avançam de forma decisiva. Essas organizações superaram a fase de pilotos, vinculam a IA diretamente a resultados financeiros e redesenham workflows de ponta a ponta em crescimento, operações e compliance.

O impacto do lucro inicial estimula o reinvestimento. O reinvestimento fortalece a infraestrutura e a governança. A governança permite escalar com mais rapidez. Assim, surge um ciclo de reforço contínuo, que amplia a lacuna entre os líderes e as organizações que adotam de forma incremental.

Uma das diferenças mais marcantes entre os líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros é estrutural. Essas organizações operam cada vez mais como organizações financeiras AI-native, nas quais a tomada de decisão é aprimorada, os workflows são redesenhados, a governança é centralizada e o risco de IA é tratado com o mesmo rigor aplicado ao risco de crédito ou de liquidez.

Os líderes em IA do setor bancário e de serviços financeiros constroem plataformas. Incorporam a IA a sistemas de análise de crédito, detecção de fraudes, assessoria, compliance e gestão de capital, em vez de sobrepor a tecnologia de forma superficial a processos existentes. Também governam com rigor, investem de forma deliberada e escalam com responsabilidade, equilibrando inovação e confiança dos órgãos de supervisão.

Olhando para o futuro, a IA está se tornando um recurso fundamental para o setor bancário e de serviços financeiros. Crescimento de receita, resiliência de margem, eficiência de capital, estabilidade operacional e credibilidade regulatória dependerão cada vez mais da capacidade das organizações de aproveitar GenAI, Agentic AI e arquiteturas conscientes da soberania em plataformas seguras e escaláveis.

Ao mesmo tempo, o surgimento de uma força de trabalho híbrida — na qual profissionais bancários, especialistas em risco e sistemas de IA operam lado a lado — deixou de ser uma possibilidade teórica. Organizações do setor bancário e de serviços financeiros precisam agora considerar como recrutar, treinar, governar e supervisionar não apenas pessoas, mas também sistemas de IA que participam diretamente da tomada de decisão.

“A ampliação da IA no setor bancário e de serviços financeiros exige que a governança, a disciplina de recursos e a inovação avancem de forma conjunta. O avanço isolado raramente resiste a um rigoroso controle regulatório.”

Niraj Singhal, vice-presidente sênior do grupo, NTT DATA, Inc.



Explore nossos dados de pesquisa em profundidade

Nosso **Reporte Global de IA 2026** é mais um marco de pesquisa primária e liderança de pensamento da NTT DATA. Novos insights de especialistas e executivos serão publicados em breve. Fale conosco para saber como nossos dados globais de pesquisa, aliados à nossa experiência em consultoria e serviços, podem contribuir para o sucesso de sua organização.

Sobre a pesquisa

Nossa pesquisa primária abrange 3 mercados em 5 regiões, distribuídos em 15 setores da economia

O estudo foi realizado com uma amostra equilibrada de 2.567 entrevistados globais (incluindo 296 do setor bancário e de serviços financeiros), incluindo os principais tomadores de decisão de grandes empresas de TI (53%) e não relacionadas à TI (47%), a maioria em posições de liderança (C-suite).

América do Norte 575

Canadá: **75**

EUA: **500**

América Latina 300

Argentina: **50**

Brasil: **50**

Chile: **50**

Colômbia: **50**

México: **50**

Peru: **50**

Europa 745

Áustria: **30**

Bélgica: **75**

França: **75**

Alemanha: **115**

Itália: **75**

Luxemburgo: **30**

Holanda: **75**

Portugal: **50**

Espanha: **75**

Suíça: **30**

Reino Unido e Irlanda: **115**

África 75

África do Sul: **75**

Ásia-Pacífico 872

Austrália: **112**

China: **50**

Hong Kong: **50**

Índia: **115**

Indonésia: **50**

Japão: **110**

Malásia: **50**

Nova Zelândia: **30**

Filipinas: **50**

Singapura: **75**

Coreia do Sul: **30**

Taiwan: **50**

Tailândia: **50**

Vietnã: **50**

A pesquisa em números

Funções empresariais

- CEO | **10%**
- CAIO | **4%**
- TI | **31%**
(5% engenheiros de software)
- Segurança de TI | **11%**
- Digital | **6%**
- Operações | **21%**
- Suporte não relacionado a TI | **17%**
(jurídico/conformidade, risco, finanças, RH etc.)

Expertise

- TI: **31%**
- Operações | **21%**
- CEO e/ou CAIO: **14%**
- Segurança de TI | **11%**
- Digital | **6%**
- Jurídico, risco e compliance: **6%**
- Financeiro: **5%**
- RH: **3%**
- Marketing: **3%**

Inclui:

- Principal tomador de decisão/parte da equipe de tomada de decisão: **94%**
- Decisor ou influenciador orçamentário: **6%**

Tamanho da organização

- 2.501 a 5.000: **5%**
- 5.001 a 10.000: **11%**
- 10.001 a 15.000: **33%**
- 15.001 a 50.000: **34%**
- +50.001: **17%**

Níveis de cargo

- C-suite: **79%**
- VP/Head/Diretor: **15%**
- Gerente Sênior: **6%**

A C-suite inclui:

- CIO ou CTO: **16%**
- CEO | **10%**
- COO: **8%**
- CCO ou CXO: **8%**
- CDO: **6%**
- CISO: **6%**
- Diretor de Risco/Conformidade/Jurídico: **6%**
- CFO: **5%**
- CAIO | **4%**
- CHRO: **3%**
- CMO: **3%**
- Chief Software Engineer: **2%**
- Outros cargos de C-suite: **2%**

15 setores

- Automotivo: **11%**
- Bancário e serviços financeiros: **12%**
- Bens de consumo (CPG): **7%**
- Energia e serviços públicos: **4%**
- Saúde: **5%**
- Ensino superior e pesquisa: **5%**
- Seguro: **11%**
- Ciências da vida e farmacêuticos: **4%**
- Logística, viagens e transporte: **5%**
- Manufatura: **11%**
- Mineração e recursos naturais (incluindo petróleo e gás): **7%**
- Setor público: **4%**
- Varejo e comércio eletrônico: **5%**
- Cadeia de suprimentos: **4%**
- Telecomunicações, mídia e tecnologia: **5%**

Metodologia de pesquisa

Todo o conteúdo do Reporte Global de IA 2026 é baseado em dados de pesquisa independentes.

Os participantes foram selecionados por amostragem aleatória com base no fato de terem influência direta ou indireta sobre as necessidades de IA da organização ou de terem autoridade para tomar decisões sobre esse assunto.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário online, conduzido em setembro e outubro de 2025.

A pesquisa foi realizada para a NTT DATA pela STRAT 7, Jigsaw Research, uma agência internacional de visão estratégica com uma equipe exclusivamente sênior.

A integridade, validação e análise dos dados foram conduzidas pela equipe especializada da NTT DATA em Pesquisa Primária e Benchmarking, em parceria com a Jigsaw Research. Os dados e valores discrepantes foram validados de acordo com normas da indústria de pesquisa, disciplinas acadêmicas e melhores práticas. Os dados são apresentados em um nível de confiança de 99% com uma margem de erro de 3%.

Enfrentando o desafio da IA com protagonismo

A NTT DATA é uma das líderes mundiais em IA e infraestrutura digital, com competências incomparáveis em IA em escala corporativa, cloud, segurança, conectividade, data centers e serviços de aplicações.

Temos o compromisso de impulsionar o sucesso dos nossos clientes e promover impacto positivo na sociedade por meio da inovação responsável. Nosso portfólio completo de serviços em IA abrange desde modelos, dados e plataformas até ecossistemas seguros, governança estruturada e frameworks de conformidade e ética.

Desenhamos ecossistemas de IA personalizados para organizações de todos os setores. Nosso Smart AI Agent™ Ecosystem conecta agentes especializados diretamente aos processos críticos de negócio.

Combinando presença local com escala global, somos o parceiro estratégico ideal para transformar sua estratégia de IA em estratégia de negócios — e acelerar sua evolução jornada rumo a um ambiente nativo em IA.

Para saber mais, visite 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.



