

**FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

RAFAEL VINÍCIUS DE TOLEDO

**O FUTURO DO RELACIONAMENTO COMERCIAL NOS BANCOS DE ATACADO
DO BRASIL COM USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL**

São Paulo

2025

RAFAEL VINÍCIUS DE TOLEDO

**O FUTURO DO RELACIONAMENTO COMERCIAL NOS BANCOS DE ATACADO
DO BRASIL COM USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do Prof. Dr. Maurício Jucá de Queiroz

São Paulo

2025

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Chefe
Kleber Zornoff Manrubia CRB-8 /7561

Toledo, Rafael Vinícius de.

O Futuro de relacionamento comercial nos bancos de atacado do Brasil com uso da inteligência artificial: relacionamento comercial nos bancos de atacado. / Rafael Vinícius de Toledo. São Paulo, [s.n.]: 2025. 76 f.: il., tab.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Jucá de Queiroz.

Área de concentração: Administração.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2025.

1. Inteligência artificial. 2. Bancos de atacado. 3. Relacionamento comercial. 4. Open Finance. 5. Transformação digital. 6. IA generativa - Setor bancário comercial - Brasil. I. Queiroz, Maurício Jucá de. II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho representa a concretização de um importante ciclo profissional e pessoal, possível graças à contribuição de diversas pessoas e instituições às quais expresso meu sincero agradecimento.

Agradeço, em primeiro lugar, a toda a Turma 10 do Mestrado Profissional em Gestão de Negócios da FIA, por compartilhar conhecimentos, experiências e pelo convívio enriquecedor ao longo dessa jornada. Estendo minha gratidão a todos os professores e à equipe administrativa e da biblioteca da FIA, cuja dedicação, competência e apoio constante foram fundamentais para a construção de um ambiente de aprendizado estimulante e transformador.

Aos colegas que, direta ou indiretamente, contribuíram com reflexões, sugestões e palavras de incentivo, deixo meu reconhecimento pelas contribuições ao longo deste processo.

Minha profunda gratidão aos entrevistados que gentilmente dedicaram seu tempo para compartilhar percepções e conhecimentos práticos, permitindo o enriquecimento desta pesquisa com contribuições valiosas e atuais do setor bancário.

Agradeço com carinho especial à minha esposa, pela paciência, compreensão e apoio incondicional, mesmo nos momentos mais exigentes dessa trajetória.

Por fim, agradeço especialmente aos meus orientadores, Professores Dr. Maurício Jucá de Queiroz e Dr. Luís Fernando Ascensão Guedes, pela confiança, pela escuta atenta e pelas orientações precisas que nortearam o desenvolvimento desta dissertação. Suas experiências e generosidade intelectual foram essenciais para que este trabalho se tornasse possível.

A todos, o meu muito obrigado!

RESUMO

A presente dissertação investiga os impactos da inteligência artificial (IA), com destaque para a IA generativa, no relacionamento comercial dos bancos de atacado no Brasil. Em um setor marcado por transformações digitais aceleradas, concorrência intensificada e exigências regulatórias crescentes, buscou-se compreender como essas tecnologias estão sendo aplicadas para ampliar a eficiência, a personalização do atendimento e a geração de valor nas interações entre bancos e empresas. A pesquisa tem abordagem qualitativa, com caráter exploratório, e utilizou entrevistas semiestruturadas com sete profissionais do setor bancário e de tecnologia, cuja análise de conteúdo permitiu identificar três eixos principais: a automação de processos comerciais, a integração com o *Open Finance* e os desafios relacionados à adesão de empresas e à qualificação da força de trabalho. Os resultados indicam que a IA já contribui para ganhos operacionais e melhoria na experiência do cliente, mas seu pleno potencial ainda depende da evolução da infraestrutura tecnológica, do uso estratégico dos dados e da superação de barreiras culturais nas instituições. Como produto tecnológico, propõe-se uma ferramenta de aplicação de IA para apoiar a atuação de gerentes comerciais na originação de negócios, a partir da integração entre dados públicos e privados, análise comparativa do perfil do cliente no seu mercado, sinalização de oportunidades e simulações de produtos personalizados com uma abordagem comercial voltada ao negócio, contribuindo para melhorar a sustentabilidade do relacionamento com clientes empresariais.

Palavras-chave: Inteligência artificial; Bancos de atacado; Relacionamento comercial; Open Finance; Transformação digital.

ABSTRACT

This dissertation investigates the impacts of artificial intelligence (AI), with a focus on generative AI, on the commercial relationships of wholesale banks in Brazil. In a sector characterized by accelerated digital transformations, intensified competition, and increasing regulatory demands, the research sought to understand how these technologies are being applied to enhance efficiency, personalize service, and generate value in the interactions between banks and businesses. The study employs a qualitative, exploratory approach, utilizing semi-structured interviews with seven professionals from the banking and technology sectors. Content analysis of these interviews allowed for the identification of three main themes: the automation of commercial processes, integration with *Open Finance*, and challenges related to corporate adoption and workforce qualification. The results indicate that AI already contributes to operational gains and improved customer experience, but its full potential still depends on the evolution of technological infrastructure, strategic use of data, and overcoming cultural barriers within institutions. As a technological product, an AI application tool is proposed to support the performance of commercial managers in the origination of business, based on the integration of public and private data, comparative analysis of the customer profile in their market, signaling of opportunities and simulations of personalized products with a commercial approach focused on the business, contributing to improving the sustainability of the relationship with corporate clients.

Keywords: Artificial intelligence; Wholesale banks; Commercial relationships; *Open Finance*; Digital transformation.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Síntese do Referencial Teórico	18
Quadro 2: Sumário de Entrevistados.....	43
Quadro 3: Matriz de amarração.....	45
Quadro 4: Palavras-chave das Entrevistas	59
Quadro 5: Síntese dos Resultados Encontrados	63
Quadro 6: Síntese das Discussões dos Resultados	65
Quadro 7: Síntese do Produto Tecnológico	69

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Principais Tendências do Setor Bancário Comercial.....	10
1.2. O Papel do Crédito Empresarial no Brasil	12
1.3. O Setor Bancário e suas Transformações.....	13
1.4. Problema de Pesquisa.....	16
1.5. Objetivos.....	16
1.5.1. Objetivos Específicos	16
1.6. Justificativa	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1. O Setor de Atacado de Produtos Financeiros	19
2.2. Os Principais Desafios e Oportunidades para os Bancos de Atacado	20
2.2.1. Pesquisa sobre Desafios e Oportunidades para os Bancos de Atacado	22
2.3. Implementação e Monitoramento Estratégico no Setor Bancário.....	25
2.4. O Desenvolvimento do Brasil com Novas Mídias no Cenário Global e o Impacto das Novas Mídias no Relacionamento Bancário.....	25
2.5. <i>Open Finance</i>	26
2.6. Regulamentação dos Bancos na Inclusão Financeira Digital	27
2.7. Particularidades de Empresas que usam o Planejamento Estratégico.....	28
2.8. Avaliação do Ambiente	30
2.9. Estratégia de Diferenciação Ampla.....	32
2.9.1. Estratégia de Diferenciação dos Bancos.....	33
2.10. Vantagem Competitiva com uso do Modelo VRIO e suas Limitações	34
2.11. Os Principais Conceitos e Definições de IA.....	35
2.11.1. Componentes e Técnicas de IA	35
2.12. A Inteligência Artificial Generativa na Agenda das Lideranças	36
2.12.1. Onde estão as Maiores Oportunidades	37
2.12.2. Os Fundamentos das Aplicações	38
3. MÉTODOS DA PESQUISA.....	41
3.1. Caracterização da Pesquisa	41
3.2. Delineamento da Pesquisa	43
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	46
4.1. Análise das Entrevistas	46
4.2. Resultados Encontrados.....	61

4.3. Discussões dos Resultados.....	64
5. PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO	67
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICE A	76

1. INTRODUÇÃO

1.1. Principais Tendências do Setor Bancário Comercial

O setor bancário comercial está à beira de uma transformação sem precedentes, moldada por forças disruptivas e oportunidades estratégicas, conforme o relatório *Commercial Banking Top Trends for 2024*, da Accenture (2024), que lança luz sobre como bancos podem navegar por um cenário complexo, marcado pela ascensão da transformação digital, pela necessidade urgente de otimizar custos e por um ambiente regulatório cada vez mais exigente. Neste contexto, a inteligência artificial generativa (IA) emerge como uma aliada poderosa, prometendo revolucionar processos e redefinir a sustentabilidade das instituições. Este panorama não apenas reflete os desafios do presente, mas também aponta para um futuro em que inovação e adaptabilidade serão diferenciais indispensáveis (Accenture, 2024).

Segundo ANBIMA (2024), o impacto crescente da inteligência artificial (IA), em especial da IA generativa, já está provocando mudanças significativas no setor financeiro em áreas como automação, análise de dados e atendimento ao cliente, prometendo revolucionar o mercado de capitais. Entre as principais aplicações, está o uso da IA para aprimorar operações financeiras internas e externas, como por exemplo, agentes inteligentes que oferecem decisões financeiras autônomas, enquanto ferramentas de automação ajudam a reduzir custos e aumentar a eficiência operacional.

As instituições bancárias enfrentam um ambiente de juros altos e aumento na inadimplência de pequenas e médias empresas (PMEs), e o cenário obriga os bancos a fortalecerem a qualidade de ativos e realinhar suas estratégias de investimento. Uma gestão de custos estratégica, em vez de abordagens táticas, tornou-se essencial para lidar com margens de lucro pressionadas, assim como, investimentos em capacidades digitais robustas para a gestão de tesouraria e pagamentos emergiu como uma estratégia para atrair clientes corporativos e PMEs, segundo o relatório *Commercial Banking Top Trends for 2024*, da Accenture (2024).

O papel da regulamentação também ganha destaque, com o surgimento de medidas mais rigorosas como o Basileia IV, que exigirá que os bancos revisem suas alocações de capital e métodos de avaliação de risco, equilibrando prudência regulatória e sustentabilidade financeira (Accenture, 2024). A Basileia IV é uma atualização das regras de capital que redefine o cálculo dos ativos ponderados pelo risco (RWA), aumentando a sensibilidade ao risco e a comparabilidade entre bancos, segundo a PwC (2019). No campo da transformação digital, a IA generativa desponta como uma tecnologia transformadora para otimizar processos, melhorar a experiência do cliente e impulsionar a produtividade, permitindo gerar aumentos

significativos na eficiência e receita operacional dos bancos (Accenture, 2024). Contudo, a adoção da IA generativa não está isenta de desafios e, segundo ANBIMA (2024), alerta para os riscos associados à "caixa-preta" da tecnologia, que dificulta a transparência, ética e conformidade regulatória, especialmente no contexto financeiro altamente regulado. Para mitigar esses desafios, a ANBIMA (2024) propõe práticas de implementação responsável da IA, incluindo o treinamento em dados específicos do setor e a adoção de *benchmarks* padronizados para avaliar os riscos. Essa abordagem busca equilibrar inovação tecnológica com segurança e confiabilidade.

Segundo Maiola (2021), o setor bancário passou por profundas transformações impulsionadas pelo advento da internet e pela introdução de aplicativos digitais. O desenvolvimento de diversas tecnologias financeiras foi essencial para a simplificação e aceleração de serviços, como pequenas transações, concessão de empréstimos, entre outros. Nesse contexto, a pandemia de COVID-19 representou um marco de reinvenção para as instituições bancárias, consolidando o papel da Inteligência Artificial (IA) como uma ferramenta fundamental para atender às novas demandas e desafios do mercado financeiro. Os bancos de atacado precisam ser proativos na agenda de transformação e viabilizar o crescimento em um mercado em constante evolução, precisam ser ágeis e adaptáveis, para se manterem competitivos e crescerem em um ambiente dinâmico e em rápida evolução (PwC, 2023).

A modernização dos processos de empréstimos, especialmente no crédito corporativo, também é essencial e, tecnologias de automação e IA permitem decisões de crédito mais rápidas e precisas, ajudando os bancos a oferecerem produtos personalizados com maior eficiência de capital. Assim como, o impacto de soluções de pagamento inovadoras de bancos que adotam APIs (interface de programação de aplicações), painéis de análise em tempo real e integração com sistemas contábeis, podem melhorar tanto a retenção de clientes quanto suas margens operacionais, demonstrando a importância de alinhar tecnologias modernas às necessidades empresariais (Accenture, 2024).

Por fim, a convergência de tendências como regulamentação, transformação digital e estratégias de custos configuram um momento crucial para o setor, e os bancos que adotarem uma abordagem proativa em IA, sustentabilidade e modernização de processos, estarão mais bem posicionados para liderar no futuro (Accenture, 2024). A inteligência artificial, especialmente a IA generativa, está moldando uma nova era no setor financeiro, e as instituições que investirem em sua adoção responsável, estarão mais bem posicionadas para capturar as

oportunidades e enfrentar os desafios de um mercado em rápida transformação (ANBIMA, 2024).

1.2. O Papel do Crédito Empresarial no Brasil

O crescimento econômico de um país está diretamente relacionado à sua capacidade de fomentar o desenvolvimento de empresas principalmente por meio da oferta de crédito. No Brasil essa dinâmica se torna ainda mais evidente, uma vez que o setor bancário desempenha um papel fundamental na intermediação financeira, sendo o principal provedor de crédito para o setor privado (Banco Central do Brasil, 2018). A relevância desse mecanismo pode ser observada na relação entre o crédito concedido às empresas e a expansão do Produto Interno Bruto (PIB), que é um indicador essencial de desempenho econômico (FEBRABAN, 2024).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024), o PIB brasileiro apresentou um crescimento de 2,9% em 2023, atingindo a marca de R\$ 10,9 trilhões. Este crescimento foi, em parte, impulsionado pela capacidade das instituições financeiras de oferecer crédito para as empresas, seja para investimentos ou para capital de giro, que acabam gerando receita na econômica. Segundo o Banco Central do Brasil (2024), o volume de crédito no Sistema Financeiro Nacional foi de R\$ 5,8 trilhões em 2023 (aumento de 7,9% ao ano), representando cerca de 51,3% do PIB. Deste montante, R\$ 2,2 trilhões foram destinados ao crédito para empresas (PJ), que demonstrou um crescimento de 4,5% em relação ao crédito concedido para empresas em 2022 (PF aumentou 10,1%), o que acaba evidenciando a importância do setor bancário para a manutenção ou expansão das empresas no Brasil.

A evolução do crédito tem um papel crucial no aumento da capacidade produtiva, na inovação e no crescimento das empresas. De acordo com a McKinsey (2020), os bancos brasileiros vêm desempenhando um papel resiliente, mesmo em contextos de crises como a pandemia de COVID-19, continuando a oferecer crédito em setores estratégicos da economia. Contudo, os desafios são muitos, pois a taxa de inadimplência tende a aumentar em períodos de recessão, elevando os spreads e restringindo o acesso ao crédito (McKinsey, 2020).

Segundo o boletim do 3º quadrimestre 2023 do Mapa de Empresas, relatório gerado no âmbito da Secretaria Nacional de Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (MEMP), o Brasil possuía 20.798.291 empresas ativas. Deste total, 93,5% das empresas eram microempresas ou empresas de pequeno porte (EBC, 2024). Com isso, são mais de 1,3 milhões de médias e grandes empresas no Brasil (equivalente a 6,5% do total de empresas ativas), segundo Mapa de Empresas da Secretaria Nacional de Microempresa e da Empresa de Pequeno

Porte (MEMP). As micro e pequenas empresas possuem faturamento anual até R\$ 4,8 milhões e as médias empresas possuem faturamento de R\$ 4,8 milhões a R\$ 300 milhões/ano, acima disso já é grande empresa (BNDES, 2024).

A carteira de crédito PJ no Brasil de R\$ 2,2 trilhões foi equivalente a 20% do PIB do Brasil de 2023. Ou seja, o Sistema Financeiro Nacional concedeu R\$ 2,2 trilhões de linhas de crédito para financiamento do capital de giro ou para investimentos das empresas no Brasil, que contribuíram para originação das receitas das empresas e consequentemente o PIB. É aqui que estão os negócios dos bancos de atacado no Brasil, que conta com 155 instituições financeiras, segundo a FEBRABAN (2024).

1.3. O Setor Bancário e suas Transformações

A utilização de IA para prever fraudes e mitigar riscos, segundo a McKinsey (2020), também ajuda a melhorar a confiança entre as instituições financeiras e as empresas, criando um ambiente mais seguro para transações comerciais.

As transformações tecnológicas que estão moldando o setor bancário também trazem novos desafios. A automação de processos, como a análise de crédito e a gestão de riscos, pode reduzir a intervenção humana e, consequentemente, os custos operacionais. No entanto, é necessário que as instituições financeiras implementem esses sistemas com cuidado para evitar falhas e garantir a integridade dos dados (Dănilă; Munteanu; Burcea, 2024). Além disso, a regulação sobre o uso de IA no setor bancário precisará evoluir para acompanhar a rápida inovação, como observado na regulamentação do *Open Banking* no Brasil em 2020 (McKinsey, 2020).

O *Open Banking*, agora mais conhecido como *Open Finance*, é um exemplo de como o uso de dados e IA podem transformar o relacionamento entre instituições financeiras e empresas. Ao permitir que os clientes compartilhem suas informações bancárias com diferentes provedores de serviços, o *Open Finance* cria um ecossistema mais competitivo, no qual as empresas podem acessar uma gama mais ampla de produtos financeiros com condições personalizadas e vantajosas. Isso amplia o acesso ao crédito, especialmente para PMEs, que tradicionalmente enfrentam dificuldades em obter financiamento em condições competitivas (McKinsey, 2020). Segundo o Banco Central do Brasil (2024), o *Open Finance* possui um escopo maior de dados, como investimentos, seguros e previdência. Com isso, promove um ecossistema financeiro mais inclusivo e integrado, indo além das transações bancárias para englobar diversos produtos e serviços financeiros.

O futuro do setor bancário brasileiro está intrinsecamente ligado à adoção de novas tecnologias, como IA e *Open Finance*, que facilitarão um relacionamento mais próximo e eficiente com as empresas. Ao oferecer produtos financeiros personalizados, acelerar processos de concessão de crédito e mitigar riscos com maior precisão, os bancos poderão não apenas apoiar o crescimento das empresas, mas também contribuir significativamente para o crescimento do PIB do país (McKinsey, 2020).

Segundo Dănilă, Munteanu e Burcea (2024), o futuro do setor bancário está intimamente ligado ao uso de inteligência artificial e vários benefícios surgiram na revisão de seus estudos, que perceberam o potencial transformador da IA no setor bancário à medida que os investimentos em desenvolvimento e adoção da IA, pós-COVID, se intensificam. Os benefícios potenciais percebidos pelos autores foram:

- 1- Aumento da eficiência com redução de custos e aumento da produtividade usando IA para processos essenciais em áreas como finanças, conformidade, gerenciamento de riscos e tarefas administrativas;
- 2- Geração de receita com uso de IA para melhorar a segmentação, antecipar as necessidades dos clientes ou criar produtos e serviços;
- 3- Mitigação de riscos com aplicação de IA na análise de riscos em áreas como decisões de empréstimos, risco de mercado ou subscrição de seguros, melhorando assim a estabilidade institucional e a estabilidade do sistema.

Segundo Itaú Unibanco (2024), a inteligência artificial (IA) tem se consolidado como uma das principais ferramentas para aprimorar a eficiência e a experiência dos clientes no setor bancário, e o engajamento dos clientes é fundamental para a sustentabilidade do negócio, uma vez que clientes mais engajados tendem a gerar maior receita e apresentam menores taxas de cancelamento de relacionamento. Modelos de Inteligência Artificial (IA) desempenham um papel essencial nesse processo, permitindo identificar as necessidades financeiras de cada cliente e oferecendo soluções personalizadas por meio de diferentes canais de comunicação, conforme o estágio da vida e o perfil do cliente. A IA ajuda a maximizar o valor por cliente ao aumentar a principalidade e o engajamento, resultando em incrementos significativos de receita.

Além disso, o setor financeiro está passando por uma transformação significativa, impulsionada por inovações tecnológicas como o *Open Finance*, *Banking-as-a-Service* (BaaS), tokenização e IA generativa. Essas inovações não só criam oportunidades de produtos e serviços, como também proporcionam um atendimento mais eficiente e uma experiência

aprimorada ao cliente. Com isso, as empresas que lideram essa transformação são capazes de se antecipar às mudanças de comportamento dos consumidores, mantendo-se competitivas em um cenário de crescente regulação e evolução tecnológica, segundo o relatório anual integrado 2023 do Itaú Unibanco (Itaú Unibanco, 2024).

Segundo Banco do Brasil (2024), a inteligência analítica (capacidade de coletar e analisar dados para embasar decisões) desempenha um papel essencial na personalização do relacionamento com clientes, permitindo que as empresas, especialmente no setor financeiro, ofereçam interações mais assertivas e personalizadas. No caso do Banco do Brasil, o uso de inteligência analítica permitiu a criação de jornadas inteligentes de comunicação, com base em decisões orientadas por dados e inteligência artificial. Isso possibilitou que as interações com os clientes fossem personalizadas, levando em conta o ciclo de vida, comportamentos de compra e preferências individuais. Além disso, o uso de inteligência analítica permite o mapeamento de “micro momentos” e antecipação de necessidades, que não só melhora a experiência do cliente, como também gera oportunidades de negócios, contribuindo para a perenidade e rentabilidade de longo prazo da instituição.

O banco utiliza modelos analíticos sofisticados que processam dados de mais de 80 milhões de clientes diariamente, possibilitando uma hiper personalização de ofertas, decisões de preços, e prevenção de riscos. Ferramentas como o *Customer Relationship Management* (CRM) e o *Open Finance* foram adotadas para suportar essas ações, com impacto direto na ampliação do engajamento e da satisfação dos clientes, conforme o relatório anual 2023 do Banco do Brasil (Banco do Brasil, 2024). Segundo o Banco Central do Brasil (2024), o *Open Finance* pode fornecer maior transparência de dados dos negócios que os clientes possuem com os bancos e fomentar negócios customizados aos clientes, uma vez que os bancos tendo acesso as informações que um cliente possui no mercado financeiro, podem ofertar negócios mais atrativos do que eles já possuem atualmente.

Contudo, neste trabalho, o autor busca entender se a inteligência artificial será capaz de fornecer informações importantes para o aprimoramento do relacionamento comercial com clientes nos bancos de atacado do Brasil, com ferramentas de IA buscando informações da base de dados dos bancos e da receita federal, para informar os produtos e serviços das empresas de determinado ramo de atividade, conforme CNAE no cartão do CNPJ, comparar com as empresas da base de clientes do banco e do mesmo segmento da empresa, os negócios em carteira com aquele perfil de cliente, fazer um levantamento da Serasa para saber se a empresa possui restrições relevantes, que possam restringir o acesso ao crédito, e buscar informações no

Open Finance. Porém, o *Open Finance* ainda não atingiu sua maturidade plena e aceitação da grande maioria das empresas, o que ajudaria muito no processo de venda do gerente do banco de atacado para desenvolver um relacionamento mais customizado. Segundo a Folha De S.Paulo em 28 fev. 2024, apenas 1,1% das empresas com conta bancária no Brasil aderiram ao *Open Finance*. Já na população, a adesão chegou a 14% das pessoas com conta bancária no Brasil ao fim de 2023, equivalente a 28 milhões de pessoas físicas.

1.4. Problema de Pesquisa

Dado o ambiente dos bancos de atacado apresentado na introdução desse trabalho, com foco no atendimento a pessoa jurídica de médio e grande portes, a pergunta que orienta esta pesquisa e que serviu de base para este estudo é a seguinte: Quais os impactos do uso da inteligência artificial no relacionamento comercial dos bancos de atacado do Brasil? Com isso, será pesquisado como está a integração dos sistemas dos bancos de atacado com a IA e com o *Open Finance*, e até que ponto a inteligência artificial consegue fomentar negócios sem a intervenção humana, como era até 2024.

1.5. Objetivos

O objetivo desta pesquisa é investigar as tendências do uso da inteligência artificial (IA) no relacionamento comercial dos bancos de atacado no Brasil. A pesquisa foca em compreender como as ferramentas de IA podem ser aplicadas para melhorar o relacionamento comercial dos bancos de atacado tanto para melhorar a eficiência do atendimento como para aumentar o engajamento dos clientes. A partir desta análise, busca-se identificar as oportunidades e os desafios associados à implementação dessas tecnologias no contexto dos bancos de atacado.

1.5.1. Objetivos Específicos

Tendo em vista o objetivo dessa pesquisa, torna-se fundamental o entendimento em relação aos objetivos específicos abaixo:

- 1- Investigar as aplicações da IA em uso na área comercial dos bancos de atacado;
- 2- Analisar os impactos da IA para a área comercial dos bancos de atacado;
- 3- Analisar a percepção dos profissionais dos bancos de atacado em relação a adesão da IA.

1.6. Justificativa

A justificativa desta dissertação está fundamentada na importância dos bancos na economia do país e na importância do relacionamento comercial entre clientes e gerentes de relacionamento do segmento de atacado dos bancos, considerando a adoção de novas tecnologias como IA e o *Open Finance*. Segundo Brito e Maciel (2022), a relação entre o banco e o cliente de atacado é mais próxima e baseada em confiança mútua, devido à complexidade e ao volume das operações envolvidas. Porém, as empresas que conseguem se adaptar rapidamente às mudanças tecnológicas e as que utilizam as mídias de maneira eficaz, são aquelas que se destacam e lideram seus setores (Aulicino; Fischmann, 2020).

Os negócios nos bancos de atacado no Brasil cresceram 4,5% de 2022 para 2023, que foi superior ao crescimento do PIB de apenas 2,9% no mesmo período, apesar que o volume financeiro do crescimento do PIB foi maior do que o volume financeiro do crescimento dos bancos de atacado, dado que o PIB foi R\$ 10,9 trilhões, enquanto a carteira PJ dos bancos foi R\$ 2,2 trilhões em 2023 (médias e grandes empresas), segundo o Banco Central do Brasil (2024). Por outro lado, o *Open Finance* pode ser disruptivo para as empresas e facilitar a oferta de produtos de maneira mais customizada, com ajuda da inteligência artificial para identificar o perfil de negócios do cliente e os produtos que melhor se enquadram naquele perfil, porém, ainda dependem da aceitação dos clientes em compartilhar seus dados entre as instituições financeiras.

Segundo a Gartner (2024), no futuro, as organizações continuarão a buscar na IA formas de aprimorar seus processos de tomada de decisões e as empresas mais atualizadas nesse processo poderão se diferenciar ainda mais da concorrência e ganhar agilidade e capacidade de resposta mais rápidas às mudanças do ecossistema. Este trabalho busca contribuir ao mercado financeiro de bancos e empresas com informações sobre a transformação digital com uso da IA no relacionamento dos bancos de atacado com as empresas, considerando que a pesquisa introdutória deste trabalho demonstrou que deve melhorar a concorrência entre bancos, oferta de produtos mais qualificados aos clientes e otimizar resultados, melhorando a qualidade de atendimento e condições dos produtos adquiridos pelos clientes. Além disso, o pesquisador atua há mais de 20 anos no segmento de atacado de bancos no Brasil, principalmente, exercendo a função de gerente de relacionamento comercial, que tem a função de atendimento as demandas dos clientes, manutenção do relacionamento e originação de negócios, e acredita que as vendas possam ser mais assertivas com uso da IA para originar negócios e com isso gerar mais produtividade no segmento de atacado dos bancos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os principais referenciais teóricos que sustentam este estudo, discutindo de forma mais aprofundada os conhecimentos teóricos da literatura e do sistema financeiro nacional, demonstrando os desafios e oportunidades. Ressalta-se que foi considerado relevante abordar como está o uso da inteligência artificial no mercado financeiro, buscando cada vez mais soluções para reduzir custos e acelerar processos. O quadro 1 apresenta um resumo do referencial dessa pesquisa.

Quadro 1: Síntese do Referencial Teórico

Constructo	Definição	Referências
O Setor de Atacado de Produtos Financeiros	Compreende instituições financeiras especializadas no atendimento a grandes empresas , governos e entidades institucionais, oferecendo serviços de alta complexidade, como financiamento corporativo, gestão de ativos e operações no mercado de capitais, exigindo inovação, adaptação regulatória e segmentação estratégica para otimizar a competitividade e a rentabilidade.	Brito e Maciel (2022)
Desafios e Oportunidades para os Bancos de Atacado	Necessidade de adaptação ágil às mudanças macroeconômicas, adoção de tecnologias emergentes para eficiência operacional, personalização dos serviços, integração de ESG, fortalecimento da gestão de riscos e inovação em modelos de negócios , garantindo competitividade e crescimento sustentável em um mercado dinâmico.	PwC (2023); Deloitte (2023)
<i>Open Finance</i>	Um sistema financeiro aberto que permite o compartilhamento de informações financeiras entre instituições autorizadas pelo Banco Central, ampliando a concorrência e oferecendo aos consumidores melhores condições de produtos e serviços financeiros .	Banco Central do Brasil (2024)
Regulamentação dos Bancos na Inclusão Financeira Digital	Busca equilibrar a inovação nos serviços financeiros digitais com a segurança e a proteção de dados , exigindo regulamentações proporcionais, uso de tecnologias avançadas de cibersegurança e uma cultura organizacional que priorize a governança de dados e a conscientização sobre riscos.	Alliance for Financial Inclusion (2018); Lima, Almeida e Maroso (2020)

(continua)

(continuação)

Planejamento Estratégico	Prática que permite desenvolver uma visão de longo prazo, realizar análises contínuas do ambiente, alinhamento de áreas e colaboradores, promover flexibilidade e inovação, e tomar decisões com base em dados , garantindo um ciclo contínuo de monitoramento e adaptação.	Fischmann e Almeida (2018); Michael Porter (1980)
Estratégia de Diferenciação	Criação de produtos ou serviços percebidos como significativamente diferentes dos concorrentes , permitindo cobrar preços mais altos devido ao valor agregado percebido pelos consumidores.	Gamble e Thompson Jr. (2012)
Avanço Tecnológico	No contexto das novas mídias, é entendido como uma ferramenta transformadora que altera a maneira de interagir com consumidores , fornecedores e concorrentes.	Aulicino e Fischmann (2020); Santos e Cavalcanti (2020)
Inteligência Artificial	É a simulação de processos de inteligência humana por sistemas computacionais , incluindo aprendizado, raciocínio e autocorreção, com amplas aplicações e desafios éticos no futuro.	Russell e Norvig (2016)
Inteligência Artificial Generativa (GenAI)	Cria novos conteúdos, como textos, imagens, códigos, ou outros dados, a partir de padrões aprendidos, sendo capaz de gerar soluções criativas e personalizadas, automatizar processos, melhorar a produtividade e impulsionar a inovação em diversas áreas, como marketing, vendas, desenvolvimento de software e operações.	McKinsey (2023)

Fonte: Elaborado pelo Autor com base no referencial teórico.

2.1. O Setor de Atacado de Produtos Financeiros

Conforme Brito e Maciel (2022), o Banco de Atacado é um segmento das instituições financeiras que atendem grandes empresas, governos e outras entidades institucionais, oferecendo serviços como financiamento corporativo, gestão de ativos, consultoria em fusões e aquisições, e operações no mercado de capitais. Esses bancos diferenciam-se dos bancos de varejo por lidarem com transações de maior volume e complexidade, exigindo uma abordagem personalizada para atender às necessidades específicas de seus clientes, *expertise* setorial e relacionamento próximo com os clientes para o sucesso nessas operações.

Uma diferença fundamental entre o atacado e o varejo bancário é o perfil da clientela. Enquanto o varejo atende indivíduos e pequenas empresas, o atacado lida com clientes que demandam soluções financeiras complexas e personalizadas. Brito e Maciel enfatizam que "a relação entre o banco e o cliente de atacado é mais próxima e baseada em confiança mútua, devido à complexidade e ao volume das operações envolvidas" (Brito; Maciel, 2022, p. 48).

No contexto do mercado bancário de atacado, Brito e Maciel (2022) destacam operações como financiamentos corporativos, que envolvem a concessão de crédito de longo prazo para grandes empresas financiarem expansões ou aquisições. Além disso, operações no mercado de capitais, onde os bancos auxiliam empresas na emissão de títulos de dívida ou ações, facilitando a captação de recursos diretamente do mercado.

Brito e Maciel (2022) apontam desafios significativos nesse setor, como a necessidade de conformidade regulatória e a gestão de riscos associados a grandes transações financeiras. A adaptação às inovações tecnológicas é crucial, especialmente diante da digitalização acelerada e do surgimento de *fintechs* que competem diretamente com serviços tradicionais de bancos de atacado. A PwC Brasil (2023) reforça essa perspectiva, indicando que "a transformação no setor bancário de atacado está sendo impulsionada por quatro tendências principais: mudança na estrutura do mercado, crescentes exigências ESG, ascensão das finanças descentralizadas e a emergência dos ativos digitais como uma classe de ativos viável".

2.2. Os Principais Desafios e Oportunidades para os Bancos de Atacado

O artigo "Bancos de atacado pós-2025", publicado pela PwC em 2023, aborda as mudanças e desafios que os bancos de atacado enfrentarão nos próximos anos. A análise destaca que, para serem proativos na agenda de transformação e viabilizar o crescimento em um mercado em constante evolução, os bancos de atacado precisam ser ágeis e adaptáveis para se manterem competitivos e crescerem em um ambiente dinâmico e em rápida evolução. A transformação digital, a inovação contínua e a ênfase em ESG são elementos cruciais para alcançar esse objetivo.

Segundo PwC (2023), os bancos de atacado precisam de adoção de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, *machine learning* e automação, para melhorar a eficiência operacional, reduzir custos e oferecer serviços personalizados aos clientes; Desenvolver novos modelos de negócios que possam responder rapidamente às mudanças do mercado, incluindo parcerias com *fintechs* e outras empresas de tecnologia financeira; Melhorar a experiência do cliente por meio de serviços mais ágeis, transparentes e personalizados, utilizando dados para entender melhor as necessidades e preferências dos clientes; Integrar princípios de sustentabilidade ambiental, social e governança corporativa (ESG) nas operações e estratégias de negócios, atendendo à crescente demanda por práticas responsáveis e sustentáveis; Fortalecer a gestão de riscos e a resiliência operacional para enfrentar incertezas econômicas, regulamentares e tecnológicas, garantindo a estabilidade e a continuidade dos

negócios; E por fim investir no desenvolvimento de talentos e na capacitação da força de trabalho, preparando os funcionários para lidar com as novas demandas e competências exigidas pelo mercado futuro.

As implicações são abrangentes com a rápida digitalização do mercado financeiro com a tecnologia *blockchain* e a tokenização de ativos, associadas as mudanças de infraestrutura necessárias para uma adoção e participação em larga escala dessas transformações na estrutura do mercado. Tudo isso também representa uma oportunidade para desenvolver novos motores de crescimento no setor bancário de atacado (PwC, 2023).

Segundo pesquisa realizada pela Pwc em 2022, perguntaram para 678 executivos dos Estados Unidos sobre quais possíveis mudanças políticas estão gerando mudanças importantes em seus negócios e, 63% dos executivos de serviços financeiros estavam especialmente atentos a regulamentações de tecnologia e dados, e 69% deles também disseram que capitalizar a transformação digital seria fundamental para ampliar a capacidade de crescimento de suas empresas.

Segundo a Deloitte (2023) no relatório *Commercial banking 2025: finding a new compass to navigate the future*, o setor bancário comercial está passando por uma transformação significativa impulsionada por mudanças macroeconômicas, que afetam a demanda por empréstimos, por avanços tecnológicos com a digitalização no relacionamento com clientes e a crescente expectativa dos clientes por serviços bancários mais ágeis e personalizados. Essas mudanças exigem que os bancos redefinam suas estratégias e se adaptem rapidamente a um ambiente cada vez mais competitivo e incerto. Além disso, a competição no setor tem se intensificado, com clientes corporativos diversificando seus relacionamentos bancários entre várias instituições, o que aumenta a pressão sobre os bancos para reter clientes e expandir sua participação na carteira (Deloitte, 2023).

Para prosperar nesse ambiente, os bancos precisam não apenas preservar seus relacionamentos existentes, mas também buscar novas oportunidades de inovação. Isso inclui a adoção de tecnologias digitais para melhorar a experiência do cliente, desde a automação de processos até a oferta de novos produtos financeiros, como empréstimos vinculados à sustentabilidade e soluções de financiamento inovadoras. Essas inovações podem proporcionar uma vantagem competitiva para os bancos que estiverem dispostos a investir em novas tecnologias e modelos de negócios (Deloitte, 2023).

A implementação de interfaces digitais intuitivas e eficientes é crucial para atender às expectativas dos clientes, que buscam transações bancárias sem atritos e maior controle sobre

suas operações financeiras. No entanto, a digitalização não deve ser vista apenas como um facilitador de transações, mas também como uma oportunidade para diferenciar a experiência do cliente e agregar valor por meio de *insights* personalizados e serviços proativos (Deloitte, 2023).

Os bancos de atacado também têm a oportunidade de desempenhar um papel vital na transição para uma economia mais sustentável, oferecendo produtos financeiros que incentivam práticas empresariais responsáveis. Além disso, a adoção de modelos de negócios inovadores, como serviços bancários como serviço e finanças incorporadas, pode permitir que os bancos ofereçam novos valores aos clientes e aumentem sua agilidade no mercado (Deloitte, 2023).

O futuro do setor bancário comercial será moldado por sua capacidade de inovar, digitalizar e se adaptar às novas demandas dos clientes e do mercado. A busca por novas fontes de valor, aliada à manutenção de relacionamentos sólidos com os clientes, será essencial para o sucesso nesse ambiente dinâmico e desafiador. Portanto, os bancos que forem proativos e estratégicos em suas abordagens estarão mais bem posicionados para prosperar no futuro (Deloitte, 2023).

2.2.1. Pesquisa sobre Desafios e Oportunidades para os Bancos de Atacado

Em 2023 foi realizado pela Deloitte uma pesquisa com mais de 100 executivos corporativos que são tomadores de decisão em relacionamentos bancários para entender as necessidades financeiras dos clientes, suas expectativas e suas percepções do banco que possuem maior relacionamento em serviços e linhas de crédito (Deloitte, 2023). Os resultados da pesquisa, juntamente com entrevistas selecionadas de executivos bancários, confirmaram lacunas nas expectativas dos clientes e na qualidade do serviço dos bancos. A pesquisa recomenda quatro (4) alavancas que podem ajudar os bancos a preencherem essas lacunas e elevar a experiência bancária dos clientes de atacado.

Capacitando gerentes de relacionamento para ajudar a gerar maior confiança

Os gerentes de relacionamento (RMs) podem passar anos cultivando relacionamentos com clientes e geralmente são bastante protetores sobre eles. Em troca, no entanto, apenas 10% dos executivos da pesquisa concordam que sua empresa trocaria de banco principal se seu gerente fosse para um novo banco.

Embora os executivos não estejam necessariamente insatisfeitos com seus bancos principais, apenas 26% dos executivos pesquisados consideraram o conhecimento e os *insights*

do setor especializado de seus bancos como muito bons ou excelentes. Muitos executivos esperam que seus RMs tragam uma mistura sofisticada de habilidades técnicas e habilidades sociais, como ser proativo e ter uma mentalidade de soluções, para construir relacionamentos confiáveis. Mas atender a essas expectativas é mais fácil dizer do que fazer, pois nossas entrevistas com executivos bancários indicaram que alguns RMs resistem à mudança e querem voltar às suas antigas maneiras de fazer as coisas.

Dados e tecnologia serão integrais para gerentes de relacionamento agregarem mais valor para seus clientes. Equipar RMs com dados e tecnologia pode fornecer *insights* acionáveis sobre os clientes, ao mesmo tempo em que libera seu tempo de tarefas operacionais mundanas para focar em sua especialização no setor e aconselhar os clientes.

Melhorar experiências digitais para manter a relevância

Embora os bancos tenham acelerado o ímpeto na digitalização de fluxos de trabalho e interfaces de clientes, a satisfação do cliente com recursos de autoatendimento continua repleta de atrito. Os pontos problemáticos clássicos incluem várias rodadas de aprovação para solicitações de empréstimo, clientes sendo solicitados a fornecer as mesmas informações em diferentes plataformas e visibilidade limitada sobre o status de aprovação. Talvez as experiências pessoais dos clientes com recursos digitais em bancos de varejo tenham moldado suas expectativas de interfaces de bancos de atacado e experiência geral.

Na pesquisa 45% dos executivos entrevistados não tiveram experiência com originação de empréstimos digitais e apenas 28% ficaram satisfeitos ou muito satisfeitos com suas experiências. Experiências digitais sem atrito agora se tornaram sinônimos de confiança, e os bancos não podem arriscar entregar experiências abaixo da média. Os clientes de atacado não querem apenas alguém em quem confiam para supervisionar a conta, mas também estão procurando recursos e capacidades digitais que facilitem fazer negócios com o banco.

Portanto, os bancos devem aumentar o número de opções de autoatendimento e minimizar as etapas que exigem entrada em papel ou visitas presenciais à agência. Ao mesmo tempo, os bancos devem considerar mudar suas mentalidades de olhar para o digital como um meio de habilitar transações para realmente diferenciar como os clientes experimentam seus serviços bancários. Além disso, as tecnologias de inteligência artificial e aprendizado de máquina podem frequentemente ajudar os RMs a antecipar as necessidades dos clientes, habilitar preços de negócios dinâmicos para micro segmentos e automatizar processos de tomada de decisão.

Dando vida a produtos, serviços e modelos de negócios inovadores

Uma onda de inovação de produtos na forma de “compre agora, pague depois”, pagamentos pessoa a pessoa, *crowdfunding* (financiamento coletivo) e carteiras digitais, entre outros, transformou a forma como vemos o banco de varejo. Em contraste, o banco de atacado tem sido leve em inovação em produtos de empréstimo e depósito, confiando mais na personalização de serviços e produtos para se diferenciar da concorrência.

Mas os bancos têm novas oportunidades hoje para inovar produtos comerciais, serviços e modelos de distribuição. Bancos com uma visão estratégica, atitude proativa e execução ágil em inovação provavelmente criarão uma vantagem para si mesmos que pode ser difícil de emular por aqueles que estão em cima do muro com uma abordagem reativa.

Alguns bancos estão originando empréstimos vinculados à sustentabilidade, para os quais as empresas tomadoras são incentivadas com melhores taxas de juros e acordos favoráveis ao atingir suas principais metas de desempenho de sustentabilidade. Enquanto isso, modelos de negócios inovadores, como serviços bancários, finanças incorporadas e serviços bancários de plataforma, podem capacitar os bancos a oferecer novo valor aos clientes.

Na pesquisa 76% dos executivos estão dispostos a utilizar novos produtos e serviços de outros bancos, *fintechs*, etc., se consolidados em uma única plataforma. Para os bancos, isso pode melhorar a agilidade de entrada no mercado, fechar lacunas de capacidade em inovação de produtos ou serviços e reduzir o tempo para atingir a adoção em massa.

Otimizando preços e custos para manter empréstimos lucrativos

Em um ambiente de taxas crescentes, os bancos geralmente são rápidos em repassar altas taxas de juros para seus clientes tomadores antes de seus clientes investidores. Dada sua sensibilidade à taxa, alguns investimentos financeiros estão migrando para oportunidades de alta lucratividade. Enquanto alguns bancos podem se sentir confortáveis em ver certos investidores saírem devido ao seu excesso de liquidez, muitos outros podem enfrentar maior pressão para aumentar as taxas de aplicações e mudar para opções de financiamento de atacado ou fluxos de caixa de investimentos para financiar o crescimento do empréstimo.

Os bancos estão refletindo custos de financiamento mais altos em seus modelos de precificação de empréstimos, mas também devem considerar a contabilização de um aumento no custo de capital e nos custos de aquisição de clientes. Melhorar a qualidade dos dados para refletir dinamicamente atualizações, como perfis de risco em mudança dos clientes e obrigações de empréstimo a outros bancos e instituições não bancárias, provavelmente deve diminuir a

probabilidade de fazer negócios não lucrativos. Realinhar as estruturas de incentivo ao valor da vida útil do cliente e colocar os controles certos em prática pode tornar os RMs mais disciplinados na condução do crescimento da receita.

Os esforços de otimização de custos seriam tão críticos quanto a precificação para impulsionar a lucratividade. Ao mesmo tempo em que mantêm seus investimentos em talento e digitalização, por um lado, os bancos também devem considerar encontrar oportunidades para mitigar ineficiências, redundâncias e complexidades para reduzir custos.

2.3. Implementação e Monitoramento Estratégico no Setor Bancário

Kaplan e Norton (1996) explicam que o Balanced Scorecard não é apenas um sistema de medição, mas um sistema de gestão estratégica que possibilita a execução da estratégia ao alinhar as metas organizacionais em todos os níveis hierárquicos. No setor bancário, essa metodologia permite que a alta administração acompanhe a execução da estratégia, avaliando continuamente o progresso em relação aos objetivos traçados e ajustando as ações conforme necessário.

Kaplan e Norton (1996) ainda explicam que o uso do Balanced Scorecard no setor bancário ajuda a melhorar a comunicação e o alinhamento estratégico entre departamentos; integrar indicadores financeiros e não financeiros, proporcionando uma visão mais abrangente da performance; focar tanto em resultados de curto prazo quanto em crescimento de longo prazo, o que é crucial em um ambiente financeiro dinâmico; facilitar a gestão de risco, monitorando aspectos críticos de conformidade regulatória e segurança financeira. Ao combinar essas quatro perspectivas e criar uma visão integrada de desempenho, os bancos podem alinhar suas atividades diárias com sua visão estratégica de longo prazo, maximizando a eficiência e o sucesso competitivo.

2.4. O Desenvolvimento do Brasil com Novas Mídias no Cenário Global e o Impacto das Novas Mídias no Relacionamento Bancário

Segundo Aulicino e Fischmann (2020) para o desenvolvimento sustentável e inclusivo do Brasil até o ano de 2035, que permita ao país consolidar-se como uma potência global, garantindo prosperidade econômica, bem-estar social e preservação ambiental, um dos pilares desse desenvolvimento é o fortalecimento das empresas brasileiras, utilizando as novas mídias como ferramentas cruciais para inovação, competitividade e crescimento.

No cenário global, o Brasil é visto como uma nação com grande potencial de se destacar em um mundo cada vez mais interconectado e digitalizado. O avanço tecnológico, principalmente no que tange às mídias digitais como as Redes Sociais, as Plataformas Digitais, o Big Data e a IA, Mídias Digitais Educativas e a Internet das Coisas, transformaram radicalmente a maneira como empresas interagem com seus consumidores, fornecedores e concorrentes. No contexto global, as empresas que conseguem se adaptar rapidamente às mudanças tecnológicas e que utilizam as mídias de maneira eficaz são aquelas que se destacam e lideram seus setores, segundo Aulicino e Fischmann (2020).

Santos e Cavalcanti (2020) ressaltam como a transformação digital está remodelando o setor bancário por meio de inovações tecnológicas, como o *open banking*, a inteligência artificial (IA), o *blockchain* e o pagamento instantâneo (como o PIX). Essas tecnologias estão promovendo maior eficiência operacional, redução de custos e oferta de serviços personalizados e acessíveis. Além disso, eles destacam o crescimento das *fintechs*, que têm desafiado os bancos tradicionais, oferecendo soluções mais ágeis e centradas no cliente.

Santos e Cavalcanti (2020) também ressaltam que a digitalização bancária está promovendo uma inclusão financeira mais ampla, particularmente para micro e pequenas empresas (MPEs) e para a população desbancarizada ou sub-bancarizada. A facilidade de acesso a serviços financeiros através de aplicativos móveis e plataformas digitais democratiza o acesso ao crédito, contas digitais, e meios de pagamento, o que antes era mais restrito.

2.5. Open Finance

O *Open Finance*, ou sistema financeiro aberto, é a possibilidade de clientes do segmento financeiro permitirem o compartilhamento de suas informações de produtos e serviços financeiros entre diferentes instituições autorizadas pelo Banco Central e a movimentação de suas contas bancárias a partir de diferentes plataformas e não apenas pelo aplicativo ou site do banco. Porque, atualmente, uma instituição não sabe o relacionamento que clientes possuem com outras instituições, o que dificulta a competição entre elas.

O *Open Finance* é a ampliação do *Open Banking*. O projeto mudou de nome para mostrar a sua maior abrangência, que inclui não somente informações sobre produtos e serviços financeiros mais tradicionais (como contas e operações de crédito), mas também dados de produtos e serviços relacionados a investimentos, e, futuramente, podendo ter informações sobre câmbio, credenciamento, seguros e previdência. Isso significa que, uma pessoa poderá usar as informações financeiras que possui em um banco para contratar produtos ou serviços

financeiros com melhores condições em outras instituições participantes, assim como ter acesso a melhores taxas para seus negócios.

Com *Open Finance* ou a permissão de cada correntista, as instituições se conectam diretamente às plataformas de outras instituições participantes e acessam exatamente os dados autorizados pelos clientes. Os benefícios do *Open Finance* para os clientes dos bancos são de mais competição das instituições participantes, que poderão fazer ofertas de produtos e serviços para clientes de seus concorrentes, com benefícios para o consumidor, que poderá obter redução de tarifas, melhores condições nas ofertas e soluções para facilitar o controle das vidas financeiras.

Somente as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central podem participar do ecossistema do *Open Finance*. Entretanto, a regulamentação prevê participantes obrigatórios e voluntários, a depender do porte da instituição e do dado ou serviço que está sendo compartilhado. Os maiores bancos, por exemplo, são participantes obrigatórios do *Open Finance* para o compartilhamento de dados. O compartilhamento de dados prevê que a instituição deve solicitar o compartilhamento de dados e serviços do cliente de forma clara e objetiva, com a finalidade desse compartilhamento. Além disso, as instituições participantes envolvidas no compartilhamento de dados ou serviços devem assegurar às pessoas a possibilidade de encerrar o compartilhamento a qualquer tempo.

2.6. Regulamentação dos Bancos na Inclusão Financeira Digital

Segundo Alliance for Financial Inclusion (2018), os serviços de dinheiro móvel, muitas vezes oferecidos por empresas de telecomunicações, representam desafios regulatórios e de supervisão. Porém, a regulamentação deve ser proporcional ao nível de risco, sem ser excessivamente onerosa, especialmente para serviços que não envolvem as preocupações de estabilidade sistêmica, que são típicas dos bancos tradicionais. Isso reflete uma mudança significativa no papel dos bancos centrais, que passam de uma função tradicional de supervisão bancária para um papel mais ativo em incentivar a inovação nos serviços financeiros digitais.

Segundo Oliveira e Vieira (2021), a mitigação de riscos cibernéticos no setor bancário envolve o uso de ferramentas tecnológicas avançadas, como criptografia, autenticação multifator e sistemas de monitoramento contínuo. No entanto, a tecnologia, por si só, não é suficiente; é necessário adotar uma abordagem integrada, que inclua políticas de governança de dados e treinamento regular dos funcionários para conscientizá-los sobre ameaças como a engenharia social e o *phishing*.

Lima, Almeida e Maroso (2020), salientam a necessidade de implementar ferramentas tecnológicas, como autenticação multifator, monitoramento de redes e criptografia de dados. Porém, essas ferramentas só serão eficazes se houver um alinhamento com práticas organizacionais que incluam uma forte cultura de segurança. Nesse sentido, as estratégias de mitigação de risco, envolvem não apenas a tecnologia, mas também o desenvolvimento de políticas internas que estimulem a comunicação eficiente sobre potenciais ameaças, o reporte rápido de incidentes e a criação de um ambiente onde a segurança da informação é prioridade em todos os níveis da organização. Assim, a LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados desempenha um papel crucial ao exigir que as empresas invistam em segurança da informação de forma integrada, assegurando que não apenas as infraestruturas tecnológicas sejam robustas, mas que os usuários também estejam preparados para lidar com as ameaças (Lima; Almeida; Maroso, 2020).

2.7. Particularidades de Empresas que usam o Planejamento Estratégico

Segundo Fischmann e Almeida (2018) as características específicas das empresas que adotam o planejamento estratégico como uma prática central em sua gestão envolvem uma série de comportamentos, processos e culturas organizacionais que diferenciam essas empresas de outras que não utilizam o planejamento estratégico de forma sistemática. Uma das particularidades mais marcantes das empresas que utilizam o planejamento estratégico é a ênfase na visão de longo prazo. Segundo Fischman e Almeida (2018), essas organizações não apenas reagem às condições de mercado do presente, mas também antecipam tendências futuras e se preparam para cenários que possam surgir. O planejamento estratégico permite que as empresas definam metas claras e desenvolvam planos de ação que orientem sua trajetória a longo prazo, assegurando que todas as decisões diárias estejam alinhadas com os objetivos maiores.

Outra característica fundamental é a abordagem sistemática de análise do ambiente. Empresas que adotam o planejamento estratégico realizam avaliações contínuas do ambiente externo e interno, utilizando ferramentas como a análise SWOT e a análise PESTEL. Essa prática permite que as organizações identifiquem oportunidades e ameaças no ambiente externo, ao mesmo tempo em que avaliam seus pontos fortes e fracos internos. Essa análise detalhada possibilita a criação de estratégias mais robustas e adaptativas, segundo Fischmann e Almeida (2018).

O alinhamento organizacional é outra particularidade destacada por Fischmann e Almeida (2018). Nas empresas que praticam o planejamento estratégico, há uma preocupação constante em garantir que todos os setores e colaboradores estejam alinhados com a estratégia global da organização. Isso envolve a comunicação clara das metas estratégicas em todos os níveis da empresa e a criação de mecanismos de acompanhamento e controle para garantir que as ações de todos estejam contribuindo para os objetivos estabelecidos. Esse alinhamento não apenas melhora a eficiência, mas também promove a coesão e o engajamento entre os funcionários.

Embora o planejamento estratégico esteja associado a uma visão de longo prazo, Fischmann e Almeida (2018) enfatizam que as empresas bem-sucedidas nessa prática também demonstram flexibilidade e capacidade de adaptação. A flexibilidade pode ajudar a promover a cultura de inovação e como o ambiente de negócios é dinâmico, as organizações precisam estar prontas para ajustar suas estratégias conforme as condições mudam. Empresas e bancos que utilizam o planejamento estratégico de maneira eficaz mantêm uma abordagem ágil, revisando regularmente seus planos e adaptando-se às novas realidades do mercado.

As empresas que adotam a prática a uma cultura de inovação tendem a incentivar a busca constante por novas ideias e soluções criativas. Fischmann e Almeida (2018) ressaltam que essas organizações não veem o planejamento estratégico apenas como um exercício de controle, mas como uma oportunidade para explorar novas possibilidades e se manterem competitivas. Essa cultura de inovação é crucial para que as empresas possam se diferenciar em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico.

Empresas que utilizam o planejamento estratégico também tendem a basear suas decisões em dados e análises rigorosas. Segundo Fischmann e Almeida (2018), o uso de informações precisas e atualizadas é essencial para a formulação de estratégias eficazes. Isso envolve desde a coleta e análise de dados de mercado até a avaliação de desempenho interno. A tomada de decisões informadas permite que essas empresas minimizem riscos e maximizem oportunidades.

Uma das particularidades importantes das empresas que utilizam o planejamento estratégico é o forte foco no monitoramento e avaliação contínuos. Fischmann e Almeida (2018) ressaltam que o planejamento estratégico não é um processo estático, mas sim um ciclo contínuo de implementação, acompanhamento, revisão e ajuste. As empresas que utilizam essa prática de forma eficaz estabelecem indicadores de desempenho claros e revisam regularmente

o progresso em relação às metas estabelecidas. Isso garante que a estratégia permaneça relevante e eficaz ao longo do tempo.

As empresas que utilizam o planejamento estratégico, segundo Fischmann e Almeida (2018), apresentam uma série de particularidades que as distinguem no mercado. Desde a visão de longo prazo até o foco em inovação e flexibilidade, essas organizações se destacam por sua capacidade de planejar e executar estratégias de forma sistemática e adaptativa. Essas particularidades não apenas contribuem para o sucesso das empresas no presente, mas também as preparam para enfrentar os desafios do futuro com resiliência e criatividade.

2.8. Avaliação do Ambiente

Segundo Fischmann e Almeida (2018), a importância da avaliação do ambiente como um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento de um planejamento estratégico eficaz. A avaliação do ambiente é uma etapa crucial no processo de planejamento, pois permite que as organizações compreendam o contexto em que estão inseridas, identificando oportunidades e ameaças externas, bem como pontos fortes e fracos internos. A avaliação do ambiente externo envolve o exame das forças e tendências que afetam a organização, mas que estão fora de seu controle direto. Fischmann e Almeida (2018) destacam a análise do macroambiente e do microambiente.

Macroambiente: Refere-se às forças mais amplas que impactam todas as organizações, incluindo fatores econômicos, políticos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais (análise PESTEL). Esses fatores podem criar oportunidades para as empresas se adaptarem ou ameaças que precisam ser mitigadas. A análise do macroambiente ajuda a organização a entender as tendências de longo prazo que podem afetar seus negócios e a se preparar para mudanças futuras.

Microambiente: Inclui elementos mais próximos da organização, como concorrentes, fornecedores, clientes, intermediários e outros *stakeholders*. A análise do microambiente permite à organização identificar quais forças no mercado têm maior impacto em sua operação direta, ajudando a moldar suas estratégias de competição, negociação e marketing.

Além do ambiente externo, Fischmann e Almeida (2018) enfatizam a importância de uma análise aprofundada do ambiente interno. Essa análise visa identificar os recursos e capacidades da organização, além de suas fraquezas, para entender como ela pode aproveitar suas vantagens competitivas ou melhorar seus pontos críticos.

Recursos e Capacidades: Inclui a avaliação dos recursos tangíveis (como infraestrutura, finanças, tecnologia) e intangíveis (como marca, conhecimento, cultura organizacional). A identificação de capacidades-chave permite que a organização desenvolva estratégias que alavanquem seus pontos fortes para criar valor para os clientes e se diferenciar no mercado.

Análise SWOT: Uma ferramenta amplamente recomendada pelos autores é a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), que integra a avaliação dos ambientes interno e externo. Essa ferramenta permite uma visão holística da organização, conectando suas capacidades internas às oportunidades e ameaças do ambiente externo, facilitando a formulação de estratégias mais assertivas.

Michael Porter (1980), um dos principais autores a destacar a importância da análise do ambiente competitivo para o desenvolvimento estratégico, já falava que as cinco forças de mercado eram amplamente usadas no setor bancário para entender a dinâmica competitiva e ajustar as estratégias conforme o ambiente externo. Naquela época as Cinco Forças de Porter no setor bancário revelavam um ambiente altamente regulamentado e dominado por grandes instituições financeiras. A ameaça de novos entrantes era baixa devido a barreiras de entrada como altos requisitos de capital e regulamentação rígida. O poder de barganha dos clientes era limitado, já que as opções bancárias eram restritas e a mudança de banco era difícil. O poder de barganha dos fornecedores também era moderado, com os bancos controlando grande parte da infraestrutura e tecnologia necessárias. A ameaça de produtos substitutos era pequena, mas cooperativas de crédito e financeiras especializadas representavam alternativas para nichos específicos. A rivalidade entre concorrentes era intensa, com grandes bancos competindo principalmente pela expansão de redes físicas e diversificação de produtos financeiros, enquanto buscavam aumentar a eficiência e manter a solidez financeira.

Fischmann e Almeida (2018) ressaltam que a avaliação do ambiente é essencial para o sucesso do planejamento estratégico, pois fornece a base para a tomada de decisões informadas. Sem uma compreensão clara do ambiente em que a organização está inserida, as estratégias correm o risco de serem irrelevantes ou mal direcionadas. A avaliação contínua do ambiente também é necessária, pois o contexto externo e interno das organizações é dinâmico e sujeito a mudanças.

Ao final do processo de avaliação, a organização deve estar bem posicionada para adaptar suas estratégias de maneira ágil e eficaz, aproveitando oportunidades emergentes e

mitigando ameaças potenciais. A capacidade de entender e responder ao ambiente de negócios é vista como um diferencial competitivo vital, segundo Fischmann e Almeida (2018).

A avaliação do ambiente, segundo Fischmann e Almeida (2018), é um componente central do planejamento estratégico. Ao analisar de forma abrangente os fatores externos e internos que impactam a organização, os líderes empresariais podem formular estratégias mais sólidas e adaptativas. Esse processo de avaliação não apenas orienta o direcionamento estratégico, mas também contribui para a resiliência e o sucesso de longo prazo das organizações.

2.9. Estratégia de Diferenciação Ampla

Segundo Gamble e Thompson Jr. (2012), a estratégia de diferenciação ampla é uma das abordagens, que envolve a criação de produtos ou serviços que são percebidos pelo mercado como significativamente diferentes dos concorrentes, permitindo que a empresa cobre preços mais altos devido ao valor agregado percebido pelos consumidores. Essa diferenciação ampla vai além de pequenas variações nos produtos, ela busca criar uma proposta de valor única, difícil de ser replicada. Isso pode ser alcançado através de inovações tecnológicas, *design* superior, qualidade excepcional, ou mesmo pela construção de uma marca forte que ressoe com as necessidades e desejos dos consumidores.

No entanto, segundo Gamble e Thompson Jr. (2012), para que essa estratégia seja efetiva, a diferenciação precisa ser relevante para o público-alvo e deve justificar o preço premium cobrado. As empresas devem garantir que os benefícios oferecidos sejam percebidos claramente pelos consumidores como superiores às alternativas disponíveis no mercado. Destacam ainda que, ao alcançar essa percepção, as empresas podem criar uma lealdade do cliente, que é um dos principais fatores de sustentação de uma vantagem competitiva a longo prazo.

Segundo Gamble e Thompson Jr. (2012), um dos maiores desafios é manter a diferenciação ao longo do tempo, uma vez que a inovação contínua e a adaptação às mudanças nas preferências dos consumidores são essenciais para evitar que a diferenciação se torne obsoleta ou irrelevante. Além disso, os concorrentes podem tentar imitar os atributos diferenciadores, o que exige que a empresa esteja sempre um passo à frente.

Além disso, Gamble e Thompson Jr. (2012), ressaltam que a estratégia de diferenciação ampla não é adequada para todos os mercados. Ela é mais eficaz em mercados onde os consumidores estão dispostos a pagar mais por produtos ou serviços que ofereçam benefícios

percebidos como superiores, o que requer uma análise cuidadosa do mercado e dos concorrentes para identificar áreas onde a diferenciação pode ser explorada de maneira eficaz.

A estratégia de diferenciação ampla oferece uma via poderosa para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. Ao focar em atributos que os consumidores valorizam e que são difíceis de replicar, as empresas podem construir uma base sólida de lealdade do cliente e justificar preços *premium*. No entanto, a manutenção dessa estratégia requer inovação constante e adaptação às mudanças do mercado, além de uma avaliação cuidadosa dos riscos e oportunidades (Gamble; Thompson Jr., 2012).

2.9.1. Estratégia de Diferenciação dos Bancos

Um estudo de Almeida (1999) intitulado "Análise das estratégias competitivas de quatro bancos sob diferentes enfoques teóricos" investiga como quatro grandes bancos brasileiros adotam estratégias competitivas distintas, utilizando a tipologia de Miles e Snow para classificar essas estratégias. A pesquisa identifica que cada instituição financeira adota uma abordagem específica para se posicionar no mercado, seja por meio da inovação em produtos e serviços, eficiência operacional ou foco em nichos de mercado específicos. Almeida (1999) destaca a importância da coerência entre a estratégia escolhida e as práticas organizacionais para o sucesso no setor bancário.

A tipologia de Miles e Snow é um modelo teórico amplamente utilizado para classificar as estratégias organizacionais adotadas por empresas em diferentes setores, incluindo o setor bancário. Segundo Miles e Snow (1978), as empresas podem ser classificadas como prospectores, defensores, analisadores e reatores. Os prospectores são organizações inovadoras, focadas na busca contínua por novas oportunidades de mercado e desenvolvimento de novos produtos e serviços. Os defensores operam em mercados estáveis e buscam eficiência operacional, mantendo uma carteira de produtos limitada e bem definida. Os analisadores combinam características dos prospectores e defensores, equilibrando inovação e eficiência para se adaptar às mudanças do mercado sem comprometer sua posição competitiva. Já os reatores não possuem uma estratégia definida e tendem a responder de forma reativa às pressões externas, o que pode comprometer sua competitividade no longo prazo (Miles; Snow, 1978).

No setor bancário, essa tipologia permite analisar como as instituições financeiras estruturam suas estratégias para se diferenciar no mercado e obter vantagem competitiva. O estudo de Almeida (1999) aplicado a quatro bancos brasileiros demonstra como essas

instituições adotam estratégias distintas, reforçando a aplicabilidade do modelo de Miles e Snow para compreender a dinâmica do setor bancário no Brasil.

2.10. Vantagem Competitiva com uso do Modelo VRIO e suas Limitações

Segundo Barney e Hesterly (2011), uma vantagem competitiva ocorre quando uma empresa é capaz de criar mais valor para seus clientes do que seus concorrentes. Essa vantagem pode ser temporária ou sustentável, dependendo de quão difícil é para os concorrentes imitarem ou superarem os recursos e capacidades que geram essa vantagem.

Segundo Barney e Hesterly (2011), o modelo VRIO é um *framework* utilizado para avaliar os recursos e capacidades de uma empresa, visando determinar se eles podem ser fontes de vantagem competitiva, com respeito a questões do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização, conforme definições a seguir. O valor é um recurso ou capacidade considerado valioso se permite à empresa explorar oportunidades ou neutralizar ameaças no ambiente externo, que contribuem diretamente para a eficiência e eficácia da organização, permitindo que ela crie valor para seus clientes.

A raridade é um recurso raro se é controlado por poucas ou nenhuma outra empresa concorrente, que contribui para a criação de uma vantagem competitiva, pois se um grande número de empresas possui o mesmo recurso, ele deixa de ser um diferencial no mercado. A imitabilidade pode gerar uma vantagem competitiva sustentável se for difícil de ser imitado pelos concorrentes, que pode ser alcançada por meio de custos de imitação elevados, barreiras ao conhecimento ou características únicas que dificultam a replicação do recurso. A organização diz respeito aos recursos e capacidades utilizados de forma eficaz, que inclui ter uma estrutura organizacional, processos e sistemas de gestão que suportem a exploração dos recursos valiosos, raros e inimitáveis.

Porém, o modelo VRIO também possui limitações, pois ele se concentra exclusivamente na análise interna, sem considerar fatores externos que podem influenciar a competitividade da empresa. Além disso, a avaliação de recursos e capacidades pode ser subjetiva, e a imitação de certos recursos pode se tornar mais fácil ao longo do tempo devido a avanços tecnológicos ou mudanças no mercado, segundo Barney e Hesterly (2011). Com base nos conceitos apresentados por Barney e Hesterly (2011), pode-se inferir que a aplicação do modelo VRIO no relacionamento entre bancos e empresas pode oferecer alguns benefícios como, a melhoria na tomada de decisão dos bancos ao avaliar os recursos e capacidades das empresas, podem tomar decisões de crédito mais informadas, minimizando riscos e maximizando retornos; as

oportunidades de parceria de longo prazo ao identificar empresas com recursos valiosos, raros e difíceis de imitar; e o desenvolvimento de produtos personalizados pelos bancos que podem desenvolver produtos financeiros exclusivos e personalizados para atender às necessidades específicas das empresas, aumentando a satisfação do cliente e a fidelidade.

2.11. Os Principais Conceitos e Definições de IA

Segundo Russell e Norvig (2016), inteligência Artificial (IA) refere-se à simulação de processos de inteligência humana por sistemas de computador. Esses processos incluem aprendizado (a aquisição de informações e regras para usar as informações), raciocínio (usar regras para chegar a conclusões aproximadas ou definitivas) e autocorreção. Russell e Norvig ainda destacam que a IA é um campo vasto e multifacetado, com inúmeras aplicações e implicações para o futuro. O desenvolvimento contínuo da IA promete transformar muitos aspectos da vida e do trabalho humanos, exigindo uma abordagem equilibrada que considere tanto as oportunidades quanto os desafios apresentados pela tecnologia. Para Russell e Norvig (2016), estes sistemas tentam modelar o pensamento humano para criar máquinas que imitem o processo de raciocínio humano. Isso envolve a compreensão de como os humanos aprendem, tomam decisões e resolvem problemas.

A abordagem foca na criação de máquinas que se comportam como seres humanos. Exemplos incluem robôs que podem realizar tarefas físicas ou software que pode conversar e responder a perguntas como um humano faria. Os sistemas pensam racionalmente e o objetivo é desenvolver sistemas que usem a lógica para resolver problemas e tomar decisões. Esses sistemas são baseados em modelos matemáticos de raciocínio e procuram seguir uma abordagem lógica e racional. Essa abordagem se concentra em criar agentes racionais que podem tomar decisões e agir de forma a maximizar suas chances de sucesso em qualquer tarefa. É a base para muitos sistemas de IA modernos, como algoritmos de "*machine learning*" e agentes autônomos, ainda segundo Russell e Norvig (2016).

2.11.1. Componentes e Técnicas de IA

Segundo Russell e Norvig (2016), um agente inteligente é uma entidade que percebe seu ambiente através de sensores e age sobre esse ambiente através de atuadores. Um agente inteligente deve ser capaz de tomar decisões para alcançar seus objetivos de forma eficiente. Os sistemas aprendem a partir de dados. Existem vários métodos de aprendizado de máquina, incluindo aprendizado supervisionado, não supervisionado e por reforço. Inspiradas pelo

funcionamento do cérebro humano, as redes neurais são usadas para modelar relações complexas entre entradas e saídas e encontrar padrões em dados. O Processamento de Linguagem Natural (PLN) envolve a capacidade dos sistemas de entender e gerar linguagem humana. Isso inclui tarefas como tradução automática, análise de sentimentos e resposta a perguntas. A Visão Computacional é uma área da IA que permite que as máquinas interpretem e façam sentido do mundo visual, reconhecendo objetos, rostos e cenas em imagens e vídeos. A IA também inclui a capacidade de raciocinar logicamente e resolver problemas. Isso pode envolver a aplicação de regras e algoritmos para tomar decisões informadas, ainda segundo Russell e Norvig (2016).

Segundo Russell e Norvig (2016), os Robôs são uma aplicação prática da IA que pode executar tarefas no mundo físico. Isso inclui desde robôs industriais que montam carros até robôs de serviço que interagem com humanos. Já os Assistentes Virtuais são sistemas como Siri, Alexa e Google Assistant que usam IA para entender comandos de voz e realizar ações em nome dos usuários. Os veículos Autônomos são carros autônomos que utilizam uma combinação de técnicas de IA, incluindo visão computacional e aprendizado de máquina, para navegar e dirigir sem intervenção humana. Os Sistemas de Recomendação são usados por empresas como Amazon e Netflix, para sugerirem produtos ou conteúdo com base no comportamento e nas preferências do usuário, ainda segundo Russell e Norvig (2016).

Para Russell e Norvig (2016), a IA levanta várias questões éticas, incluindo a privacidade dos dados, vies algorítmico e o impacto da automação no emprego. É crucial que o desenvolvimento da IA seja acompanhado por uma consideração cuidadosa dessas questões e garantir que sistemas de IA se comportem de maneira segura e previsível é um desafio significativo, especialmente à medida que se tornam mais complexos e autônomos.

2.12. A Inteligência Artificial Generativa na Agenda das Lideranças

O relatório lançado pela McKinsey & Company em Junho de 2023 mostra que a aplicação da inteligência artificial generativa ou GenAI poderá movimentar de US\$ 2,6 trilhões a US\$ 4,4 trilhões na economia mundial anualmente e esperam que cerca de 75% desse valor seja gerado pelas áreas de marketing e vendas, pesquisa e desenvolvimento (P&D), operações relacionadas a clientes e engenharia de *software*. Os setores bancários, de bens de consumo e ciências biomédicas estão entre os que possivelmente verão o maior impacto. No setor bancário há um potencial de geração de valor de US\$ 200 bilhões a US\$ 340 bilhões anuais no mundo (McKinsey, 2023).

O efeito causado pela transformação na força de trabalho com a GenAI poderá impactar entre 60% e 70% do tempo dos profissionais, trazendo mais produtividade, e não existe pré-requisitos para iniciar a jornada de implementação da GenAI, apenas o fato de não agir significa colocar-se atrás dos concorrentes. Os CEOs devem trabalhar com suas equipes para refletir sobre onde e como atuar, considerando que IA generativa apresenta uma oportunidade transformadora para suas empresas. Uma vez tomada a decisão, existem caminhos que especialistas podem seguir para executar a estratégia, dependendo de cada caso, onde o imperativo é agir (McKinsey, 2023).

2.12.1. Onde estão as Maiores Oportunidades

Embora a IA generativa possa ter um impacto na maioria das áreas dentro de um negócio, as áreas de operações relacionadas a clientes, marketing e vendas, engenharia de software e P&D terão maior impacto, segundo relatório da Mckinsey (2023). As operações relacionadas a clientes têm a capacidade de automatizar interações usando linguagem natural e com isso a GenAI tem o potencial de revolucionar este setor, melhorando a experiência do cliente e a produtividade dos operadores. Os dados mostram que, em uma empresa com 5.000 agentes de atendimento ao cliente, a aplicação de IA generativa aumentou a resolução de problemas em 16% por hora, reduziu em 9% o tempo gasto lidando com um problema e reduziu em 25% as solicitações para falar com um gerente. Além disso, estimativas apontam para uma redução potencial de 50% na necessidade de interação humana, permitindo o autoatendimento dos clientes (McKinsey, 2023).

No marketing e vendas as comunicações baseadas em texto e personalização em escala são as alavancas destas áreas com grande potencial de impacto da IA generativa. A tecnologia pode criar mensagens personalizadas de acordo com os interesses, preferências e comportamentos individuais dos clientes, além de realizar tarefas como produzir esboços de peças publicitárias, publicações em redes sociais e descrições de produtos. As estimativas da Mckinsey (2023) apontam que a GenAI pode gerar um ganho de 5% a 15% dos gastos totais com marketing e de 3% a 5% dos gastos com vendas B2B e B2C.

O desenvolvimento de software é uma função importante na maioria das empresas e continua crescendo à medida que todas as grandes companhias, incorporam *software* em uma ampla variedade de produtos e serviços. De acordo com a McKinsey (2023), o impacto direto da GenAI na engenharia de software pode variar entre 20% e 45% dos gastos anuais da área, principalmente em consequência da redução no tempo gasto em atividades como geração,

correção e refatoração de códigos. Um estudo empírico interno da McKinsey (2023) com equipes de engenharia de software identificou que profissionais treinados para usar ferramentas de IA generativa foram capazes de reduzir rapidamente o tempo necessário para gerar e refatorar códigos e as equipes de engenharia também reportaram uma melhor experiência de trabalho, citando melhorias em fluxo, realização e até um maior sentimento de felicidade.

2.12.2. Os Fundamentos das Aplicações

Segundo a McKinsey (2023), a implementação da GenAI ainda está no começo e demanda a atenção da liderança, mas aprendizados anteriores de adoção de novas tecnologias também são preciosos. No entanto, é preciso ter clareza de que o cenário atual é distinto em muitos aspectos e que a GenAI apresenta seus próprios desafios, incluindo a necessidade de gerenciamento de uma tecnologia que se movimenta a uma velocidade jamais observada.

O primeiro passo das lideranças seniores é escolher um ponto de partida, que gere valor real ao negócio. Embora quase todas as organizações já tenham iniciativas de transformação digital e estejam usando a IA de alguma forma, apenas cerca de 30% estão atingindo as metas de valor desejadas. A pergunta que fica em primeiro lugar é: “Como posso aplicar a IA para entregar valor transformador?” e, em segundo: “Que papel a IA generativa desempenha nesse processo?” (McKinsey, 2023). A IA generativa descreve algoritmos (como o ChatGPT) que podem ser usados para criar novos conteúdos, incluindo áudio, código, imagens, texto, simulações e vídeos, enquanto a inteligência artificial é praticamente a prática de fazer com que máquinas imitem a inteligência humana para executar tarefas (McKinsey, 2024).

Embora o início da jornada rumo à implementação de GenAI não envolva valores proibitivos, desenvolver um conjunto atualizado de dados e tecnologia é essencial para praticamente qualquer abordagem bem-sucedida. As lideranças devem procurar a diretoria de tecnologia para determinar se a empresa tem as capacidades técnicas necessárias. A força vital da GenAI é o acesso a dados aprimorados para abordar um contexto ou problema de negócio específico e as empresas que ainda não encontraram maneiras de harmonizar de forma eficaz o acesso imediato a seus dados não poderão calibrar a IA generativa para liberar seus usos potencialmente mais transformadores. Igualmente importante é desenhar uma arquitetura de dados que inclua procedimentos de segurança e governança de dados (McKinsey, 2023).

Segundo a McKinley, criar um caso de uso de aplicação interna pode ser bastante útil para gerar *momentum* e servir de farol, demonstrando internamente como a GenAI pode afetar positivamente o modelo operacional de uma empresa. Por exemplo, a criação de um

"especialista virtual" para ajudar as pessoas a acessarem conhecimento interno favorecendo a tomada de decisões de forma rápida e fundamentada. Os ganhos de produtividade podem ser bastante significativos: em 2012, o McKinsey Global Institute (MGI) estimou que os profissionais passam cerca de um quinto de seu tempo, ou um dia por semana, buscando e coletando informações. A maioria das organizações não mitiga grande parte dos riscos associados à inteligência artificial tradicional, embora mais da metade das organizações já tenha adotado a tecnologia. A inteligência artificial generativa requer uma atenção ainda maior a muitos desses riscos, ao mesmo tempo em que apresenta novos desafios (McKinsey, 2023).

A liderança deve não apenas estabelecer princípios éticos e diretrizes gerais para o uso da inteligência artificial generativa, mas também desenvolver um entendimento completo dos riscos apresentados por potenciais casos de uso. É fundamental buscar casos de uso iniciais que estejam alinhados com a tolerância geral ao risco da organização e assegurar que existam estruturas em vigor para mitigar o risco decorrente. Os CEOs e suas equipes também precisam estar preparados para manterem-se atualizados sobre os mais recentes avanços na regulamentação da GenAI, incluindo regras relacionadas à proteção de dados do consumidor e aos direitos de propriedade intelectual (McKinsey, 2023).

Os líderes de negócios devem se concentrar na construção e manutenção de um conjunto equilibrado de alianças. A estratégia de aquisições e alianças de uma empresa deve ser contínua na criação de um ecossistema de parceiros ajustado a diferentes contextos e abordar as exigências da GenAI em todos os níveis, com cuidado para evitar a limitação de fornecedores. As organizações não precisam desenvolver todos os aplicativos ou modelos básicos sozinhas, podendo formar parcerias com fornecedores e especialistas para agir mais rapidamente (McKinsey, 2023).

Dois pontos essenciais sobre talentos precisam ser avaliados, segundo McKinsey. Por um lado, os negócios precisam assegurar que sua força de trabalho atual está apta, ou pode se desenvolver rapidamente, de forma a implementar os casos de uso. Como por exemplo, uma empresa precisará de especialistas sêniores em *machine learning* para criar um modelo generativo. E para desenvolver ferramentas mais genéricas usando modelos existentes e ofertas de SaaS (*software as a service*), de profissionais experientes em engenharia de dados e software podem ser suficientes para liderar o esforço. Por outro lado, é preciso ter consciência de que a natureza de muitos trabalhos será profundamente tocada pela GenAI. As novas tecnologias poderão impactar até 70% do tempo de trabalho de uma pessoa. As estimativas da McKinsey apontam que metade das atividades poderão ser automatizadas entre 2030 e 2060. Portanto, o

mercado de trabalho sofrerá mudanças substanciais, e as pessoas deverão se adaptar às transformações de suas atividades, com foco crescente em atividades de maior valor agregado, enquanto, na outra ponta, os negócios também precisarão estar preparados para o novo contexto.

A era da GenAI está só começando (McKinsey, 2023). O entusiasmo é crescente e os primeiros pilotos são convincentes. Porém, a materialização dos benefícios dessa nova tecnologia levará tempo, enquanto ainda enfrentamos alguns desafios consideráveis. Contudo, a maratona já começou e os CEOs devem ditar o ritmo da corrida e correr lado a lado com suas equipes.

3. MÉTODOS DA PESQUISA

Para uma melhor contextualização do problema de pesquisa, a abordagem será qualitativa, que segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 376) explicam que “o foco da pesquisa qualitativa é compreender e aprofundar os fenômenos que são explorados a partir da perspectiva dos participantes num ambiente natural e em relação ao contexto”. Nessa linha, para a abordagem qualitativa ser bem-sucedida, essa pesquisa demanda proximidade com profissionais de bancos e do órgão regulador do sistema bancário. Requer ainda, investigação das percepções desses profissionais sobre o uso da inteligência artificial no relacionamento comercial no segmento de atacado dos bancos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois estuda o uso de uma tecnologia caracterizada por diversas ramificações e ainda pouco difundida no segmento de atacado dos bancos, que ainda predomina o relacionamento entre pessoas dos bancos e das empresas. Além disso, a realização dessa pesquisa busca explorar os impactos do uso da inteligência artificial no relacionamento comercial dos bancos com as empresas de médio e grande porte no Brasil, considerando que o *Open Finance* ainda não atingiu sua maturidade pelas empresas no Brasil. Segundo a Folha De S.Paulo em 28 fev. 2024, apenas 1,1% das empresas com conta bancária no Brasil aderiram ao *Open Finance*.

3.1. Caracterização da Pesquisa

Segundo Vergara (2016), o método de pesquisa é descrito como um "caminho" e uma "forma lógica de pensamento". Ele destaca que o método é fundamental para guiar o pesquisador de maneira sistemática e ordenada ao longo do processo investigativo. Este caminho ajuda a formular hipóteses, conduzir experimentos e analisar resultados de forma que o conhecimento científico possa ser gerado e compreendido de maneira lógica e consistente.

Para Nielsen, Olivo e Morilhas (2018), o método de pesquisa é questão-chave para o sucesso da investigação, devendo o objetivo da pesquisa conduzir naturalmente ao método a ser aplicado. Neste trabalho, será observado o conhecimento teórico de forma crítica com o objetivo de facilitar seu entendimento.

Segundo Nielsen, Olivo e Morilhas (2018), a natureza da pesquisa classifica-se em básica ou aplicada; a primeira caracteriza-se pela busca do conhecimento sem a preocupação de se desenvolverem aplicações imediatas e a segunda consiste na aplicação dos conhecimentos adquiridos na pesquisa básica para a resolução de problemas específicos. A natureza desta

pesquisa foi aplicada, uma vez que se procura entender as tendências e impactos de aplicações da inteligência artificial nos negócios dos bancos de atacado.

Sampieri, Collado e Lucio (2013) explicam que “o foco da pesquisa qualitativa é compreender e aprofundar os fenômenos que são explorados a partir da perspectiva dos participantes num ambiente natural e em relação ao contexto”. Para uma análise em profundidade foi de fundamental importância a interpretação das diversas percepções desses profissionais sobre o uso da inteligência artificial no relacionamento comercial no segmento de atacado dos bancos.

Nielsen, Olivo e Morilhas (2018) explicam que a pesquisa qualitativa possui uma abordagem mais aprofundada e menos abrangente em relação à quantitativa. Assim, a escolha de uma unidade de análise está voltada para elementos que possuem maior relevância para a compreensão de determinado fenômeno. Com isso, levou-se em consideração para a escolha das unidades de análise desta pesquisa, profissionais com perfil, experiência e familiaridade com o tema e, foram selecionados profissionais de bancos, desde especialistas de TI e de produtos, gerentes de relacionamento, gestores e liderança sênior, bem como a auditor de órgão regulador do sistema financeiro (Bacen).

Os gerentes de bancos são os originadores de negócios e responsáveis pelo relacionamento comercial com as empresas nos bancos de atacado, que estão frente a frente com as empresas e entendem quais são suas demandas, tanto de negócios como de atendimento. Já a liderança sênior do segmento de atacado dos bancos, auditor de órgão regulador e especialistas de TI e de produtos, foram escolhidos para se obter opiniões e percepções pragmáticas quanto ao estágio atual da utilização da inteligência artificial nos processos de operacionalização dos negócios, tendências e características necessárias que os profissionais dos bancos deverão adquirir em um futuro próximo. No quadro 2 encontra-se a lista dos entrevistados com sumário de informações no tocante a formação, experiência profissional e posição atual. E no apêndice A o questionário utilizado na íntegra.

Quadro 2: Sumário dos Entrevistados

#	Formação	Experiência Profissional	Função Atual
1	Cursos de Finanças Empresariais e de Desenvolvimento Humano de Gestores, MBA em Gestão de Marketing e Bacharel em Administração.	Head de Plataforma Corporate há 3 anos, Team Leader Corporate por 3 anos e Gerente de Relacionamento de Atacado por 16 anos.	Gestor Comercial no Atacado em Banco de 1ª linha.
2	MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores e Bacharel em Pedagogia.	Gerente de Relacionamento Comercial de Bancos de Atacado há 30 anos.	Gerente Comercial no Atacado em Banco de Negócios.
3	Pós-graduação em Data Analytics, Bacharel em Gestão de TI, Formação Administrador Linux, Microsoft Certified Systems Administrator (MCSA) do Windows Server 2012 e Windows 2003.	Analista de Sistemas de Bancos há 8 anos e Analista de Suporte por 6 anos.	Analista de TI de Banco de Negócios.
4	Bacharel em Engenharia da Computação, MBA Finanças e Bacharel em Administração.	Head de Produtos de Bancos há 10 anos, Superintendente Comercial por 3 anos, Gerente Geral e Gerente de Relacionamento em Bancos por de 10 anos.	Superintendente de Produtos de Banco de 1ª linha.
5	Bacharel em Economia.	Diretor Comercial de <i>fintech</i> há 3 anos e Gerente de Relacionamento por 15 anos.	Diretor Comercial de <i>fintech</i> de Clientes de Atacado.
6	Bacharel em Economia e Curso de Supervisão Bancária.	Auditor de Supervisão Bancária há 15 anos, Gerente de Relacionamento e Analista de Crédito de Bancos de Atacado por 20 anos.	Auditor Sênior de Supervisão Bancária dos Maiores Bancos de Brasil.
7	MBA em Gestão Empresarial, Pós-graduação em Redes de Computadores, Bacharel em Engenharia da Computação e Técnico em Processamento de Dados, Tecnologia da Informação.	Sócio-diretor de Empresa de Desenvolvimento de Sistemas há mais de 20 anos.	Sócio-diretor de Desenvolvimento de Sistemas de Clientes de Atacado.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no LinkedIn e nas entrevistas.

3.2. Delineamento da Pesquisa

A construção do referencial teórico constituiu uma etapa fundamental para o desenvolvimento deste trabalho. Por meio de uma revisão da literatura, foram selecionados estudos e teorias consolidadas relevantes ao tema, com o objetivo de identificar lacunas e

oportunidades de investigação. O referencial teórico desempenhou um papel central na formulação da questão de pesquisa, bem como na articulação dos conceitos-chave. Além disso, ofereceu diretrizes para a estruturação dos argumentos, a análise dos dados e a redação das conclusões, garantindo uma base sólida para a interpretação dos resultados.

Conforme Nielsen, Olivo e Morilhas (2017), um dos pilares fundamentais da ciência é a centralidade do método, considerando tanto a técnica aplicada quanto a coerência dos propósitos. O método e os objetivos de uma pesquisa devem ser logicamente consistentes, seguindo três etapas essenciais: o alinhamento entre a pergunta de pesquisa e a delimitação do estudo; a coerência entre a pergunta de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos; e, por fim, a correspondência entre a pergunta de pesquisa e o método empregado.

Com o objetivo de avaliar a coerência das relações entre as diversas dimensões e decisões metodológicas de uma pesquisa, e assim verificar a consistência da intervenção científica, Mazzon (1981, p. 54) propôs um instrumento de análise voltado para a aderência e compatibilidade entre o modelo de pesquisa, os objetivos, as hipóteses formuladas e as técnicas de análise planejadas para o tratamento qualitativo dos dados. Essa ferramenta, apresentada no quadro 3, oferece uma abordagem sistêmica para examinar a qualidade da pesquisa, compreendendo a adequação entre o modelo adotado, os objetivos estabelecidos, as questões ou hipóteses formuladas e o tratamento dos dados.

A utilização desse instrumento não deve ser considerada suficiente para definir de forma conclusiva a metodologia de pesquisa, mas sim como uma etapa indispensável para esclarecer sua configuração, reconhecer suas limitações e ressalvas de maneira transparente, além de avaliar sua efetividade e eficácia. Ele oferece ao pesquisador uma visão sintética da intervenção planejada ou realizada, permitindo sua revisão ou ajuste com base na análise integrada que proporciona. Dessa forma, o pesquisador pode identificar pontos de melhoria, avaliar a coerência entre os objetivos e os resultados esperados, e fazer as modificações necessárias para otimizar o processo, tudo isso de maneira fundamentada e transparente. Conceitualmente, esse instrumento, denominado Matriz de Amarração, é composto por uma estrutura matricial que compara as principais decisões e definições de pesquisa (Telles, 2001).

Quadro 3: Matriz de amarração

Objetivo Geral	Objetivos Específico	Principais Categorias	Questões das Entrevistas
Investigar as tendências do uso da inteligência artificial (IA) no relacionamento comercial dos bancos de atacado no Brasil	Investigar as aplicações da IA na área comercial dos bancos de atacado	Inteligência Artificial por Russell e Norvig (2016), é a simulação de processos de inteligência humana por sistemas computacionais, incluindo aprendizado, raciocínio e autocorreção, com amplas aplicações e desafios éticos.	Você acha que os sistemas do banco trabalham com IA para levantar oportunidades de negócios? Como essas informações chegam até você? Quais serão as tendências no dia a dia do relacionamento comercial dos bancos de atacado com a adoção da IA?
	Analisar os impactos da IA para a área comercial dos bancos de atacado	Inteligência Artificial Generativa (GenAI) por McKinsey (2023), é capaz de criar novos conteúdos e automatizar processos com alto impacto vendas e atendimento, gerando produtividade, personalização em escala e valor econômico expressivo para o setor bancário.	Na sua percepção, como essas tecnologias podem impactar a experiência dos clientes? Quais serão os impactos do uso da IA para os profissionais da área comercial?
	Analisar a percepção dos profissionais dos bancos de atacado em relação a adesão da IA	Estratégia de Diferenciação por Gamble e Thompson Jr. (2012), é a criação de produtos ou serviços significativamente diferentes dos concorrentes, permitindo cobrar preços mais altos devido ao valor agregado percebido pelos clientes.	Quais os benefícios e oportunidades você acha que o <i>Open Finance</i> pode trazer para o relacionamento comercial nos bancos de atacado? Quais os desafios para adesão das empresas ao <i>Open Finance</i> e para os bancos incentivarem a adesão?

Fonte: Elaborado pelo autor.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo tem-se por objetivo apresentar a análise do conteúdo das entrevistas individuais e uma análise comparativa entre o conteúdo das entrevistas. As entrevistas foram realizadas entre março e maio de 2025 via Zoom, transcritas no Word e analisadas no ChatGPT Plus com revisão pelo autor.

4.1. Análise das Entrevistas

Para efeito desta análise, o autor procurou capturar a essência das informações e contribuições oferecidas por cada entrevistado, elegendo as principais ideias e, neste primeiro momento da análise foi sintetizando cada entrevista em consonância com o objetivo desta pesquisa e depois foi analisado os resultados encontrados e discussões resultados. Houve a permissão para gravação por todos os entrevistados e respectiva inclusão de seus conteúdos, total ou parcial nesta pesquisa. A seguir, apresentam-se os resultados da análise.

O entrevistado 1, que é Head de Plataforma do Corporate de um banco grande de 1ª linha, evita detalhar diretamente os sistemas do banco por questões de confidencialidade, mas dá a entender que ferramentas de inteligência artificial e sistemas de automação já são realidade e contribuem para otimizar tarefas do dia a dia, como criação de apresentações e análise de dados. Ele cita a utilização da IA para transcrição de reuniões e geração de *insights*, evidenciando que a tecnologia está integrada às rotinas do banco, mesmo que ainda de forma complementar à análise humana.

A principal tendência destacada pelo entrevistado 1 é a adoção crescente da inteligência artificial no setor bancário para acelerar processos e melhorar a produtividade. Há também menção ao uso de *chatbots* mais evoluídos para atender demandas simples de clientes, reduzindo a necessidade de intermediação humana. Apesar disso, o entrevistado 1 acredita que certas decisões, especialmente no crédito e relacionamento, continuarão dependendo do julgamento humano devido à complexidade e subjetividade envolvidas.

O impacto da tecnologia, segundo o entrevistado 1, é amplamente positivo. A inteligência artificial é vista como uma ferramenta de apoio que acelera análises, qualificação de leads e identificação de oportunidades. A automação permite que os gerentes se concentrem em atividades mais estratégicas, enquanto a IA cuida das tarefas repetitivas ou analíticas. A eficiência operacional aumenta, e o atendimento ao cliente tende a ser mais rápido e assertivo.

“Se você tem uma inteligência artificial que faz isso numa fração de segundo. Eu vejo no viés que foi positivo. Eu acho que é um impacto positivo, não acho que é impacto negativo, não. Eu acho que é um impacto de acelerar processo, de otimizar, de organizar a ideia de trazer

um banco de dados de pesquisa. [...] Eu acho que é muito mais complementar do que uma ameaça. Eu pelo menos enxergo dessa maneira. (Entrevistado 1)”

Entre os benefícios, o entrevistado 1 destaca a melhora na produtividade, assertividade na oferta de produtos e agilidade na comunicação com os clientes. Ele acredita que a IA pode ajudar a gerar leads qualificados e respostas mais rápidas, principalmente em demandas simples. Também vê valor no uso de ferramentas que integrem dados e ofereçam suporte ao gerente em tempo real durante negociações e reuniões.

Para o entrevistado 1, apesar do otimismo, há ressalvas quanto à limitação da IA em captar nuances subjetivas das relações com clientes – como contexto, emoção ou situações específicas de fluxo de caixa. Também há desconfiança quanto à confiabilidade de respostas de IA genéricas, que podem “delirar” (isto é, gerar informações erradas) quando não têm dados suficientes. Outro ponto levantado é a complexidade das negociações bancárias, que muitas vezes dependem de reciprocidade e relações comerciais construídas ao longo do tempo.

“Especificamente no segmento de atacado. Eu não acho que a IA substitui o gerente. Eu acho que altera a forma como a gente vai fazer, acelera processo, mas não substitui. Por quê tem muita coisa que é subjetiva no nosso relacionamento com o cliente. Que eu não vejo a inteligência artificial capturando por enquanto bem. (Entrevistado 1)”

Para o entrevistado 1 a tecnologia abre espaço para novas oportunidades, como a personalização de ofertas com base em dados, o uso de plataformas automatizadas de cotação (como a Monkey) e a criação de novos modelos de relacionamento com clientes via IA. O entrevistado 1 sugere que, com mais dados disponíveis e bem estruturados, o banco pode atuar de forma mais estratégica, ajustando apetite de risco, garantias e taxas conforme o perfil do cliente. Isso pode gerar maior eficiência e competitividade nas operações, desde que bem implementado.

Durante a entrevista, o entrevistado 1 apontou que a IA tem contribuído para agilizar análises e apoiar decisões em reuniões comerciais, alinhando-se à definição de Russell e Norvig (2016), que destacam a IA como a simulação de processos de aprendizado e raciocínio humano. Por outro lado, o entrevistado 1 ressaltou limitações da tecnologia em captar nuances subjetivas do relacionamento com clientes, o que também é reconhecido pelos autores Russell e Norvig (2016) como um desafio para garantir previsibilidade e segurança em contextos sensíveis, como o setor financeiro.

O entrevistado 2, que é Gerente de Relacionamento de um banco de negócios no atacado, destaca que o banco ainda depende fortemente de métodos tradicionais para identificar oportunidades e prospectar clientes. Diferentemente de grandes instituições, que possuem sistemas sofisticados com pré-aprovações e limites já sinalizados, o banco em questão não dispõe de ferramentas tecnológicas avançadas como CRMs integrados com dados financeiros que otimizem a atuação dos gerentes. Essa carência torna o processo comercial mais manual, exigindo persistência e dedicação pessoal.

Uma tendência clara identificada pelo entrevistado 2 é o uso de dados compartilhados para gerar ofertas mais assertivas. Ele acredita que sistemas com inteligência de dados e integração via plataformas como o *Open Finance* devem se consolidar, especialmente nos grandes bancos. A inteligência artificial e a automação são vistas como caminhos naturais para tornar o relacionamento com o cliente mais eficiente, oferecendo produtos personalizados de forma proativa.

Segundo o entrevistado 2, com a introdução dessas tecnologias e o compartilhamento de dados, o impacto esperado é significativo: maior agilidade no atendimento, maior assertividade nas abordagens e uma relação mais próxima e informada com o cliente. Isso pode transformar a atuação do gerente, que deixa de ser reativo para se tornar mais estratégico, focando em soluções já compatíveis com o perfil e as necessidades dos clientes.

Os benefícios percebidos pelo entrevistado 2 incluem ganho de velocidade no atendimento, aumento da competitividade, eficiência comercial e um portfólio mais bem direcionado. Além disso, o gerente passa a trabalhar com informações mais completas, o que possibilita abordagens mais seguras e com maior potencial de conversão, inclusive surpreendendo o cliente com soluções que ele nem sabia que precisava.

Para o entrevistado 2, entre os desafios estão a falta de investimento por parte do banco para modernizar seus sistemas e tornar essa transformação possível. Outro ponto citado é a necessidade de confiança por parte dos empresários para compartilharem seus dados no *Open Finance*. O entrevistado acredita que os grandes bancos atuarão como pioneiros, servindo de laboratório antes que essas soluções cheguem aos bancos médios. Além disso, ele destaca que não adianta ter apenas “indicações vagas”, mas sim informações precisas e estruturadas.

“Vai ter que ter um investimento do banco para poder disponibilizar isso para nós. [...] Não vejo o banco tendo essa preocupação. [...] Eu acho que assim vai haver primeiro os grandes bancos. Como vai estar o resultado disso? [...] Se vai valer a pena ou não, para depois, se for o caso, estender para a gente ali, entendeu? Não vejo essa preocupação do banco. (Entrevistado 2)”

“Eu acho que tem que ser algo redondo. Não adianta falar assim possível interesse em tal coisa? [...] Não tem que ser uma: ‘Fulano, cliente opera com tanto volume nos últimos 6 meses, de tanto, modalidade, de tanto, perfil, de tanto’. Você já tem o mapa do cara. Só depende de você fazer o acesso e a abordagem correta já com a solução do cliente. (Entrevistado 2)”

Para o entrevistado 2, a adoção de sistemas inteligentes pode abrir diversas oportunidades, como a identificação de segmentos com alta probabilidade de demanda por crédito, produtos de nicho, e operações estruturadas de grande volume. O entrevistado também cita exemplos de prospecções via LinkedIn que poderiam ser otimizadas com dados e sistemas mais robustos, transformando interações casuais em negócios efetivos com respostas rápidas e bem embasadas.

Durante a entrevista, o entrevistado 2 evidenciou que a falta de integração entre sistemas e dados limita a eficiência do atendimento comercial, mas reconheceu o potencial transformador da IA e do *Open Finance* para reverter esse cenário. Essa percepção está alinhada ao relatório da McKinsey (2023), que destaca a inteligência artificial generativa como ferramenta capaz de personalizar soluções, automatizar processos e ampliar a produtividade no setor bancário. Da mesma forma, o Banco Central do Brasil (2024) define o *Open Finance* como um mecanismo que, ao permitir o compartilhamento de dados entre instituições autorizadas, amplia a competitividade e viabiliza ofertas mais aderentes ao perfil dos clientes.

Segundo o entrevistado 3, que é Analista de TI de um banco de negócios no atacado, disse que o banco já possui diversas soluções de inteligência artificial em produção, tanto para atendimento ao cliente quanto para suporte interno. Um exemplo é o uso de IA para gerar automaticamente documentação técnica a partir de entrevistas com usuários internos, otimizando processos de desenvolvimento. Há também uso de ferramentas que integram os dados dos *leads* em CRMs ou planilhas para qualificação prévia, automatizando etapas comerciais e operacionais.

O entrevistado 3 destaca a crescente aplicação de inteligência artificial para automatizar processos, reduzir o tempo de resposta ao cliente e aumentar a personalização das interações. A tendência é que a IA assuma tarefas iniciais de triagem, coleta de dados e análise preliminar, inclusive em canais como WhatsApp. Há uma visão clara de que a IA se tornará cada vez mais presente no suporte a decisões e personalização de experiências bancárias. Essa percepção dialoga diretamente com o modelo VRIO, conforme Barney e Hesterly (2011), segundo os quais a vantagem competitiva sustentável depende da capacidade da organização de identificar e explorar recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e bem organizados. No contexto bancário,

o uso estratégico da IA pode representar um desses recursos, especialmente quando aplicado para gerar valor por meio da personalização e da eficiência operacional.

Para o entrevistado 3 a presença da IA impacta positivamente o banco ao reduzir o tempo de atendimento, aumentar a eficiência das áreas operacionais e permitir que os profissionais se concentrem em tarefas mais estratégicas. Para o cliente, a experiência se torna mais fluida e ágil, com possibilidades de obter propostas e respostas imediatas. Internamente, os funcionários ganham ferramentas para executar tarefas com mais rapidez e precisão.

“Eu acredito que para o cliente ele vai diminuir muito o tempo de resposta. De repente o pré-cadastro ou a pré-proposta já pode ser feito por IA. Ele já pode ser por WhatsApp mesmo, ele conversando com uma IA pelo WhatsApp ali passando os dados para a IA e, por trás, o sistema já pode gerar uma pré-proposta para ele. (Entrevistado 3)”

“O gerente pode receber essas informações mastigadas, com base em análise de inteligência artificial. Ele pode customizar relatórios de acompanhamento, métricas tudo isso criado já por IA em tempo de execução. (Entrevistado 3)”

Entre os principais benefícios citados pelo entrevistado 3 estão a automação de tarefas repetitivas, geração de relatórios customizados em tempo real e filtragem inteligente de *leads*. A IA também possibilita o acompanhamento de métricas e análise de sentimentos durante interações com o cliente. Tudo isso contribui para um ganho geral de produtividade, melhor experiência do cliente e assertividade nas ofertas de produtos e serviços.

O entrevistado 3 menciona como desafio a desinformação sobre as tecnologias. Muitas empresas ainda não entendem completamente os benefícios do *Open Finance* ou da IA, o que dificulta sua adesão. Também destaca a importância de garantir a segurança e o tratamento adequado dos dados, sobretudo diante da sensibilidade envolvida na troca de informações via *Open Finance*.

Segundo o entrevistado 3, com as ferramentas de IA e o acesso a dados mais completos, o banco pode personalizar ofertas, prever riscos, detectar fraudes e definir estratégias de abordagem com mais eficiência. A IA pode gerar relatórios de *leads* qualificados, criar precificação dinâmica e recomendar produtos mais aderentes ao perfil do cliente, o que representa uma enorme oportunidade comercial para a instituição.

Para o entrevistado 3, o *Open Finance* representa um universo promissor, especialmente quando combinado com inteligência artificial. Com os dados abertos, o banco pode construir perfis mais detalhados de clientes, gerar recomendações personalizadas e oferecer produtos de forma mais competitiva. No entanto, ele ressalta que ainda há desconhecimento tanto por parte

de empresas quanto de clientes sobre os reais ganhos dessa integração. Além disso, reforça a necessidade de que as instituições invistam em estratégias e comunicação para fomentar o uso do *Open Finance* de forma mais ampla.

Durante a entrevista, o entrevistado 3 destacou que a aplicação da inteligência artificial já é realidade no banco, sendo utilizada para automatizar tarefas operacionais, gerar relatórios personalizados e aprimorar a experiência do cliente. Essa percepção vai ao encontro da definição de Russell e Norvig (2016), que conceituam a IA como a simulação de processos de inteligência humana, com capacidade para aprender, raciocinar e se adaptar a diferentes contextos. Além disso, ao mencionar o potencial do *Open Finance* quando integrado à IA, o entrevistado reforça a visão da McKinsey (2023), segundo a qual a inteligência artificial generativa, aliada ao uso de dados abertos, viabiliza ofertas mais aderentes ao perfil dos clientes e amplia a capacidade das instituições em antecipar necessidades e gerar valor. Esta abordagem está em consonância com a estratégia de diferenciação ampla, segundo a qual a personalização de serviços e a antecipação das necessidades dos clientes constituem pilares para a construção de valor percebido, segundo Gamble e Thompson Jr. (2012).

O entrevistado 4, é Head de Produtos de um banco grande de 1ª linha, explica que muitos bancos ainda operam com sistemas que oferecem uma experiência limitada, com bases de conhecimento “frias”, ou seja, não integradas aos sistemas legados. Segundo ele, apenas poucos bancos começaram a integrar essas soluções com seus sistemas internos, o que permite uma interação mais contextualizada e personalizada com o cliente. Ele também comenta que a automação e o uso de IA nos sistemas de decisão ainda são pouco utilizados, especialmente no segmento de atacado, onde prevalece a análise “julgamental”.

De acordo com o entrevistado 4, a tendência principal no setor bancário é a hiperpersonalização da experiência do cliente. Ele destaca que o futuro do relacionamento bancário será baseado em interações adaptadas ao perfil e hábitos de consumo do cliente, com menus e ofertas individualizadas – como já vem sendo desenvolvido em super *apps* de bancos grandes. Outra tendência é o uso de inteligência artificial não apenas para atendimento, mas para decisões estratégicas, como recomendações financeiras personalizadas.

“O futuro do relacionamento bancário com clientes vai ter que se basear na hiperpersonalização. O seu menu não será o mesmo do meu, baseado no meu perfil, nos meus hábitos. Eu vou ver coisas que fazem mais sentido para mim e você para você. (Entrevistado 4)”

Os impactos esperados com essas tecnologias incluem maior eficiência nas decisões de crédito, redução de custos operacionais, melhora na experiência do cliente e possibilidade de

oferecer produtos mais relevantes. O entrevistado 4 também aponta que ferramentas de IA podem substituir processos manuais, como o preenchimento de planilhas, análise de balanços e elaboração de defesas de crédito, liberando tempo e recursos.

Um dos principais desafios, segundo o entrevistado 4, é a falta de priorização de projetos voltados para produtividade, atendimento e pós-venda. Ele aponta que muitos bancos se concentraram em jornadas de venda, deixando lacunas nas demais áreas. Outro desafio é a falta de integração entre as áreas de negócios e TI, o que dificulta a identificação e execução de soluções eficazes. Há também entraves relacionados à governança, *compliance* e prioridades regulatórias. De acordo com Kaplan e Norton (1996), a aplicação do Balanced Scorecard permite justamente alinhar metas organizacionais e operacionais em todos os níveis, assegurando que as ações de cada setor estejam em sintonia com a estratégia global do banco.

O entrevistado 4 acredita que para oportunidades de negócios há grande potencial para desenvolver soluções que recomendem estruturas financeiras mais eficientes — como decidir entre crédito de bancos ou mútuo entre empresas do mesmo grupo. Com dados integrados de sistemas de gestão (ERPs) ou obtidos via *Open Finance*, é possível propor operações mais inteligentes e baratas. A IA pode ajudar a prever necessidades de caixa, ajustar linhas de crédito e oferecer recomendações personalizadas para empresas com estruturas complexas.

O entrevistado 4 vê o *Open Finance* como uma ferramenta com grande potencial, mas ainda subutilizada. Ele afirma que os bancos ainda não sabem como transformar esses dados em valor para o cliente e que não há, até o momento, um benefício claro que incentive as empresas — especialmente as de maior porte — a aderirem ao compartilhamento de dados. Ele observa que o mercado só começou a se mover após a liderança de um grande banco de 1ª. linha e de uma grande *fintech* do Brasil nas primeiras adesões. A falta de incentivos tangíveis ao cliente final ainda é uma barreira relevante.

Durante a entrevista, o entrevistado 4 apontou que a hiperpersonalização será a principal tendência no relacionamento bancário, com uso intensivo de inteligência artificial para adaptar ofertas ao perfil do cliente. Essa perspectiva converge com Gamble e Thompson Jr. (2012), que enfatizam que a diferenciação baseada na entrega de valor percebido e personalizado ao cliente é uma estratégia eficaz para gerar lealdade e justificar preços *premium*. Além disso, o entrevistado 4 ressaltou os desafios da integração entre negócios e TI e a subutilização do *Open Finance*, o que reforça a análise do Banco Central do Brasil (2024), segundo o qual a maturidade do *Open Finance* depende de incentivos claros e da capacidade das instituições em transformar dados em valor para o cliente.

O entrevistado 5 é Diretor Comercial de uma plataforma de crédito digital (*fintech*) de um banco de pequeno porte e já utiliza uma estrutura altamente digitalizada e automatizada para concessão de crédito. O sistema da *fintech* conta com motores de decisão integrados a registradoras e birôs de crédito, que permitem pré-aprovações automáticas. Há uso de inteligência artificial em diversas etapas, como validação de documentos, antifraude, atendimento por WhatsApp e autenticação facial (*Face ID*), reduzindo drasticamente a necessidade de interação humana direta no processo inicial de contratação. Nesse sentido, o uso da IA está em linha com a definição de Russell e Norvig (2016), que a conceituam como a simulação de processos de inteligência humana com capacidade de aprender, raciocinar e se adaptar a diferentes contextos.

Segundo o entrevistado 5, a principal tendência é a automação de processos e a redução da dependência de recursos humanos. Ele afirma que o modelo ideal para escalar negócios financeiros é operar com times enxutos, mas com suporte de plataformas inteligentes e canais digitais eficientes. Outro destaque é a penetração em canais parceiros e o uso de *ads* (como Google Ads) para gerar tração e captação de “*leads*” qualificados.

O impacto direto percebido pelo entrevistado é o aumento da eficiência operacional, escalabilidade do negócio e maior controle sobre os processos. Com apenas 15 colaboradores, a *fintech* opera cerca de R\$ 6 milhões em contratos mensais (média de 50 contratos), demonstrando o ganho de produtividade alcançado com tecnologia. A automação também contribui para reduzir custos e tempo de resposta, ao mesmo tempo em que melhora a experiência do cliente. De acordo com Gamble e Thompson Jr. (2012), estratégias baseadas em diferenciação tecnológica e na entrega de valor personalizado ao cliente são capazes de sustentar vantagens competitivas mesmo em mercados altamente concorrenciais. Essa visão é corroborada pela PwC (2023), ao afirmar que o uso de tecnologias emergentes, como IA e automação, é essencial para ganhos de eficiência operacional, redução de custos e personalização de serviços no setor bancário.

“A tendência é reduzir, é otimizar cada vez mais a quantidade de funcionários humanos. Eu não tenho necessidade de ter tanta gente, eu tenho um controle melhor e ferramentas que me dão esse controle. Você ganha tempo, ganha eficiência, ganha a robótica vem para somar. (Entrevistado 5)”

Os benefícios apontados pelo entrevistado incluem maior capacidade de personalização, assertividade nas análises de crédito e ampliação da base de clientes com agilidade. A automação de ponta a ponta permite oferecer crédito sem necessidade de interação humana até etapas avançadas, o que facilita a conversão de clientes e a operação em marketplaces.

Entre os desafios, o entrevistado 5 destaca o alto custo de tecnologias com a escassez de desenvolvedores no mercado e a complexidade regulatória. Ele menciona que, apesar de muitas soluções serem acessíveis na teoria, na prática, acabam se tornando caras por dependerem de fornecedores externos ou integrações complexas.

Segundo o entrevistado 5, a *fintech* explora oportunidades em nichos de crédito com garantia de recebíveis e antecipação para fornecedores de grandes plataformas. O sistema permite pré-aprovações e análises de crédito customizadas conforme os fluxos de recebíveis cadastrados em registradoras como a CERC, viabilizando ofertas ajustadas à realidade do cliente. O uso de IA também abre portas para atender casos recusados inicialmente, com esteiras alternativas baseadas em dados adicionais do *Open Finance*.

O entrevistado 5 vê o *Open Finance* como uma ferramenta com enorme potencial, especialmente em situações em que o cliente não possui garantias tradicionais. Ele explica que, ao acessar os dados bancários via *Open Finance*, é possível enxergar movimentações positivas e ajustar limites, taxas e garantias. No entanto, ele reconhece que há uma resistência por parte dos clientes e falta uma divulgação mais assertiva e menos acadêmica sobre seus benefícios.

Já o entrevistado 6, que é Auditor de Supervisão Bancária, observa que os bancos – especialmente os de grande porte – têm investido significativamente em sistemas baseados em inteligência artificial (IA), especialmente para melhorar a “jornada do executivo de contas”. Ao realizar uma visita a uma empresa, o executivo já possui em seu *tablet* um conjunto de informações estratégicas geradas por IA, como dados de passivos, cobrança e perfil de atuação do cliente. Esses dados antecipam as necessidades do cliente e guiam o atendimento de forma mais personalizada. Essa prática está alinhada à definição de Russell e Norvig (2016), para quem a IA é capaz de simular processos de inteligência humana, como aprendizado e raciocínio, permitindo adaptar-se a diferentes contextos com base em dados.

“Os bancos grandes, de forma geral, estão procurando melhorar o que eles chamam de jornada do executivo, né? Ou seja, quando você vai fazer uma visita a uma empresa, normalmente te dão um instrumento, um tablet e ali, já através de inteligência artificial, eles já te passam uma série de informações. (Entrevistado 6)”

O entrevistado 6 destaca que a tendência é que os gerentes de relacionamento operem com um volume cada vez maior de dados estruturados, permitindo interações mais focadas e relevantes. A IA será uma ferramenta essencial para identificar as reais necessidades dos clientes antes mesmo da reunião, contribuindo para uma abordagem altamente personalizada. Além disso, ele observa a “migração” de profissionais da área comercial para a área de

tecnologia da informação nos bancos, refletindo a crescente importância da digitalização nos processos internos.

Para o entrevistado 6, a IA torna o relacionamento bancário mais inteligente e eficiente, especialmente no segmento corporate (atacado). Os gerentes passam a atuar com uma base informacional muito mais robusta, o que facilita o entendimento do cliente e a oferta de produtos mais adequados. A digitalização do atendimento – inclusive em áreas antes analógicas como o crédito imobiliário – é um reflexo direto desse impacto. Também há uma reorganização interna dos bancos, com redução de equipes comerciais e ampliação das áreas de TI. Esse movimento está em consonância com a análise da PwC (2023), que aponta a adoção de tecnologias emergentes como essencial para aumentar a eficiência, personalizar serviços e garantir a competitividade dos bancos de atacado em um ambiente em rápida transformação.

Os principais benefícios apontados pelo entrevistado são o ganho de agilidade, a melhoria na qualidade do atendimento e o aumento da precisão nas ofertas. Para os bancos, o uso de IA permite otimizar recursos humanos e melhorar o desempenho nas interações comerciais. Para o cliente, significa uma experiência mais customizada, com ofertas mais alinhadas ao seu perfil e momento financeiro.

“O executivo de conta vai estar com o arcabouço de informações sobre o cliente, tanto a situação econômica, financeira como também o que aquele cliente necessita. Eles estão fazendo isso através de uma série de informações que são geradas por inteligência artificial. (Entrevistado 6)”

“Facilita dar uma inteligência ao relacionamento, na medida em que eles vão ter muito mais informações sobre a empresa, sobre o mercado que ela atua, sobre os gestores. (Entrevistado 6)”

Um dos desafios citados na entrevista é a falta de profissionais qualificados para atuar com desenvolvimento e implantação de tecnologias de IA. Além disso, há uma dificuldade em manter talentos devido à preferência dos profissionais por regimes como o *home office* e contratos PJ, o que altera a dinâmica de contratação no setor bancário. A resistência de clientes – especialmente empresas – em aderir a soluções como o *Open Finance* também é vista como uma barreira importante.

O entrevistado 6 indica que o uso estratégico da IA e do *Open Finance* pode ampliar a oferta de crédito e investimentos personalizados, criando um ambiente mais competitivo. A antecipação de necessidades do cliente e a possibilidade de cruzar dados financeiros de diferentes instituições abrem espaço para uma atuação mais eficiente e propositiva por parte dos bancos.

O entrevistado 6 reconhece que o *Open Finance* ainda encontra forte resistência no segmento empresarial, com apenas cerca de 1% das empresas aderindo ao sistema. Enquanto o *Open Finance* tem avançado no segmento de pessoa física, oferecendo vantagens como portabilidade de dívidas e acesso a melhores taxas, ainda não há um incentivo real para a adesão das empresas. O entrevistado ressalta que o *Open Finance* é mais vantajoso para bancos menores, pois nivela o acesso às informações dos clientes que hoje estão concentradas nos grandes bancos.

“Eu acredito que isso ainda esteja certo. Há uma resistência muito grande das empresas. O Open Finance está pegando muito mais na pessoa física do que nas empresas. (Entrevistado 6)”

O entrevistado 6 destacou que grandes bancos já utilizam inteligência artificial para tentar entender as necessidades dos clientes e orientar os gerentes em suas abordagens comerciais, além de mencionarem iniciativas de reorganização interna, com a “migração” de profissionais da área comercial para a área de tecnologia da informação (novas contratações). Essa reestruturação organizacional e o uso estratégico da IA revelam não apenas a adoção de tecnologias emergentes, mas também uma preocupação com o alinhamento entre áreas e a atualização constante das estratégias institucionais. Essa prática está alinhada à visão de Fischmann e Almeida (2018), que destacam que empresas com planejamento estratégico eficaz mantêm uma abordagem ágil, revisam regularmente seus planos e se adaptam às novas realidades do mercado, promovendo inovação e integração entre os setores.

O entrevistado 7 é sócio-diretor de uma empresa de desenvolvimento de sistemas e observa que os bancos ainda possuem limitações na forma como tratam e integram os dados dos clientes. A relação com as empresas ainda é, muitas vezes, genérica e pouco personalizada. Para ele, a grande lacuna está na ausência de ferramentas e sistemas que consigam extrair e consolidar informações relevantes de múltiplos sistemas do banco e do mercado. Ele exemplifica isso ao explicar que sua empresa atua justamente em projetos para integrar dados de diferentes fontes e traduzi-los em informação útil para a tomada de decisão.

O entrevistado aponta como tendência o fortalecimento das parcerias entre bancos e empresas de *software* de gestão (como ERP) para que os dados consolidados possam ser utilizados de forma estratégica. Ele vê a IA como uma ponte entre consumo de dados e entrega de valor, permitindo que os bancos ofereçam produtos baseados no momento real da empresa, como linhas de crédito específicas, incentivos governamentais e ofertas de seguros ou investimentos. Ele também identifica o movimento de bancos em buscar receitas adicionais por meio de produtos não financeiros, como licenças de *software* por exemplo.

Segundo o entrevistado 7, o uso da inteligência artificial e da integração de dados bancários tende a revolucionar o relacionamento entre banco e empresa. O gerente de relacionamento terá acesso direto a dados segmentados e qualificados, podendo abordar o cliente com ofertas muito mais assertivas e no *timing* correto. Isso reduz desperdícios comerciais e aumenta a relevância da instituição para o cliente. No plano interno, o entrevistado vê um ganho de eficiência operacional e uma mudança no perfil dos profissionais, com destaque para especialistas em dados e desenvolvedores.

“Eu acho que a relação entre empresa e o banco vai ficar muito mais fortalecida com a possibilidade de você entregar muito mais valor para a empresa. Eu vejo a possibilidade de ser muito mais qualificado dentro de uma instituição que tem muitos clientes. (Entrevistado 7)”

“A IA pode vir para tentar segmentar e oferecer o tipo do produto que a gente mais precisa naquele momento. (Entrevistado 7)”

Os principais benefícios destacados pelo entrevistado são a personalização de ofertas, a melhora na experiência do cliente, o aumento da eficiência comercial e a geração de valor com base em dados reais de consumo e comportamento financeiro. O entrevistado acredita que a empresa cliente passa a ser vista de forma mais integrada, recebendo propostas que fazem sentido para seu porte, setor e momento econômico.

Entre os desafios, o entrevistado 7 menciona a carência de mão de obra qualificada na área de tecnologia e dados. Há dificuldade em encontrar profissionais para projetos de grande porte, embora haja iniciativas para formar talentos. Outro ponto crítico é a falta de integração entre sistemas dos bancos e ERPs utilizados pelas empresas, o que impede a automatização eficiente de processos. Ele defende que os bancos deveriam investir em parcerias com fornecedores de ERP para ampliar o uso das informações disponibilizadas via *Open Finance*.

“Hoje a área de tecnologia está bem concorrida, né? Tem bastante falta de mão de obra. A gente vê grandes iniciativas de grandes empresas colocando bolsas de estudos. (Entrevistado 7)”

“Porque esse open finance, ele vai para algum lugar. Eu estou pegando do banco A, do banco B, do banco C onde eu consolido isso? Num sistema. De quem é esse sistema? Não é do banco A, nem do B, nem do C, é da própria empresa. (Entrevistado 7)”

“Então o banco teria que ter uma parceria com os principais fornecedores de ERP para poder ter a informação mais assertiva para tomar decisão. (Entrevistado 7)”

A partir da integração entre IA, dados consolidados e sistemas de gestão, surgem oportunidades para os bancos oferecerem soluções altamente segmentadas, como linhas de

crédito com condições especiais, pacotes de serviços combinados e novos produtos como licenças de *software* ou serviços digitais por exemplo. O entrevistado ainda menciona que é possível cruzar dados de faturamento, setor e consumo para identificar com precisão empresas que se enquadram em determinados produtos financeiros.

O entrevistado 7 considera o *Open Finance* um avanço essencial, mas ainda subutilizado pelas empresas. Ele destaca que a adesão ainda é baixa devido à falta de integração com ferramentas que as empresas já utilizam, como os ERPs. Na sua visão, a consolidação das informações do *Open Finance* deveria ocorrer dentro dos sistemas da própria empresa, o que exige parcerias estratégicas entre bancos e fornecedores de tecnologia. O entrevistado acredita que, com essa integração, será possível oferecer propostas muito mais personalizadas e relevantes, tornando a experiência bancária mais inteligente e estratégica. O quadro 4 apresenta as principais palavra-chave a partir das entrevistas.

Quadro 4: Palavras-chave das Entrevistas

#	Palavras-chave	Definições
1	Inteligência Artificial (IA)	Mencionada diversas vezes como ferramenta central para análise de dados, transcrição de reuniões, geração de <i>insights</i> , qualificação de <i>leads</i> e atendimento ao cliente.
	Automação	Relacionada à otimização de tarefas repetitivas e ganho de eficiência operacional.
	Produtividade	Enfatizada como um dos principais benefícios da adoção tecnológica.
	Clientes	Frequentemente citados no contexto de atendimento, relacionamento e personalização de ofertas.
	Dados	Referência importante tanto para personalização quanto para apoiar decisões estratégicas e uso de IA.
2	Dados	Essenciais para gerar ofertas assertivas, estruturar informações e embasar decisões comerciais.
	Cliente	Figura central da entrevista, sendo o foco de prospecção, atendimento e personalização.
	Inteligência (dados e artificial)	Mencionada como caminho para maior eficiência e personalização nas abordagens.
	Tecnologia/Sistemas	Referência constante à carência atual e ao potencial de modernização com investimentos.
	<i>Open Finance</i>	Destacado como tendência importante para integração de dados e transformação do relacionamento bancário.
3	Inteligência Artificial (IA)	Tema central da entrevista, destacada como ferramenta essencial para automação, personalização, triagem e suporte à decisão.
	Dados	Citados como base para personalização, geração de relatórios e construção de perfis detalhados.
	Automação	Relevante para otimização de tarefas repetitivas e aumento da eficiência.
	<i>Open Finance</i>	Apontado como oportunidade promissora, especialmente quando combinado com IA.
	Cliente	Foco das melhorias proporcionadas pela tecnologia, em termos de experiência e personalização de ofertas.

(continua)

(continuação)

4	Cliente	Central na discussão sobre personalização, experiência e valor agregado.
	Hiperpersonalização	Tema-chave, com foco em adaptar ofertas e interações ao perfil do cliente.
	Inteligência Artificial (IA)	Destacada como ferramenta para automação, decisões estratégicas e geração de <i>insights</i> .
	Dados	Fundamentais para gerar relatórios, personalizar serviços e integrar sistemas via APIs e <i>Open Finance</i> .
	Eficiência/Produtividade	Benefícios esperados com a aplicação de IA e automação, especialmente em processos internos.
5	Automação	Central para ganho de escala, eficiência e redução da necessidade de interação humana.
	Inteligência Artificial (IA)	Utilizada em validação de documentos, antifraude, atendimento e análise de crédito.
	Crédito	Principal produto ofertado, com foco em análise personalizada e pré-aprovação automática.
	Eficiência	Resultado direto da digitalização e automação dos processos financeiros.
	<i>Open Finance</i>	Ferramenta vista como estratégica para acessar dados adicionais e expandir concessões de crédito.
6	<i>Open Finance</i>	Repetidamente mencionado como tema central, tanto em relação às oportunidades quanto aos desafios de adesão por empresas e pessoas físicas.
	Inteligência Artificial (IA)	Destacada como tecnologia já em uso pelos grandes bancos para personalização e apoio ao relacionamento comercial.
	Cliente	Envolvido em todos os contextos de adesão ao <i>Open Finance</i> , impacto da IA e foco das instituições.
	Bancos	Frequentemente citados grandes e pequenos bancos quanto à capacidade de investimento e compartilhamento de dados.
	Informação/Dados	Elementos essenciais para personalização, concorrência e eficiência, recorrentes nas falas sobre os impactos da IA e do <i>Open Finance</i> .
7	Dados	Repetidamente mencionados como elemento central para personalização, integração e geração de valor.
	Integração	Destacada como condição crítica para conectar bancos e sistemas de gestão (ERP), essencial para automatização.
	Inteligência Artificial (IA)	Apontada como ferramenta estratégica para transformar dados em ofertas personalizadas.
	Personalização	Considerada um dos principais benefícios da integração tecnológica entre banco e empresa.
	<i>Open Finance</i>	Avaliado como avanço promissor, mas ainda subutilizado por falta de integração com os sistemas das empresas.

Fonte: Entrevistas. Elaborado pelo autor

4.2. Resultados Encontrados

A análise dos entrevistados evidencia diferentes estágios de maturidade do uso da IA e do *Open Finance* no relacionamento comercial dos bancos de atacado. O entrevistado 1, que é Head de Plataforma Corportate, destacou a IA como ferramenta de apoio às decisões durante reuniões, ressaltando suas potencialidades e limitações na captura de nuances subjetivas das relações comerciais. Essa visão é consistente com Russell e Norvig (2016), que definem a IA como a simulação de processos de raciocínio humano, mas alertam para os desafios em contextos sensíveis como o setor financeiro, o que se conecta diretamente ao primeiro objetivo específico da pesquisa, que é investigar as aplicações da IA na área comercial dos bancos.

O entrevistado 2, que é Gerente de Relacionamento, apresentou uma visão crítica em relação à fragmentação dos sistemas internos, mas demonstrou otimismo quanto ao potencial do *Open Finance* e da IA para personalizar ofertas e melhorar a eficiência, convergindo com a análise da McKinsey (2023) sobre a capacidade dessas tecnologias de transformar a experiência do cliente, o que está em conformidade com o segundo objetivo específico, que trata dos impactos da IA na experiência dos profissionais e clientes no relacionamento bancário.

O entrevistado 3, que é Analista de TI de um banco de negócios no atacado, relatou um estágio mais avançado de adoção tecnológica, com a aplicação de IA para automação de processos e personalização do atendimento. Porém, apesar desse estágio de adoção tecnológica relatado pelo entrevistado 3, aparentemente não foi a percepção do entrevistado 2 que é Gerente de Relacionamento do mesmo banco, ou seja, os projetos de TI deste banco ainda não atendem a demanda da área comercial, o que de certa forma corrobora com um dos relatos do entrevistado 4, que é a falta de integração entre as áreas de negócios e TI, o que dificulta a identificação e execução de soluções eficazes. Já a perspectiva do entrevistado 3 dialoga com a definição de Russell e Norvig (2016) sobre agentes inteligentes capazes de aprender e adaptar-se a diferentes situações.

O entrevistado 4, que é Head de Produtos de um banco grande de 1ª linha, enfatizou a hiperpersonalização como tendência dominante, alinhando-se à visão da McKinsey (2023), que aponta a IA generativa como alavanca para aumentar o engajamento e a fidelização dos clientes. No entanto, também evidenciou desafios operacionais, como a baixa integração entre áreas de negócios e TI. Essa barreira evidencia a importância de adaptar o modelo estratégico, e reforça os argumentos de Kaplan e Norton (1996), para quem o alinhamento entre tecnologia e estratégia organizacional, por meio de sistemas como o Balanced Scorecard, é essencial à execução eficaz da estratégia nos bancos.

O entrevistado 5, que é Diretor Comercial de uma *fintech* de pequeno porte, reforçou a importância da automação como pilar para a escalabilidade e eficiência operacional. O entrevistado destacou o uso intenso de motores de decisão, IA para análise de crédito e integração com registradoras de recebíveis, demonstrando um modelo de negócio altamente digitalizado. Sua abordagem reflete a tendência apontada por McKinsey (2023), segundo a qual a adoção combinada de IA e *Open Finance* permite ampliar o acesso ao crédito, mesmo em perfis com menor garantia tradicional, além de flexibilizar ofertas a partir de dados comportamentais.

O entrevistado 6, que é Auditor de Supervisão Bancária, apresentou uma perspectiva centrada nos grandes bancos, destacando o uso da IA para apoiar o trabalho dos gerentes de relacionamento no segmento corporate. Segundo ele, a tecnologia antecipa as necessidades dos clientes ao fornecer dados estratégicos que guiam as interações comerciais. Essa prática está alinhada com a definição de Russell e Norvig (2016), que caracterizam a IA como ferramenta capaz de simular processos de raciocínio e aprendizagem em contextos complexos.

Além disso, o entrevistado 6 relatou um movimento de reorganização interna, com a “migração” de profissionais da área comercial para a área de TI, o que também reforça o terceiro objetivo específico da dissertação ao analisar a percepção dos profissionais em relação à adesão da IA e do *Open Finance* nas instituições financeiras, como mecanismo para geração de valor e novos negócios, que está em linha com a análise da PwC (2023) sobre a importância da transformação digital para ganhos de eficiência e personalização dos serviços. Por fim, reforçou os desafios da baixa adesão empresarial ao *Open Finance*, indicando que sua evolução pode favorecer especialmente bancos menores, ao nivelar o acesso à informação.

O entrevistado 7, sócio-diretor de uma empresa de desenvolvimento de sistemas, trouxe uma visão complementar e externa à estrutura bancária tradicional. Segundo ele, a principal lacuna dos bancos reside na incapacidade de consolidar dados relevantes de diferentes sistemas e usá-los de maneira estratégica no relacionamento com empresas. A inteligência artificial, nesse contexto, é vista como uma ponte entre o consumo de dados e a entrega de valor, permitindo que os gerentes acessem informações qualificadas e ofereçam soluções ajustadas ao perfil e ao momento de cada cliente. O entrevistado destaca a tendência de parcerias entre bancos e sistemas de gestão empresarial (ERPs), viabilizando ofertas personalizadas para aquele momento da empresa como linhas de crédito específicas e demais produtos e serviços. Essa perspectiva converge com a análise da McKinsey (2023), ao identificar na IA o potencial de transformar dados em experiências bancárias mais inteligentes e eficientes. Contudo, ele

alerta que a baixa integração entre sistemas e a escassez de profissionais qualificados em tecnologia ainda são entraves para a evolução desse modelo. O quadro 5 apresenta uma síntese desses resultados.

Quadro 5: Síntese dos Resultados Encontrados

#	Tendências	Benefícios	Desafios	Inovação
1	Uso da IA em reuniões comerciais, acelerar processos e apoiar em decisões	Maior eficiência operacional, agilidade no atendimento, geração de <i>leads</i> qualificados e suporte ao gerente em tempo real	Captação de nuances subjetivas nas relações comerciais	Uso de ferramentas automatizadas para atendimento a demandas simples, apoio em reuniões de negócios, geração de <i>leads</i> qualificados e personalização de ofertas
2	Potencial do <i>Open Finance</i> e IA para personalização de ofertas	Eficiência e personalização do atendimento	Ausência de sistemas integrados e resistências em aderir e compartilhar dados no <i>Open Finance</i>	Uso estratégico de dados via IA para oferecer soluções financeiras personalizadas
3	Expansão do uso da IA deve gerar mais automação, personalização e apoio em decisões	Redução de custos e aumento da assertividade com informações em tempo real	Desinformação sobre o potencial do <i>Open Finance</i> e segurança no tratamento de dados	Aplicação de IA em automação de canais digitais e CRM
4	Hiperpersonalização do relacionamento	Maior agilidade, produtividade, eficiência nas decisões de crédito e geração de <i>insights</i> com base em dados concretos	Falta de integração entre áreas de negócios e TI, priorização de projetos para atendimento e pós-venda e barreiras regulatórias	Aplicação de IA para substituir processos manuais, integrar dados via APIs e soluções financeiras personalizadas com apoio do <i>Open Finance</i>
5	Redução da dependência pessoas com a IA no apoio estratégico para escalar operações em plataformas digitais	Aumento da eficiência operacional, personalização e agilidade de ofertas e ampliação da base de clientes	Alto custo das tecnologias, escassez de desenvolvedores e complexidade regulatória	Uso intensivo de IA para validar documentos, combater fraudes, personalizar propostas e viabilizar análise de crédito com dados do <i>Open Finance</i>
6	Expansão do uso de inteligência artificial para personalizar o relacionamento com clientes de atacado	Geração de negócios com base em dados e eficiência no uso dos recursos humanos	Escassez de profissionais de TI e resistência das empresas à adesão ao <i>Open Finance</i>	Uso da IA e <i>Open Finance</i> para antecipar necessidades dos clientes com ofertas de produtos mais personalizados
7	Parcerias com ERPs e uso de IA para ofertas personalizadas em tempo real	Soluções customizadas com inteligência de negócios e melhor experiência do cliente	Falta de integração entre sistemas e escassez de profissionais	Uso de IA combinada com dados do <i>Open Finance</i> e com Chatbots integrados aos sistemas de gestão das empresas, para criar soluções ajustadas ao perfil e momento das empresas

Fonte: Entrevistas. Elaborado pelo autor

4.3. Discussões dos Resultados

A discussão dos resultados revela distintas estratégias de adoção da inteligência artificial (IA) e do *Open Finance* nos bancos de atacado, com ênfase nos diferentes graus de maturidade tecnológica entre instituições tradicionais e *fintechs*. Enquanto o entrevistado 5, representante de uma *fintech*, fala das aplicações da IA em linha com o primeiro objetivo específico, o entrevistado 7, sócio de empresa de tecnologia, destacam a combinação entre IA e *Open Finance* como motor para personalização em tempo real e escalabilidade de serviços financeiros, convergindo com o conceito de estratégia de diferenciação proposto por Gamble e Thompson Jr. (2012), no qual a criação de ofertas customizadas amplia o valor percebido pelo cliente, especialmente em um segmento de alto valor como o bancário de atacado.

No âmbito dos bancos tradicionais, as entrevistas evidenciam uma utilização mais cautelosa e incremental da IA. O entrevistado 1 vê a IA como ferramenta de apoio à tomada de decisão, com destaque para a automação de tarefas repetitivas, enquanto o entrevistado 4 enfatiza a hiperpersonalização como uma meta estratégica, ainda limitada por entraves operacionais e organizacionais. Esses relatos ilustram o segundo objetivo específico da pesquisa, ao demonstrar os impactos da IA na rotina dos profissionais da área comercial, que passam a desempenhar papéis mais estratégicos graças à liberação de tempo operacional e ao suporte analítico em tempo real.

Por outro lado, a integração entre áreas de negócio e tecnologia é um dos principais desafios identificados. Os entrevistados 2, 3 e 4 apontam a falta de interoperabilidade dos sistemas internos como obstáculo à aplicação plena da IA e ao aproveitamento do *Open Finance*. Isso evidencia a desconexão entre a área de TI e os profissionais da linha de frente comercial, prejudicando a entrega de soluções eficazes ao cliente. Essa fragmentação institucional compromete o alinhamento estratégico, tema abordado por Kaplan e Norton (1996), que defendem a articulação entre tecnologia e gestão como requisito para a execução efetiva da estratégia no setor financeiro.

O entrevistado 6, ao abordar a atuação dos grandes bancos, destacou o uso crescente da inteligência artificial para antecipar necessidades de clientes *corporate*, com base em dados estratégicos que orientam os gerentes durante as interações e visitas. Além disso, apontou uma mudança de perfil nas novas contratações, agora mais voltadas à tecnologia do que à área comercial, evidenciando uma reorganização interna impulsionada pela digitalização. Essa percepção encontra paralelo na fala do entrevistado 7, que atua no setor de tecnologia, ao destacar que a falta de integração entre sistemas bancários e ERPs das empresas impede que os

dados disponíveis sejam transformados em propostas comerciais relevantes e personalizadas. Ambos convergem ao evidenciar que, para que a IA e o *Open Finance* cumpram seu potencial estratégico, é necessário superar barreiras técnicas e culturais. Essa análise vai ao encontro do terceiro objetivo específico da pesquisa, que trata da percepção dos profissionais bancários sobre a adoção da IA como mecanismo para geração de valor e originação de negócios no atacado.

Por fim, o *Open Finance* aparece como uma promessa estratégica ainda subutilizada, mas com forte potencial competitivo, especialmente para instituições menores. Conforme apontado pelo entrevistado 6 e corroborado pelo entrevistado 7, sua plena aplicação pode viabilizar ofertas bancárias mais inteligentes e direcionadas, desde que superadas barreiras como a escassez de mão de obra qualificada, a integração sistêmica com ERPs e o incentivo à adesão empresarial. Dessa forma, os dados consolidados e a IA tornam-se peças-chave para a transformação digital dos bancos de atacado, em consonância com os três objetivos específicos delineados na matriz de amarração da pesquisa, que são as aplicações, impactos e percepções dos profissionais em relação a IA. O quadro 6 apresenta uma síntese da discussão.

Quadro 6: Síntese das Discussões dos Resultados

Eixo Temático	Discussões Centrais	Contribuições dos Entrevistados	Relação com o Referencial Teórico
Adoção de IA e Open Finance no relacionamento com empresas	A IA é reconhecida como ferramenta de apoio, mas com limitações em decisões complexas. <i>Open Finance</i> é promissor, mas ainda em estágio inicial.	Entrevistados 1, 2 e 3 destacam a IA como apoio à decisão e melhoria no atendimento.	Russell e Norvig (2016), McKinsey (2023): IA como simulação do raciocínio humano com limitações em sensibilidade contextual.
Integração de dados e sistemas bancários	Fragmentação de sistemas dificulta personalização. Integração com ERPs é vista como tendência.	Entrevistado 7 defende parcerias com empresas de ERP. Entrevistado 5 relata aplicação já em curso.	Brito e Maciel (2022): importância de infraestrutura robusta no atacado.
Mudanças no perfil profissional e estrutura organizacional	Ênfase em contratações para áreas de tecnologia. Organização ágil com equipes multidisciplinares.	Entrevistado 6 aponta mudanças no perfil profissional e valorização da TI.	Kaplan e Norton (1997), Barney e Hesterly (2011): alinhamento estratégico e capacitação como fontes de vantagem competitiva.

(continua)

(continuação)

Personalização de ofertas e experiência do cliente	Avanços em personalização com IA e dados. IA contribui para segmentação e geração de insights.	Entrevistados 3 e 4 citam melhoria da proposta de valor com IA.	Accenture (2023), McKinsey (2023): uso de dados para gerar experiências personalizadas e valor agregado.
Desafios para adoção de tecnologias	Barreiras incluem regulação, ética, cultura organizacional e falta de mão de obra qualificada.	Entrevistado 7 enfatiza a escassez de profissionais em dados e tecnologia.	Brito & Maciel (2022), Fischmann & Almeida (2018): desafios regulatórios e estratégicos em ambientes dinâmicos.
Inovação e diferenciação estratégica no atacado	IA e <i>Open Finance</i> como diferenciais futuros. Adoção ainda é incipiente, mas promissora.	Entrevistado 5 destaca soluções integradas; Entrevistado 6 aponta mudança estratégica.	Gamble & Thompson Jr. (2012), Miles & Snow (2003): inovação como vetor de diferenciação competitiva.

Fonte: Entrevistas. Elaborado pelo autor

5. PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

O produto técnico resultante desta dissertação consiste em uma ferramenta de aplicação da inteligência artificial (IA) para uso no relacionamento comercial dos bancos de atacado, para a geração de oportunidades de negócios no relacionamento comercial dos bancos de atacado com as empresas, com base na intensiva combinação de dados e tecnologias de inteligência artificial. A ferramenta tem como objetivo apoiar a atuação dos gerentes de relacionamento na originação de negócios de maneira mais eficiente, personalizada e orientada por dados.

A proposta consiste na criação de uma plataforma analítica integrada, que utiliza modelos de IA para cruzar e interpretar dados provenientes de múltiplas fontes – como a base de dados interna dos bancos, Receita Federal (segmento de atividade via CNAE), Serasa (análise de restrições e riscos de crédito), Banco Central (informações das dívidas das empresas), além do *Open Finance* (empréstimos e produtos financeiros ativos, histórico transacional, entre outros) e até integração com sistemas ERPs das empresas. A partir dessa integração, a IA pode gerar sugestões automáticas de produtos financeiros adequados ao perfil e momento da empresa, comparando-a com *benchmarks* internos (empresas do mesmo setor, porte e perfil de risco) e avaliando sua propensão à contratação de produtos como crédito, seguros, investimentos ou serviços financeiros. O método é composto por um conjunto de etapas:

- 1- Coleta e autorização de dados integrados: a empresa, ao aderir ao *Open Finance*, permite que seus dados sejam utilizados. A plataforma acessa, com segurança e conformidade legal (LGPD), os dados financeiros e cadastrais da empresa em diversos bancos;
- 2- Análise comparativa com clientes similares (*machine learning*): a IA identifica padrões de comportamento e consumo financeiro entre empresas do mesmo setor e porte, auxiliando na previsão de necessidades e tendências;
- 3- Sinalização de oportunidades comerciais: o sistema gera alertas e recomendações para o gerente de relacionamento, com base em *gaps* identificados entre o portfólio atual da empresa e as soluções disponíveis no banco;
- 4- Simulações e roteiros de abordagem: a ferramenta também sugere simulações de crédito, precificação dinâmica, produtos complementares e roteiros personalizados de abordagem comercial, aumentando a efetividade do contato com o cliente.

Complexidade e Inovação

Trata-se de uma solução de alta complexidade técnica, dada a necessidade de interoperabilidade entre diferentes fontes de dados, estruturas regulatórias distintas e técnicas avançadas de IA. A inovação reside na capacidade preditiva e prescritiva da plataforma, que automatiza boa parte do trabalho analítico, antes exclusivamente humano, e amplia a capacidade do gerente em gerar negócios de forma proativa e com embasamento estratégico.

Aplicabilidade Potencial e Realizada

O método é replicável em qualquer banco de atacado que disponha de infraestrutura tecnológica e cultura orientada a dados. Sua implementação depende do grau de adesão ao *Open Finance* por parte dos clientes e da maturidade analítica da instituição. Apesar dos desafios iniciais de integração, o potencial de ganho de eficiência e conversão é elevado.

Nas entrevistas, observou-se que alguns bancos que já utilizam parcialmente integrações com sistemas demonstram ganhos concretos em personalização, agilidade comercial e maior assertividade em propostas de crédito (como evidenciados pelos entrevistados 1 e 5). Contudo, a ausência de uma solução integrada e preditiva, como a proposta aqui, limita os resultados obtidos atualmente.

Impactos Potencial e Realizado

A proposta tem potencial de atender diretamente à necessidade identificada pelos entrevistados, que demandam ferramentas que os ajudem a compreender melhor os clientes e a originar negócios com maior assertividade, especialmente diante da complexidade dos produtos e da crescente pressão por resultados comerciais em um ambiente competitivo e regulado.

Espera-se melhoria da produtividade comercial, com redução do tempo das negociações, desde a visita ou atendimento a uma demanda da empresa, elaboração de uma proposta comercial, aprovação do banco e aceite da empresa e implementação do produto ou serviço, e maior satisfação dos clientes empresariais. Contribui para uma melhoria econômica na alocação recursos humanos e de crédito e maior eficiência na gestão do relacionamento comercial, favorecendo o atendimento às empresas.

Quadro 7: Síntese do Produto Tecnológico

Aspecto	Definição
Objetivo	Ferramenta de aplicação da inteligência artificial (IA) para a geração de oportunidades de negócios nos bancos de atacado com base na intensiva combinação de dados internos dos bancos, Serasa, Receita Federal, <i>Open Finance</i> e até com sistemas ERPs das empresas.
Público-alvo	Executivos de bancos de atacado, especialmente das áreas comercial.
Descrição Funcional	Ferramenta que integra dados financeiros e comportamentais, utilizando IA para personalizar propostas comerciais.
Inovação	Proposta preditiva e integrada ainda não oferecida plenamente pelo mercado, com base nas lacunas identificadas nas entrevistas.
Benefícios Esperados	Melhoria na assertividade comercial, agilidade nas ofertas, e maior personalização no relacionamento com empresas.
Aplicabilidade	Alinhamento com tendências de <i>Open Finance</i> e uso estratégico de dados com potencial de aplicação em diferentes instituições.
Parcerias Estratégicas	Parcerias com empresas de ERP e <i>fintechs</i> para ampliar a captação e tratamento de dados em tempo real.
Diferencial Competitivo	Geração de valor a partir da personalização e da automação inteligente no relacionamento bancário.

Fonte: Elaborado pelo autor

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral investigar as tendências do uso da inteligência artificial (IA) no relacionamento comercial dos bancos de atacado no Brasil, a partir de uma abordagem qualitativa com especialistas do setor. Os resultados obtidos ao longo da análise permitiram não apenas compreender a aplicação atual da IA e do *Open Finance* nesse contexto, mas também avaliar as percepções sobre as oportunidades, desafios e transformações estruturais no modelo de relacionamento com empresas. Os objetivos específicos, que contemplaram o entendimento de profissionais desse mercado sobre as aplicações da IA na área comercial, os impactos nas relações comerciais e percepções em relação a adesão da IA, foram integralmente atendidos com base nos dados obtidos nas entrevistas e na revisão do referencial teórico.

Entre os principais achados, destacam-se a percepção da IA como ferramenta de apoio à decisão e à personalização de ofertas, ainda que limitada em aspectos subjetivos e em processos de maior complexidade. Observou-se também a relevância da integração de dados bancários com *Open Finance* e sistemas de gestão empresarial (ERPs), revelando potencial estratégico para o desenvolvimento de soluções mais personalizadas. Além disso, ficou evidente a migração da ênfase em contratações da área comercial para a área de tecnologia e dados, bem como o surgimento de estruturas organizacionais mais ágeis, com *squads* multidisciplinares. A pesquisa revelou que, embora a adoção de tecnologias preditivas ainda esteja em estágio inicial, há consenso quanto ao seu papel transformador no futuro do relacionamento bancário no segmento de atacado.

Com base nesses achados, foi desenvolvido um produto tecnológico inovador que sintetiza as demandas identificadas: uma solução digital de apoio ao relacionamento comercial, com base em IA, dados integrados e parcerias com sistemas ERP. Esse produto responde à necessidade de maior assertividade, agilidade e personalização nas interações entre bancos e empresas, fortalecendo o posicionamento estratégico dos bancos de atacado. A proposta tecnológica está alinhada às tendências de *Open Finance* e à busca por diferenciação competitiva por meio da inovação digital.

Entretanto, a pesquisa apresenta limitações inerentes à sua abordagem qualitativa e ao número restrito de entrevistados, o que pode limitar a generalização dos resultados para todo o setor bancário. Além disso, a rápida evolução tecnológica pode fazer com que algumas percepções se tornem obsoletas em curto prazo. A ausência de uma validação empírica do produto proposto em ambiente real também representa uma limitação que poderá ser superada em estudos posteriores.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos quantitativos para ampliar a amostra e validar estatisticamente os achados, bem como a aplicação prática do produto tecnológico em pilotos com instituições financeiras. Também seria pertinente investigar mais profundamente os impactos regulatórios e éticos da IA no setor financeiro, especialmente no que tange à transparência algorítmica, à proteção de dados e à governança digital. Com isso, seria possível contribuir ainda mais para o amadurecimento do uso estratégico da IA nos bancos de atacado e sua relação com o ecossistema empresarial.

REFERÊNCIAS

- ACCENTURE. Tendências do banco comercial para 2024. Disponível em: <https://www.accenture.com/br-pt/insights/banking/commercial-banking-top-trends>. Acesso em: 17 maio 2025.
- ALLIANCE FOR FINANCIAL INCLUSION. Regulamentação dos Bancos no Contexto da Inclusão Financeira Digital. 2018. Disponível em: https://www.scielo.br/j/osoc/a/LmyKJvrXxqvcSjWRkn6CtLh/?format=pdf&lang=pt&utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 25 ago. 2024.
- ALMEIDA, Antonio Francisco de. Análise das estratégias competitivas de quatro bancos utilizando um conjunto de abordagens teóricas. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 7, n. 17, p. 113-131, abr. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/LmyKJvrXxqvcSjWRkn6CtLh/?lang=pt>. Acesso em: 30 jan. 2025.
- ANBIMA. Inteligência artificial nos mercados financeiro e de capitais. São Paulo: ANBIMA, 2024. Disponível em: https://www.anbima.com.br/pt_br/noticias/anbima-lanca-relatorio-sobre-inteligencia-artificial-no-mercado-de-capitais.htm. Acesso em: 20 jan. 2025.
- AULICINO, Antônio Luís; FISCHMANN, Adalberto Américo (Orgs.). Desenvolvimento Brasil 2035: o país que queremos. Curitiba: CRV, 2020. 598 p. ISBN 978-65-86087-16-1. Inclui bibliografia.
- Banco Central do Brasil, 2024. Open Finance. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidade/financeira/openfinance>. Acesso em: 16 jan. 2024.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Evolução do Sistema Financeiro Nacional. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/htms/Deorf/r199812/texto.asp?frame=1>. Acesso em: 23 jan. 2025.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Glossário: Estatísticas Monetárias e de Crédito. Brasília: Banco Central do Brasil, 2019. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/estatisticas/Documents/Estatisticas_mensais/Monetaria_credito/glossariocredito.pdf. Acesso em: 23 jan. 2025.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Nota para a Imprensa – 6.2.2024: Estatísticas Monetárias e de Crédito. Brasília: Banco Central do Brasil, 2024. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/estatisticas/hist_estatisticasmonetariascredito/202401_Texto_de_estatisticas_monetarias_e_de_credito.pdf. Acesso em: 23 jan. 2025.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). Porte de empresa. BNDES. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 08 set. 2024.
- BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. Administração estratégica e vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 408 p. YAMAMOTO, Sonia Midori (Trad.). ISBN 85-7605-925-7. Inclui glossário e índice de assuntos; Título original: Strategic management and competitive advantage: concepts and cases.
- BETHLEM, A. S. Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004
- BRITO, S. F.; MACIEL, D. DOS S. C. Atacado e Varejo de Produtos Financeiros. Editora Intersaberes., 2022.

DĂNILĂ, Alexandra; MUNTEANU, Irena; BURCEA, Marian Adrian. The Challenges of Banking in the Age of Artificial Intelligence. Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, v. 24, n. 1, 2024. Disponível em: <https://openurl.ebsco.com/results?sid=ebsco%3Aebsco.com%3Asearch&bquery=The+Challenges+of+Banking+in+the+Age+of+Artificial+Intelligence&linkOrigin=https%3A%2F%2Fopenurl.ebsco.com%2F>. Acesso em: 04 set. 2024.

DELOITTE. Commercial banking 2025: finding a new compass to navigate the future. 2023. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/financial-services/us-fsi-future-of-commercial-banking-industry.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2024.

EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO (EBC). MEMP divulga aumento de 5,1% de empresas abertas nos últimos quatro meses de 2023. Agência Brasil, 02 jan. 2024. Disponível em: [https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202401/memp-divulga-aumento-de-5-1-de-empresas-abertas-nos-ultimos-quatro-meses-de-2023#:~:text=Os%20resultados%20revelam%20um%20saldo,e%20microempreendedores%20individuais%20\(MEI\)](https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202401/memp-divulga-aumento-de-5-1-de-empresas-abertas-nos-ultimos-quatro-meses-de-2023#:~:text=Os%20resultados%20revelam%20um%20saldo,e%20microempreendedores%20individuais%20(MEI)). Acesso em: 08 set. 2024.

FEBRABAN. Panorama de Crédito. Dezembro de 2023. São Paulo: FEBRABAN, 2023. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3130/21/pt-br/panorama>. Acesso em: 08 set. 2024.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). Crédito deve fechar com alta de 10,8% em 2024, liderado pelos recursos às famílias. 20 jan. 2025. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/noticia/4247/pt-br/>. Acesso em: 26 jan. 2025.

FISCHMANN, Adalberto A; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Planejamento estratégico na prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 153 p. ISBN 85-97-01626-0.

FOLHA DE S.PAULO. Open finance completa três anos com desafio de expansão no país. Folha de S.Paulo, 2024. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2024/02/open-finance-completa-tres-anos-com-desafio-de-expansao-no-pais.shtml>. Acesso em: 10 set. 2024.

GAMBLE, John E; THOMPSON JR., Arthur A. Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. 349 p. ROSA, Maria Lúcia G. L. (Trad.). ISBN 85-8055-088-7. Inclui índice de empresas e bibliografia; Título original: Essentials of strategic management: the quest for competitive advantage.

GARTNER. Inteligência Artificial. Disponível em: <https://www.gartner.com.br/pt-br/temas/inteligencia-artificial>. Acesso em: 27 set. 2024.

IBGE. PIB cresce 2,9% em 2023 e fecha o ano em R\$ 10,9 trilhões. Agência de Notícias do IBGE, 01 mar. 2024. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/releases/39303-pib-cresce-2-9-em-2023-e-fecha-o-ano>. Acesso em: 08 set. 2024.

ITAÚ UNIBANCO. Relatório Anual Integrado 2023. São Paulo: Itaú Unibanco, 2023. Disponível em: <https://www.itaub.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual-integrado/>. Acesso em: 09 set. 2024.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

LIMA, Ana Paula Moraes Canto de; ALMEIDA, Dionice de; MAROSO, Eduardo Pereira. LGPD Lei Geral de Proteção de Dados: Sua empresa está pronta? São Paulo: Literature Books International, 2020.

MADEIRA, Gabriel A.; SERAFIM, Mailliw; KOYAMA, Sergio Mikio; KUWER, Fernando. Impactos do Direcionamento de Crédito Sobre a Economia Brasileira: uma abordagem de equilíbrio geral. Brasília: Banco Central do Brasil, 2018. (Trabalhos para Discussão, n. 490). Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pec/wps/port/wps490.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2025.

MAIOLA, M. O uso da inteligência artificial no meio bancário. 2021. Disponível em: <https://tiinside.com.br/14/04/2021/o-uso-da-inteligencia-artificial-no-meio-bancario/>. Acesso em: 22 jan. 2025.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. S. Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MAZZON, José Afonso. Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social. 1981. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12133/tde-10032023-095351/>. Acesso em: 12 out. 2024.

MCKINSEY & COMPANY. What is generative AI? 2 abr. 2024. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-generative-ai>. Acesso em: 26 maio 2025.

MCKINSEY. O que CEOs devem saber hoje sobre inteligência artificial generativa para começar a agir. Brasil, 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/all-insights/o-que-ceos-devem-saber-sobre-inteligencia-artificial-generativa>. Acesso em: 25 ago. 2024.

NIELSEN, Flavia A.G.; OLIVO, Rodolfo L. de F.; MORILHAS, Leandro J. Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em Administração. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

OLIVEIRA, José Carlos Martins de; VIEIRA, Tatiane Costa. LGPD e Compliance no Setor Bancário: Como Proteger Dados de Clientes. São Paulo: Saraiva, 2021.

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.

PwC Brasil. Basileia IV: a nova geração de ativos ponderados pelo risco. São Paulo: PwC Brasil, 2019. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/financeiro/2019/f261-basileia-19.pdf>. Acesso em: 07/04/2025.

PwC. Bancos de atacado pós-2025 - Para ser proativo na agenda de transformação, é preciso viabilizar o crescimento em um mercado em constante evolução. Brasil, 2023. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/financeiro/2023/bancos-de-atacado-pos-2025.html>. Acesso em: 25 ago. 2024.

RUSSELL, S.; NORVIG, P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. Pearson Education, 2016. Disponível em: <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/8967>. Acesso em 25 ago. 2024.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Maria del P. B. Metodología de pesquisa. 5ed. Porto Alegre: Penso Editora Ltda., 2013.

Santos, E. L.; Cavalcanti, L. F. Payments 4.0: As forças que estão transformando o mercado brasileiro. São Paulo: Alta Books., 2020.

SAWAYA, Alexandre; CRADDOCK, Christopher; CARLUCCIO, Joana; MANSUR, Marina. O futuro do setor bancário brasileiro em um cenário disruptivo de pós-crise. São Paulo:

McKinsey & Company, 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/o-futuro-do-setor-bancario-brasileiro>. Acesso em: 07 set. 2024.

SAWAYA, Alexandre; CRADDOCK, Christopher; CARLUCCIO, Joana; MANSUR, Marina. O futuro do setor bancário brasileiro em um cenário disruptivo de pós-crise. McKinsey & Company, 2020.

TELLES, Renato. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 36, n. 4, 2001.

VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 16. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2016. _____. Métodos de pesquisa em Administração. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

WRIGHT, J. T. C.; SILVA, A. T. B.; SPERS, R. G. Prospecção de cenários: uma abordagem plural para o futuro do Brasil em 2020. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 9, n. 1, p. 56-76, jan./abr. 2010. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227115008>. Acesso em: 25 ago. 2024.

APÊNDICE A
Questionário Semiestruturado para Entrevistas com Executivos de Bancos e
Profissionais de TI.

Obrigado pelo seu tempo e pela oportunidade desta entrevista. Lembrando que seu nome não será revelado nesta entrevista, apenas sua formação e experiência profissional.

Esta entrevista é sobre O FUTURO DO RELACIONAMENTO COMERCIAL NOS BANCOS DE ATACADO DO BRASIL COM USO DA INTELIGÊNCIA ATIFICIAL, com objetivo de entender como estão as aplicações da IA na área comercial dos bancos de atacado, os impactos da IA no relacionamento comercial e a percepção dos profissionais em relação ao *Open Finance*. Suas respostas irão contribuir com a pesquisa da minha dissertação do Mestrado Profissional em Gestão de Negócios da FIA.

- 1) Primeiramente, peço a gentileza que você compartilhe resumidamente sua formação e experiência profissional até a posição atual.
- 2) Você acha que os sistemas do banco trabalham com IA para levantar oportunidades de negócios? Como essas informações chegam até você?
- 3) Quais serão as tendências no dia a dia do relacionamento comercial dos bancos de atacado com a adoção da IA?
- 4) Na sua percepção, como essas tecnologias podem impactar a experiência dos clientes?
- 5) Quais serão os impactos do uso da IA para os profissionais da área comercial?
- 6) Quais os benefícios você acha que o *Open Finance* pode trazer para o relacionamento comercial nos bancos de atacado?
- 7) Quais os desafios para adesão das empresas ao *Open Finance* e para os bancos incentivarem a adesão?
- 8) Considerando a adesão das empresas ao *Open Finance*. Como você acha que a IA poderá trabalhar dados das empresas no *Open Finance* e gerar oportunidade de negócios?

Muito obrigado por compartilhar sua percepção do uso da inteligência artificial nos bancos de atacado! Tão logo minha dissertação esteja pronta, estarei compartilhado com você!