

A Transformação do Setor Bancário na Era da Precisão, da IA Agêntica e da Onipresença

Março 2026

Antonio Bucci



www.grupotreinar.com.br

SOBRE O GRUPOTREINAR

“Somos uma rede de valor com foco em treinamento e capacitação profissional, atuando há mais de 17 anos e oferecendo mais de 230 ofertas em mais de 28 áreas de conhecimento distintas, através de Mentorias, Lives/Eventos, Cursos “on line” e presenciais.

Temos como missão e ser um Canal de Divulgação e Distribuição de nossos parceiros de conteúdo e assim atender nossos Clientes de forma única e personalizada.

Para saber mais acesse o link a seguir

(Apresentação Executiva do GRUPOTREINAR) :->

https://drive.google.com/file/d/1-3vluR1H57ZZsimidesX3m_dZudVOFmk/view?usp=sharing

Para saber mais sobre nossos cursos voltados para Inteligência Artificial acesse o link a seguir:->

<http://www.grupotreinar.org/treinamentos.aspx?a=5352&l=&e=&r=&c=&d=>



SUMÁRIO

1. Resumo Executivo	7
2. Introdução e Panorama Geral	9
3. Análise	10
3.1. Resumo do Relatório Global Banking Annual Review 2025 (McKinsey & Company)	10
3.2. Resumo do Livro Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank (Brett King) 11	
3.2.1. Apresentação da Proposta Central do Livro:.....	11
3.2.2. Perfil do Autor e Histórico da Publicação:.....	12
3.2.3. Breve Visão do Impacto Cultural, Comercial ou Acadêmico da Obra:.....	12
3.2.4. Bank 4.0 e a Arquitetura Cognitiva Bancária.....	12
3.2.5. Evidências Empíricas (2024–2026).....	13
3.2.6. Casos reais relevantes (2024–2026)	14
3.2.7. Tendências transversais (2024–2026)	19
3.2.8. Insight estratégico (2026)	20
3.3. Resumo do Livro World's Best Bank: A Strategic Guide to Digital Transformation (Robin Speculand)	21
3.4. A Transformação Digital do DBS Bank: Insights de Piyush Gupta (Transcrição de Entrevista)	22
3.5. Além do projeto piloto: IA empresarial em ação (Transcrição de Entrevista com Derek Waldron, JPMorgan Chase)	23
3.6. Transcrição da entrevista: "A Estratégia de IA do Itaú Unibanco"	24
3.7. Conceitos Adicionais: Hackathons e Nudges	25
3.8. Saul Van Beurden — Inteligência Artificial no Wells Fargo	26
3.8.1. Resumo.....	26
3.8.2. Saul Van Beurden e seu Papel na IA do Wells Fargo.....	27
3.8.3. O Mandato de IA de Saul Van Beurden	27



3.8.4.	Vagas e Competências de IA no Wells Fargo.....	28
3.8.5.	Como se Manter Competitivo	28
3.8.6.	Sinergia Humano-IA: Filosofia de Entrevista de Van Beurden.....	29
3.8.6.1.	A Filosofia de Entrevista de Van Beurden.....	29
3.8.6.2.	Temas Centrais das Entrevistas em 2026	29
3.8.6.3.	Perguntas Prováveis e Melhores Respostas.....	30
3.8.7.	Etapas Técnicas e Comportamentais.....	30
3.8.8.	Pitch do Elevador: O Profissional Fluente em IA.....	31
3.8.9.	Requisitos Técnicos para Vagas de IA em 2026.....	31
3.8.9.1.	Engenheiros de IA Principais e Sêniores (Foco Agêntico).....	31
3.8.9.2.	Cientistas de Dados Sêniores (Análise Quantitativa)	31
3.8.9.3.	Consultores e Líderes de Soluções em IA.....	31
3.9.	Competências Técnicas: IA e Engenharia	32
3.9.1.	Inteligência Artificial e Aprendizado de Máquina	32
3.9.2.	Nuvem e Infraestrutura (Google Cloud Platform)	32
3.9.3.	Programação e Engenharia de Dados.....	32
3.9.4.	Governança e Estratégia.....	32
4.	Ideias Centrais (Os Pilares da Transformação Bancária).....	35
4.1.	A Precisão Impulsionada pela IA Agêntica e Predição:	35
4.2.	O Banco Embutido e a Experiência Invisível do Cliente ("Banking Everywhere, Never at a Bank"):	36
4.3.	Digital to the Core: Re-arquitetura e Modernização Tecnológica:.....	37
4.4.	Cultura de Startup, Liderança Tecnológica e Segurança Psicológica:.....	38
4.5.	A Conectividade como o "Fosso Defensável" na Era das TechFins:	39
4.6.	A Redefinição do Trabalho Humano e o "Phigital":.....	40
4.7.	Análise Comparativa: Brasil vs. Bancos Globais	41
4.7.1.	Liderança Global em Profundidade Tecnológica	41
4.7.2.	Singularidade Brasileira: Inovação na Experiência.....	41



4.7.3.	Convergência de Trajetórias	41
4.7.4.	Mapa comparativo Brasil vs. bancos globais em IA generativa (2024–2026) 42	
4.7.5.	Bancos brasileiros (GenAI em produção)	43
4.7.6.	Bancos globais (resumo estratégico)	46
4.7.7.	Onde o Brasil é MAIS avançado.....	47
4.7.8.	Onde o Brasil está ATRÁS	48
4.7.9.	Insight estratégico (muito importante).....	49
4.7.10.	Quem pode liderar até 2030?	49
4.7.11.	Conexão direta com Bank 4.0.....	50
4.8.	A Plataforma "Inteligência Itaú" (Middleware de Governança)	51
4.8.1.	As Três Fases da Adoção de IA	51
4.8.2.	O Conceito de "Agente Global"	51
4.8.3.	Modernização do SDLC e o Papel do Engenheiro	52
4.8.4.	Buy vs. Build (Commodity vs. Diferencial)	52
4.9.	Epítome.....	52
4.10.	Implicações Estratégicas.....	53
4.10.1.	Mudança de Arquitetura Bancária.....	53
4.10.2.	Redefinição do Trabalho Bancário.....	53
4.10.3.	Ascensão do Banking Autônomo.....	53
5.	Síntese e Conclusão	54
5.1.	As principais temáticas em comum que emergem desta análise são:.....	54
5.1.1.	IA como Diferencial Estratégico, não Apenas Ferramenta:	54
5.1.2.	A Supremacia da Experiência do Cliente e a Morte da Fidelidade Tradicional:	54
5.1.3.	Transformação Digital Profunda e Não Superficial:.....	55
5.1.4.	A Cultura Organizacional como o Grande Habilitador ou Obstáculo:	55
5.2.	Competição Redefinida:.....	55



6. Recomendações	56
6.1. Invista Massivamente em IA Agêntica e Predição:	56
6.2. Reimagine a Experiência do Cliente como "Invisível":	56
6.3. Digitalize o "Core Business":	56
6.4. Transforme a Cultura Organizacional:	57
6.5. Desenvolva Lideranças Tecnológicas:	57
6.6. Proteja a Conectividade dos Dados como "Fosso Defensável":	57
6.7. Redefina o Perfil da Força de Trabalho:	57
6.8. Reavalie Seus Benchmarks Competitivos:	57



1. Resumo Executivo

Autor: Antonio Bucci | GrupoTreinar

O setor bancário global atravessa um ponto de inflexão histórico. Apesar de lucros recordes de US\$ 1,2 trilhão em 2024, o mercado de capitais permanece cético quanto à sustentabilidade desse desempenho, avaliando os bancos quase 70% abaixo da média de outros setores. Esse paradoxo é agravado pela queda das taxas de juros, pela crescente pressão das fintechs e, principalmente, pela ascensão da Inteligência Artificial (IA) Agêntica. Com base em obras como o *Global Banking Annual Review 2025* (McKinsey & Company), *Bank 4.0* (Brett King) e *World's Best Bank* (Robin Speculand), além de entrevistas com líderes do JPMorgan Chase, DBS Bank, Itaú Unibanco e Wells Fargo, o relatório demonstra que a sobrevivência no setor bancário exige uma transformação profunda — não apenas tecnológica, mas cultural, estratégica e arquitetural. A digitalização superficial, ou "batom digital", já não é suficiente: é necessário reconstruir o núcleo do negócio com dados, IA e APIs como fundamentos.

O conceito central emergente é o do "Banco 4.0" — um modelo em que os serviços financeiros deixam de ser um destino (agência ou aplicativo) e passam a ser uma funcionalidade invisível integrada ao cotidiano do cliente, por meio de ecossistemas digitais e plataformas parceiras. A IA Generativa (GenAI) acelera essa visão ao permitir interfaces conversacionais como camada primária de interação, personalização em escala via modelos fundacionais e automação cognitiva de processos complexos. Casos concretos confirmam esse movimento: o JPMorgan Chase disponibilizou sua plataforma LLM Suite para mais de 200 mil funcionários; a Morgan Stanley equipou 98% de seus advisors com assistentes de GenAI; o BNY Mellon opera sua plataforma Eliza AI automatizando mais de 120 tarefas internas; e o Bradesco alcançou resolução de 90% de atendimentos via chatbot GenAI. Em paralelo, bancos brasileiros como Nubank e Itaú Unibanco lideram em experiência do cliente, impulsionados por infraestruturas únicas como o Pix e o Open Finance — configurando um modelo "outside-in" que parte da experiência digital para depois transformar operações internas.



Seis pilares estratégicos sustentam essa transformação: (1) a **precisão pela IA Agêntica**, com sistemas autônomos que executam tarefas financeiras complexas e antecipam necessidades; (2) o **banco embutido e invisível**, integrado às jornadas de vida do cliente; (3) a **modernização tecnológica "Digital to the Core"**, com migração para nuvem e microsserviços; (4) a **cultura de startup e segurança psicológica** para inovação contínua; (5) a **conectividade dos dados proprietários como "fosso defensável"** frente a modelos de IA commoditizados; e (6) a **redefinição do trabalho humano**, com a IA assumindo funções de execução enquanto os profissionais migram para arquitetura, curadoria e julgamento estratégico. A comparação entre bancos globais e brasileiros revela trajetórias distintas, porém convergentes: enquanto os primeiros lideram em *copilots* corporativos e automação interna, os segundos destacam-se em experiência do cliente e banking conversacional — com o Brasil sendo apontado como um laboratório real do conceito de banco invisível, possivelmente já no estágio "Bank 5.0" em aspectos como pagamentos instantâneos e WhatsApp banking.

As principais conclusões e recomendações do relatório convergem em torno da ideia de "Soberania Tecnológica com Segurança": não basta adotar IA, é preciso controlar como ela interage com os dados. O sucesso depende da capacidade de orquestrar modelos de IA com dados proprietários de forma segura e escalável, transformando eficiência operacional em valor para o cliente. Para isso, as instituições devem investir massivamente em IA Agêntica e predição; reimaginar a experiência do cliente como invisível e sem fricção; digitalizar o core business; transformar a cultura organizacional com mentalidade de startup; desenvolver lideranças tecnológicas no nível executivo; proteger a conectividade dos dados como vantagem competitiva; redefinir o perfil da força de trabalho com foco em requalificação; e reavaliar benchmarks competitivos para incluir Big Techs e fintechs. A mensagem central é inequívoca: a distinção entre "banco" e "empresa de tecnologia" desapareceu — e as instituições que não incorporarem essa realidade correm o risco de se tornarem irrelevantes na próxima década.



2. Introdução e Panorama Geral

O setor bancário global encontra-se em um ponto de inflexão crítico. Apesar de ter registrado lucros recordes de US\$ 1,2 trilhão em 2024, o mercado de capitais permanece cético quanto à sustentabilidade desse desempenho, refletindo uma avaliação dos bancos quase 70% abaixo da média de outros setores. Este cenário é agravado pela queda das taxas de juros, a crescente pressão de empresas fintech e, sobretudo, a rápida ascensão e aplicação da Inteligência Artificial (IA) e Agêntica. A necessidade de uma transformação digital vai além da mera digitalização de processos existentes, exigindo uma reengenharia completa dos modelos de negócio, da cultura organizacional e da interação com o cliente.

As obras analisadas - o "Global Banking Annual Review 2025" da McKinsey & Company, "Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank" de Brett King, "World's Best Bank: A Strategic Guide to Digital Transformation" de Robin Speculand, a entrevista com Piyush Gupta sobre a "Transformação Digital do DBS Bank", e as demais entrevistas oferecem perspectivas complementares sobre como as instituições financeiras podem navegar e prosperar neste ambiente volátil. Elas convergem na ideia de que a sobrevivência e o diferencial competitivo residem na "precisão" (uso cirúrgico de dados e IA), na ubiquidade do serviço bancário (embutido na vida do cliente) e em uma cultura de inovação contínua.

A evolução recente da inteligência artificial generativa (GenAI) está acelerando transformações estruturais no setor bancário, aproximando a realidade operacional das previsões conceituais formuladas no livro Bank 4.0. Este artigo aborda também três dimensões analíticas:

- (1) a convergência entre a visão teórica do Bank 4.0 e a adoção contemporânea de GenAI;**
- (2) evidências empíricas relevantes entre 2024 e 2026; e**
- (3) uma análise comparativa entre bancos brasileiros e instituições globais.**

Os resultados indicam que a IA generativa atua como catalisador da transição de bancos digitais para plataformas cognitivas, reconfigurando arquitetura organizacional, experiência do cliente e dinâmica competitiva.



3. Análise

3.1. Resumo do Relatório Global Banking Annual Review 2025 (McKinsey & Company)

Contextualização da Obra:

Lançado em um momento crucial da economia global (Outubro de 2025, projeção), o relatório da McKinsey & Company aborda o paradoxo de lucros recordes (US\$ 1,2 trilhão em 2024) versus ceticismo do mercado de capitais. O cenário inclui queda de juros, pressão de fintechs e a ascensão da IA Agêntica. O relatório decreta o fim da era onde "tamanho é documento" (escala/peso).

Apresentação da Proposta Central:

A sobrevivência no setor bancário depende agora da "Precisão". O relatório propõe uma "caixa de ferramentas da precisão" com quatro eixos centrais: tecnologia cirúrgica, novo consumidor, eficiência de capital e M&A direcionado.

Perfil dos Autores e Histórico da Publicação:

McKinsey & Company, uma renomada consultoria estratégica global. Os autores listados incluem Darius Imregun, Ido Segev, Jon Steitz, Klaus Dallerup, Marti Riba, Miklós Dietz, Pradip Patiath, Saptarshi Ganguly, Michael Kirchner, Suhas Gudhe e Valeria Laszlo. A obra é um relatório anual de consultoria, não um livro comercial com ISBN tradicional, seguindo a série de análises anuais da McKinsey sobre o setor bancário.

Breve Visão do Impacto Cultural, Comercial ou Acadêmico da Obra:

Considerada uma leitura obrigatória para executivos do setor, consultores e empreendedores de fintechs, a obra redefine a discussão sobre o futuro do banco. Ela marca a transição do banco digital para o banco agêntico, onde a IA opera em nome do cliente, e prevê um impacto significativo na lucratividade e na competitividade, enfatizando que a adoção da IA é um diferencial decisivo.



3.2. Resumo do Livro *Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank* (Brett King)

Contextualização da Obra:

Publicado em 2018, em um momento crítico onde bancos tradicionais começavam a sentir a pressão de big techs (Alibaba, Tencent) e neobanks. Brett King argumenta que a mera digitalização de processos antigos (Bank 3.0) é insuficiente.

3.2.1. Apresentação da Proposta Central do Livro:

O banco do futuro não é um lugar onde você vai, mas algo que você faz, embutido em outras experiências da vida. King defende repensar o sistema financeiro com base nos "Primeiros Princípios", focando em utilidade financeira em tempo real e sem fricção.

A visão central do *Bank 4.0* — banco invisível, contextual e embutido no cotidiano — está se materializando rapidamente com a IA generativa.

O que mudou

- O banco deixa de ser um canal e vira **infraestrutura cognitiva**.
- IA passa de automação para:
 - copiloto de decisões
 - motor de personalização
 - interface primária com clientes.

Transformações estruturais

- **Banco como IA + dados + APIs**, não mais apps e agências.
- Interfaces conversacionais substituindo navegação tradicional.
- Início da era de **agentic banking** (IA autônoma executando tarefas financeiras).



Horizonte 2025–2030

- Assistentes financeiros pessoais persistentes.
- Bancos invisíveis integrados em plataformas digitais.
- IA atuando como “gerente financeiro autônomo”.

A IA generativa não cria um novo paradigma — ela **acelera a concretização do Bank 4.0**.

3.2.2. Perfil do Autor e Histórico da Publicação:

Brett King é o fundador do Moven, um neobank pioneiro, e uma voz ativa na inovação financeira. O livro é o manifesto final de sua série "Bank" (que inclui Bank 2.0, Bank 3.0 e Augmented), consolidando sua visão da onipresença "invisível" do banco.

3.2.3. Breve Visão do Impacto Cultural, Comercial ou Acadêmico da Obra:

A obra é um chamado urgente para a redefinição do sistema financeiro, com impacto massivo pela sua visão de futuro e pelo uso de dados irrefutáveis da China e da África para provar que o Ocidente está atrasado. É um manual de sobrevivência para profissionais de finanças, tecnologia e estratégia.

3.2.4. Bank 4.0 e a Arquitetura Cognitiva Bancária

O paradigma do Bank 4.0 postula a desmaterialização do banco como instituição visível, substituída por serviços financeiros embutidos em ecossistemas digitais (King, 2018). A IA generativa reforça esse modelo ao permitir:

1. Interfaces conversacionais como camada primária de interação.
2. Personalização em escala via modelos fundacionais.
3. Automação cognitiva de processos complexos.

Essa transição sugere uma mudança de paradigma: bancos deixam de ser aplicações digitais e passam a funcionar como infraestruturas cognitivas baseadas em dados e APIs (Davenport & Mittal, 2022).



3.2.5. Evidências Empíricas (2024–2026)

Transformação Organizacional

Instituições como JPMorgan Chase e Goldman Sachs implementaram *copilots* internos baseados em LLMs para produtividade, análise e automação de workflows (Reuters, 2025; Insider Intelligence, 2026). Essas iniciativas indicam que a disrupção inicial ocorre dentro das organizações, por meio da automação do trabalho cognitivo.

A maior disrupção atual ocorre **dentro das organizações**, não apenas na experiência do cliente

Reconfiguração do Front Office

No segmento de *wealth management*, a Morgan Stanley implementou assistentes baseados em GenAI para advisors, aumentando produtividade e redefinindo o papel humano como curador de confiança (Provectus, 2024).

Emergência da Automação Cognitiva

Casos recentes indicam a transição de *copilots* para agentes semi-autônomos, capazes de executar tarefas financeiras multi-etapas (Accenture, 2025). Essa evolução sugere o surgimento do chamado “*agentic banking*”.

3.2.6. Casos reais relevantes (2024–2026)

Aqui vão **casos reais (2024–2026)** detalhados por banco, conectando diretamente com IA generativa — especialmente alinhados com a visão do *Bank 4.0* (banco invisível, contextual e embedded).

JPMorgan Chase

Foco: IA em escala industrial (*employee copilots* + automação interna)

Principais iniciativas

- **LLM Suite (hub interno de GenAI)**
 - Disponível para **200 mil+ funcionários**.
 - Atua como copiloto corporativo para pesquisa, análise e workflows. ([Medium](#))
- Meta de **1.000 casos de uso até final 2026**, com centenas já em produção. ([LinkedIn](#))
- Valor gerado estimado: **US\$ 1,5–2 bilhões/ano** em eficiência. ([Medium](#))

2025–2026 (mais recentes)

- Reorganização estrutural para virar um banco “*AI-first*”. ([Business Insider](#))
- Nova liderança dedicada a dados e IA para:
 - onboarding automatizado
 - avaliação de crédito com IA
 - preparação para agentes autônomos. ([Reuters](#))

Impacto

- Forte alinhamento com Bank 4.0:
 - IA como infraestrutura invisível
 - banco operando em background



Morgan Stanley

Foco: IA generativa no front office (wealth management)

Ferramentas principais

- **AI @ Morgan Stanley Assistant**
 - Responde perguntas de advisors usando 100 mil documentos internos. ([Provectus](#))
 - Redução >50% no tempo de pesquisa. ([Provectus](#))
- **AI Debrief**
 - Resume reuniões e gera follow-ups automaticamente. ([LinkedIn](#))

Adoção

- ~98% dos advisors usam a ferramenta. ([Medium](#))

Impacto

- Transformação do trabalho humano:
 - advisor vira “curador de confiança”
 - IA vira motor cognitivo

Um dos exemplos mais claros de IA ampliando humanos (não substituindo).



Goldman Sachs

Foco: produtividade interna e knowledge work

Iniciativa

- **GS AI Assistant (rollout global em 2025)**
 - Resumos de documentos
 - análises
 - criação de conteúdo corporativo. ([Reuters](#))

Estratégia

- IA como:
 - copiloto para bankers
 - ferramenta para reduzir trabalho repetitivo

Bank of America

Foco: IA generativa no varejo bancário

Produto-chave

- **Erica (assistente virtual)**
 - Bilhões de interações com clientes. ([BoTreeTechnologies](#))
- Expansão com GenAI:
 - insights personalizados
 - suporte financeiro contextual

Estratégia 2025–2026

- Aumento de orçamento tecnológico focado em IA. ([Business Insider](#))



HSBC

Foco: parceria estratégica com LLMs

Movimento importante (2025)

- Parceria com a startup francesa Mistral AI. ([Financial Times](#))
- Aplicações:
 - onboarding
 - AML
 - análise financeira
 - tradução automática

Diferencial

- Estratégia híbrida:
 - IA externa + governança rigorosa

BNY Mellon

Foco: IA agentic (automação avançada)

Plataforma

- **Eliza AI**
 - Automatiza 120+ tarefas internas. ([Business Insider](#))
 - Integra modelos multimodais (texto, PDF, áudio).
- Uso de “digital employees”.

Insight importante

Um dos primeiros bancos a falar abertamente em **agentes autônomos corporativos**.



Citi

Foco: transformação organizacional via IA

Estratégia

- Treinou milhares de “AI stewards”. ([Business Insider](#))
- IA aplicada a:
 - desenvolvimento de software
 - automação corporativa



3.2.7. Tendências transversais (2024–2026)

GenAI saiu do piloto

- 47% dos bancos já tinham apps em produção em 2025. ([Master of Code Global](#))

IA virou infraestrutura

- Bancos investindo bilhões por ano em IA. ([Whitehat SEO](#))

Agentes autônomos surgindo

- Automação multi-etapas (BNY, JPMorgan). ([Business Insider](#))

IA como diferencial competitivo

- Executivos veem IA como separador de vencedores. ([Master of Code Global](#))

O que isso mostra (ligação com Bank 4.0)

Brett King previu que bancos seriam:

- invisíveis
- contextuais
- orientados por dados
- embutidos no cotidiano

A IA generativa está acelerando exatamente isso:

Previsão Bank 4.0	Realidade 2024–2026
Banco sem agência	Assistentes conversacionais
UX invisível	IA embutida em apps e workflows
Personalização extrema	Copilots financeiros
Banco como plataforma	IA como camada operacional



3.2.8. Insight estratégico (2026)

A grande mudança não é só tecnologia — é **arquitetura bancária**:

Antes:

banco digital + canais

Agora:

banco = IA + dados + APIs



3.3. Resumo do Livro World's Best Bank: A Strategic Guide to Digital Transformation (Robin Speculand)

Contextualização da Obra:

Publicado em 2021, o livro aborda o cenário VUCA (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade), onde poucas empresas alcançam a verdadeira transformação digital. Narra a jornada do DBS Bank de Singapura, de um banco tradicional e burocrático para o "Melhor Banco do Mundo".

Apresentação da Proposta Central do Livro:

A transformação digital não é apenas sobre tecnologia ("aplicar batom digital"), mas sobre uma reformulação completa do núcleo do negócio (Digital to the Core), obsessão pelo cliente e uma cultura de startup. O objetivo é "Tornar os Serviços Bancários Alegres" e invisíveis para o cliente.

Perfil do Autor e Histórico da Publicação:

Robin Speculand é um especialista global em implementação de estratégias. Ele acompanhou de perto a transformação do DBS, o que lhe permitiu escrever um estudo de caso profundo e prático. A obra anterior do autor, "Excellence in Execution" (2017), já mencionava o DBS como estudo de caso.

Breve Visão do Impacto Cultural, Comercial ou Acadêmico da Obra:

Desmistifica a ideia de que bancos incumbentes estão fadados a perder para as Fintechs, provando que "elefantes podem dançar". Serve como um guia tático e benchmark para qualquer indústria em transformação digital, cobrindo desde a arquitetura tecnológica até a mudança cultural.



3.4.A Transformação Digital do DBS Bank: Insights de Piyush Gupta (Transcrição de Entrevista)

Contextualização:

A entrevista (Março de 2025, projeção) situa-se no contexto pós-pandemia, com foco na IA Generativa (GenAI). Piyush Gupta, CEO do DBS Group, assumiu o banco em 2009 e liderou sua transformação de um banco estatal tradicional para uma "empresa de tecnologia que faz serviços bancários".

Apresentação da Proposta Central da Entrevista:

O lema "Live More, Bank Less" (Viva mais, faça menos operações bancárias) resume a ideia de tornar o banco invisível, embutido na jornada de vida do cliente, usando IA e APIs. A epifania veio da observação de como o Alibaba fazia o que um banco fazia sem agências e com custo marginal zero.

Perfil do Autor e Histórico da Publicação:

Piyush Gupta é um executivo veterano, ex-Citigroup e empreendedor (bolha pontocom). Sua experiência deu-lhe a resiliência e a visão de que bancos tradicionais seriam "desmembrados" pelas Big Techs. O material é uma transcrição de uma entrevista audiovisual.

Breve Visão do Impacto Cultural, Comercial ou Acadêmico:

O DBS foi eleito o "Melhor Banco do Mundo", e sua transformação serve de exemplo prático de como uma instituição legada pode se tornar uma potência digital. Os insights de Gupta reforçam a importância de competir com o modelo de negócios das Big Techs e a necessidade de uma cultura interna que abrace a tecnologia.



3.5. Além do projeto piloto: IA empresarial em ação (Transcrição de Entrevista com Derek Waldron, JPMorgan Chase)

Contextualização:

A transcrição (Dezembro de 2025, projeção) detalha a jornada pioneira do JPMorgan Chase (JPMC) na adoção de IA Generativa, transcendendo o "hype" para o "deployment" real, com 250.000 a 300.000 usuários internos utilizando IA diariamente.

Apresentação da Proposta Central:

A tese de Derek Waldron, Chief Analytics Officer do JPMC, é que os modelos de IA (LLMs) são commodities. **O verdadeiro diferencial competitivo ("moat") reside na conectividade desses modelos com os dados, sistemas e processos seguros da empresa, recusando o envio de dados para modelos públicos.**

Perfil do Autor e Histórico da Publicação:

Derek Waldron é o Chief Analytics Officer do JPMorgan Chase. A apresentação é de Matt Marshall e Samine (VentureBeat/Outshift by Cisco). O material é uma transcrição de um podcast focado em inovação corporativa e pode ser comparado a "case studies" de transformação digital da Harvard Business Review.

Breve Visão do Impacto Cultural, Comercial ou Acadêmico:

O JPMC alcançou uma adoção viral interna (mais de 60% dos funcionários), transformando assistentes pessoais em uma "economia de agentes" que redefinem processos bancários de ponta a ponta. Demonstra como uma grande corporação pode implementar IA em escala, com foco em governança, segurança e no "flywheel" de inovação impulsionado por usuários.



3.6. Transcrição da entrevista: "A Estratégia de IA do Itaú Unibanco"

Contextualização:

O conteúdo situa-se em fevereiro de 2026, momento em que a "euforia" inicial da IA cedeu lugar à implementação estrutural. O banco está em meio ao seu projeto de migração total para a nuvem (meta 2028) e utiliza a IA como alavanca para maximizar esse investimento.

Apresentação da Proposta Central:

A tese central é que a IA deve ser gerida através de uma plataforma centralizada ("Inteligência Itaú") que atua como *middleware*. Isso permite democratizar o acesso à tecnologia para os colaboradores e clientes, mantendo o controle centralizado sobre alucinações, viés e vazamento de dados. A proposta evolui do "controle" para a "eficiência" e culmina no "valor ao cliente".

Perfil do Autor (Entrevistado):

Ricardo Guerra, CIO do Itaú Unibanco, possui mais de 30 anos na instituição. Seu perfil combina profunda competência técnica (engenharia de software, arquitetura de nuvem) com visão executiva de negócios, sendo o arquiteto da transformação digital do banco desde 2015.

Visão do Impacto:

A iniciativa serve como referência (benchmark) para grandes corporações em setores regulados. Culturalmente, desmistifica a substituição total do humano, propondo um modelo de "copiloto" e redefinindo o papel do desenvolvedor júnior. Comercialmente, demonstra como a tecnologia pode reduzir o **Custo de Aquisição de Clientes (CAC)** e aumentar o **Lifetime Value (LTV)** através de consultoria financeira automatizada de alta precisão.



3.7. Conceitos Adicionais: Hackathons e Nudges

Hackathons:

Eventos intensivos (24 a 72 horas) onde equipes (programadores, designers, analistas) criam soluções rápidas (apps, IA, APIs, protótipos) para problemas reais. São "maratonas de inovação + tecnologia", explorando soluções criativas em esforço intenso. Bancos os utilizam para detectar fraudes, melhorar a experiência do cliente, criar copilots financeiros e testar novas tecnologias rapidamente.

Nudges ("Empurrõezinhos" Comportamentais):

Intervenções sutis que influenciam decisões sem obrigar ou proibir. Baseiam-se na economia comportamental e visam aumentar a probabilidade de uma decisão desejada. Exemplos incluem inscrição automática em previdência ou alertas de gastos excessivos. Com a IA, os nudges tornam-se personalizados, contextuais e em tempo real, preservando a liberdade do indivíduo (paternalismo libertário). Usados por bancos digitais como Nubank, Monzo e DBS Bank para orientar o cliente.

3.8. Saul Van Beurden — Inteligência Artificial no Wells Fargo

3.8.1. Resumo

Saul Van Beurden é atualmente o Head de Inteligência Artificial do Wells Fargo, cargo que assumiu no final de 2025 para liderar a estratégia de IA em toda a instituição.

Para aqueles que buscam oportunidades de emprego na área de IA ou desejam entender os rumos do banco sob sua liderança, veja a seguir o panorama atual referente ao início de 2026:

Saul Van Beurden assumiu, no final de 2025, o cargo de Head de Inteligência Artificial do Wells Fargo, acumulando simultaneamente a função de Co-CEO da divisão de Consumer Banking and Lending (CBL). Sob sua liderança, o banco abandonou a fase de projetos-piloto isolados e passou a concentrar esforços na adoção em escala da chamada "IA Agêntica" — sistemas capazes de executar fluxos de trabalho complexos de forma autônoma, indo muito além de simples respostas a perguntas. Os principais focos estratégicos incluem IA generativa, aumento da produtividade dos colaboradores, gestão de riscos e automação de tarefas operacionais repetitivas. Segundo o próprio Van Beurden, a tecnologia já elevou a produtividade dos engenheiros do banco em até 35%, evidenciando resultados concretos desde o início de sua gestão.

No que diz respeito à contratação e ao desenvolvimento de talentos, Van Beurden promoveu uma mudança significativa de paradigma: em vez de buscar especialistas em IA de forma isolada, o banco prioriza a "fluência em IA" em todos os perfis profissionais. A instituição investe em programas internos de capacitação — denominados "colégios" de Consumer e Operations — para requalificar funcionários já existentes. Além disso, novas contratações em regiões de crescimento, como Chicago, Texas e Tennessee, favorecem candidatos com domínio de ferramentas de IA. Van Beurden também patrocina pessoalmente o Programa de Contratação de Neurodiversidade na área de Tecnologia, que frequentemente conduz talentos a funções analíticas ligadas à inteligência artificial.



Para os profissionais que desejam se destacar no ambiente Wells Fargo em 2026, Van Beurden estabelece uma filosofia clara de "sinergia humano-IA". Ele encoraja o uso pessoal e cotidiano de ferramentas de IA — chegando a citar o uso de um agente de IA para sua própria declaração de imposto de renda — como forma de desenvolver entusiasmo orgânico pela tecnologia. Ao mesmo tempo, alerta contra a dependência excessiva: o pensamento crítico, mantido por meio de hobbies como leitura e xadrez, é apresentado como o diferencial que impede a substituição humana por algoritmos. A adoção voluntária é preferida a mandatos corporativos, e colaboradores que utilizam proativamente ferramentas como as do Google Cloud — disponibilizadas em mais de 180 mil desktops do banco — têm maiores chances de promoção.

Do ponto de vista técnico, as vagas mais demandadas em 2026 são para Engenheiros de IA Agêntica e Cientistas de Dados Sêniores, com ênfase em frameworks como LangGraph, CrewAI e AutoGen, além de domínio da plataforma Google Cloud (GCP), especialmente o Vertex AI. Os processos seletivos valorizam candidatos capazes de demonstrar métricas concretas de produtividade, experiência com sistemas autônomos de múltiplos agentes e consciência sobre riscos, ética e conformidade regulatória — filosofia resumida na citação favorita de Van Beurden, extraída de Andy Grove: "Apenas os paranóicos sobrevivem". O perfil ideal é o do profissional que não aguarda mandatos corporativos para se atualizar, encarando o aprendizado em IA como uma via de mão dupla entre colaborador e organização.

3.8.2. Saul Van Beurden e seu Papel na IA do Wells Fargo

Conforme já citamos Saul Van Beurden é atualmente o Head de Inteligência Artificial do Wells Fargo, cargo que assumiu no final de 2025 para liderar a estratégia de IA em toda a instituição. Simultaneamente, exerce a função de Co-CEO da divisão de Consumer Banking and Lending (CBL), ao lado de Kleber Santos.

3.8.3. O Mandato de IA de Saul Van Beurden

Van Beurden é responsável por escalar a IA em todos os segmentos de negócio. Seu foco está em migrar de pequenos projetos-piloto para a "IA Agêntica" — sistemas capazes de concluir fluxos de trabalho complexos de forma autônoma, em vez de apenas responder perguntas.

- Áreas de Foco Prioritário: IA Generativa, produtividade dos colaboradores, gestão de riscos e automação de "trabalhos manuais repetitivos" nas operações.
- Metas de Produtividade: Ele destacou que a IA já tornou os engenheiros da empresa até 35% mais produtivos.



3.8.4. Vagas e Competências de IA no Wells Fargo

Sob Van Beurden, a filosofia de "contratação" está se voltando para a empregabilidade e a fluência em IA. O banco está menos focado em contratar "especialistas em IA" de forma isolada e mais em integrar competências de IA em todas as funções.

- Engenharia e Desenvolvimento: Alta demanda por engenheiros capazes de construir e implantar modelos de IA agêntica e integrar ferramentas de IA do Google Cloud.
- "Colégios" Internos: O Wells Fargo utiliza "colégios" internos de *Consumer* e *Operations* para requalificar funcionários em funções ampliadas por IA.
- Contratação Estratégica: Embora estejam contratando mais especialistas em bancos em regiões de crescimento (Chicago, Texas, Tennessee), priorizam candidatos com "fluência em IA".
- Programa de Neurodiversidade: Van Beurden patrocina pessoalmente o Programa de Contratação de Neurodiversidade em Tecnologia, que frequentemente conduz talentos a funções de dados e IA analítica.

3.8.5. Como se Manter Competitivo

Em briefings recentes em 2026, Van Beurden ofereceu orientações específicas para quem busca emprego ou quer se manter relevante no Wells Fargo:

- **Uso Pessoal:** Ele incentiva os funcionários a usarem IA em suas vidas pessoais (ele mesmo utiliza um agente de IA para sua declaração de imposto de renda de 2026) para desenvolver "entusiasmo orgânico".
- **Pensamento Crítico:** Ele alerta contra a dependência excessiva das ferramentas, sugerindo que o "raciocínio aguçado" — mantido por hobbies como leitura ou xadrez — é o que impede um ser humano de ser substituído por um algoritmo.
- **Adoção Voluntária:** O banco atualmente favorece a "adoção voluntária" em vez de mandatos, o que significa que quem usa proativamente ferramentas de IA — como as do Google Cloud, disponibilizadas em mais de 180.000 desktops — tem mais chances de ser promovido ou contratado.



3.8.6. Sinergia Humano-IA: Filosofia de Entrevista de Van Beurden

Para se sair bem em entrevistas no Wells Fargo sob a liderança de Saul Van Beurden em 2026, é preciso compreender sua filosofia específica de "sinergia humano-IA". Van Beurden tem sido vocal ao afirmar que deseja uma força de trabalho não apenas tecnicamente letrada, mas "fluyente em IA" no dia a dia.

3.8.6.1. A Filosofia de Entrevista de Van Beurden

Van Beurden enfatiza que a IA é uma ferramenta para "aprimorar o desempenho humano, e não substituí-lo". Em uma entrevista, você deve orientar suas respostas para demonstrar como usa a IA para eliminar o "trabalho manual repetitivo", liberando espaço para o pensamento estratégico de "alto valor".

- **A Pergunta sobre "Uso Pessoal":** Esteja preparado para ser questionado sobre como você usa IA fora do trabalho. Van Beurden compartilhou recentemente que está construindo um agente de IA para sua declaração de imposto de renda de 2026. Mencionar seus próprios experimentos com GenAI ou fluxos de trabalho agênticos demonstra o "entusiasmo orgânico" que ele valoriza.
- **A Verificação de "Manter a Cognição":** Ele frequentemente alerta contra "deixar a tecnologia gerar todas as nossas ideias". Esteja preparado para explicar como você valida os resultados da IA e mantém o pensamento crítico (ele defende leitura e xadrez para manter a mente ativa).

3.8.6.2. Temas Centrais das Entrevistas em 2026

Desde que Van Beurden assumiu a estratégia de IA, o banco migrou de chatbots simples para a IA Agêntica — sistemas que executam fluxos de trabalho de forma autônoma.

- **IA Agêntica:** Experiência com agentes de IA que "fazem" em vez de apenas "falam" (ex.: execução de análise de fraude em múltiplas etapas).
- **Métricas de Eficiência:** Comprove produtividade. Referencie o benchmark interno do banco de que a IA pode tornar engenheiros 35% mais produtivos.
- **Risco e Resiliência:** Van Beurden frequentemente cita Andy Grove: "Apenas os paranóicos sobrevivem." Demonstre que você é "paranóico" em relação a riscos de IA, privacidade de dados e vieses éticos.
- **Responsabilidade:** Ele vê o aprendizado de IA como uma "via de mão dupla". Querem ouvir como você tomou a iniciativa de se capacitar sem um mandato corporativo.



3.8.6.3. Perguntas Prováveis e Melhores Respostas

- "Como você integrou a IA ao seu fluxo de trabalho para aumentar sua produção?"

Melhor Resposta: "Utilizo ferramentas agênticas para lidar com resumo de documentos e extração inicial de dados. Isso me permitiu reduzir o tempo de processamento manual em X%, liberando-me para focar nos casos extremos que exigem julgamento humano."

- "Se uma ferramenta de IA lhe der um resultado que parece correto, mas você não consegue ver a fonte, qual é o seu próximo passo?"

Melhor Resposta: "Trato a IA como um 'analista júnior'. Nunca tomo o resultado como definitivo. Usaria os frameworks de validação internos do banco para cruzar os dados e garantir que a parte 'cognitiva' da tomada de decisão permaneça comigo."

- "Por que especificamente a equipe de IA do Wells Fargo?"

Melhor Resposta: Mencione sua admiração pelo Programa de Contratação de Neurodiversidade (que Van Beurden fundou pessoalmente) ou pela migração para implantações de IA agêntica baseadas no Google Cloud.

3.8.7. Etapas Técnicas e Comportamentais

- O "**Superday**": Para cargos sênior ou técnicos, você provavelmente enfrentará um painel que inclui tanto um líder de negócios (focado em ROI) quanto um líder técnico (focado em ética de modelos e implantação).
- **Foco em Neurodiversidade:** Se você faz parte do programa de neurodiversidade, o processo é especificamente projetado para contornar obstáculos tradicionais de entrevistas "sociais" e focar em avaliações baseadas em competências.



3.8.8. Pitch do Elevador: O Profissional Fluente em IA

"Sou um(a) [Seu Cargo/Título] que vê a IA não apenas como um conjunto de ferramentas, mas como uma mudança fundamental na forma como entregamos valor. Minha abordagem está alinhada ao roteiro de 'IA Agêntica' — com foco na construção de fluxos de trabalho que automatizam tarefas manuais repetitivas para liberar a estratégia humana de nível superior. Por exemplo, integrei a GenAI à minha rotina diária para aumentar minha produção em X%, mantendo a 'paranoia' necessária para garantir a integridade dos dados e a conformidade ética. Sou especialmente atraído(a) pela cultura de 'adoção voluntária' do Wells Fargo e pelo compromisso com a neurodiversidade, e estou pronto(a) para ajudar a escalar essas eficiências impulsionadas por IA nas operações de consumo e crédito do banco."

3.8.9. Requisitos Técnicos para Vagas de IA em 2026

3.8.9.1. Engenheiros de IA Principais e Sêniores (Foco Agêntico)

- **Frameworks Agênticos:** Experiência prática com LangGraph, CrewAI, Microsoft AutoGen ou LangChain.
- **Stack em Nuvem:** Proficiência aprofundada no Google Cloud Platform (GCP), especificamente Vertex AI, Agentspace e Model Control Plane (MCP).
- **Base Técnica:** 5+ anos em Python/Java, OpenShift Container Platform e frameworks de MLOps.

3.8.9.2. Cientistas de Dados Sêniores (Análise Quantitativa)

- **Modelagem Avançada:** Experiência com aprendizado supervisionado, não supervisionado e semissupervisionado, Deep Learning e PLN.
- **Pipelines GenAI:** Domínio de RAG (Retrieval-Augmented Generation), bancos de dados vetoriais e engenharia de prompts.
- **Formação Acadêmica:** Normalmente exige mestrado ou doutorado em disciplina quantitativa (Matemática, Estatística, Física ou Ciências da Computação).

3.8.9.3. Consultores e Líderes de Soluções em IA

- **Estratégia de Implantação:** 4 a 6+ anos de experiência em soluções de IA, especialmente para Contact Center as a Service (CCaaS) ou transformações de atendimento por voz.
- **Métricas:** Capacidade de reportar desempenho de modelos de IA usando métricas de precisão, revocação e CSAT.
- **Influência:** "Influenciar sem autoridade" — liderar equipes multifuncionais sem ser o gestor direto.



3.9. Competências Técnicas: IA e Engenharia

3.9.1. Inteligência Artificial e Aprendizado de Máquina

- **IA Generativa:** Fine-Tuning de LLMs, RAG, Engenharia de Prompts, Bancos de Dados Vetoriais (Pinecone, Weaviate).
- **Frameworks Agênticos:** Sistemas Multiagentes (LangGraph, CrewAI, AutoGen), uso de ferramentas/chamada de funções, orquestração autônoma de fluxos.
- **ML Central:** Aprendizado supervisionado/não supervisionado, PLN, Deep Learning (PyTorch, TensorFlow), monitoramento de deriva de modelos.

3.9.2. Nuvem e Infraestrutura (Google Cloud Platform)

- **Vertex AI:** Model Garden, Vertex AI Agent Builder, AutoML, Vertex Pipelines.
- **Dados e Armazenamento:** BigQuery, Cloud Storage, AlloyDB.
- **Implantação:** Docker, Kubernetes (GKE), OpenShift, Pipelines de CI/CD para MLOps.

3.9.3. Programação e Engenharia de Dados

- **Linguagens:** Python (especialista), Java, SQL, Go.
- **Processamento de Dados:** Apache Spark, Kafka (streaming em tempo real para agentes de IA), Pandas, NumPy.
- **Desenvolvimento de APIs:** FastAPI, Flask, Microserviços RESTful para integração de IA.

3.9.4. Governança e Estratégia

- **IA Responsável:** Detecção de viés, explicabilidade de modelos (SHAP/LIME), frameworks de ética em IA, conformidade SOC2/Regulatória no setor bancário.
- **Ferramentas de Produtividade:** GitHub Copilot, Gemini Code Assist (aproveitando o benchmark de 35% de aumento de produtividade).



Referências deste tópico:

- GROVE, A. Only the paranoid survive: how to exploit the crisis points that challenge every company. New York: Doubleday, 1996.
- WELLS FARGO. Artificial Intelligence at Wells Fargo: strategy and governance in consumer banking and lending. San Francisco, 2025–2026. Relatórios e comunicados institucionais.
- WELLS FARGO. Neurodiversity hiring program in technology. San Francisco, 2024–2026. Materiais institucionais e página de carreiras.
- GOOGLE CLOUD. Vertex AI documentation: Model Garden, Agent Builder, Pipelines and MLOps on Google Cloud Platform. Mountain View, 2024–2026. Disponível em: <https://cloud.google.com/vertex-ai>.
- GOOGLE CLOUD. BigQuery, AlloyDB and Cloud Storage: product documentation. Mountain View, 2024–2026. Disponível em: <https://cloud.google.com>.
- LANGCHAIN. LangChain documentation: agents, tools and retrieval-augmented generation. 2024–2026. Disponível em: <https://python.langchain.com>.
- CREWAI. CrewAI framework documentation: multi-agent orchestration for AI workflows. 2024–2026. Disponível em: <https://www.crewai.com>.
- LANGGRAPH. LangGraph documentation: building agentic workflows with graphs of LLM calls. 2024–2026. Disponível em: <https://langchain-ai.github.io/langgraph>.
- MICROSOFT. AutoGen: enabling next-gen LLM applications via multi-agent framework. Documentação e artigos técnicos. Redmond, 2024–2026. Disponível em: <https://microsoft.github.io/autogen>.
- PINECONE. Pinecone vector database documentation. 2024–2026. Disponível em: <https://www.pinecone.io>.
- WEAVIATE. Weaviate vector database: documentation and developer guides. 2024–2026. Disponível em: <https://weaviate.io>.
- PYTORCH. PyTorch documentation: deep learning framework. 2024–2026. Disponível em: <https://pytorch.org>.



- TENSORFLOW. TensorFlow documentation: end-to-end open source platform for machine learning. 2024–2026. Disponível em: <https://www.tensorflow.org>.
- LUND BERG, S.; LEE, S. M.; et al. SHAP (SHapley Additive exPlanations). Documentação e artigos sobre interpretabilidade de modelos. 2017–2026. Disponível em: <https://shap.readthedocs.io>.
- RIBEIRO, M. T.; SINGH, S.; GUESTRIN, C. Why should I trust you? Explaining the predictions of any classifier. In: KDD'16 – Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining. New York: ACM, 2016.
- ARTIGOS e reports sobre “agentic AI” e sistemas multiagentes em bancos, RAG (Retrieval-Augmented Generation) aplicado a serviços financeiros, e IA responsável no setor financeiro, 2023–2026.



4. Ideias Centrais (Os Pilares da Transformação Bancária)

As obras analisadas revelam as ideias centrais que formam os pilares da transformação no setor bancário:

4.1. A Precisão Impulsionada pela IA Agêntica e Predição:

Conceito:

A IA vai além de chatbots, atuando como "agentes" autônomos que planejam, raciocinam e executam tarefas complexas. O valor não está apenas no modelo de IA em si, mas na sua capacidade de se conectar com os dados e sistemas da empresa. A IA torna-se proativa e preditiva, antecipando necessidades e otimizando finanças.

Explicação:

A McKinsey destaca a IA Agêntica como o motor da "Precisão", enquanto Brett King e Piyush Gupta preveem a IA como assessoria financeira 24/7 e invisível. Derek Waldron (JPMC) enfatiza que a conectividade da IA com os dados proprietários é o verdadeiro "fosso defensável", não a commodity do modelo de IA. O Itaú Unibanco, por exemplo, investe em uma plataforma própria ("Inteligência Itaú") com "Guard Rails" éticos para garantir o uso seguro e eficiente de múltiplos modelos de IA.

Aplicações:

Redução de custos operacionais (até 70%), hiperpersonalização de produtos, sugestões de investimento em tempo real, detecção de fraudes, automação de processos complexos (ex: Pix via WhatsApp, onde a IA extrai a intenção e executa), "nudges" comportamentais personalizados.



4.2.O Banco Embutido e a Experiência Invisível do Cliente ("Banking Everywhere, Never at a Bank"):

Conceito:

O serviço bancário deixa de ser um destino (agência, app do banco) para se tornar uma funcionalidade integrada e invisível na vida diária do cliente, dentro de outras plataformas e ecossistemas.

Explicação:

Brett King introduz o "Banco 4.0" e o conceito de "Embedded Banking", onde o empréstimo aparece no checkout da Amazon ou a geladeira inteligente encomenda comida. Piyush Gupta (DBS) adota o lema "Live More, Bank Less", buscando tornar o banco invisível e alegre. Robin Speculand (DBS) fala em "Obsessão pelo Cliente" e jornadas 4D (Discover, Define, Develop, Deliver) para eliminar a "fricção" – qualquer passo extra que o cliente precise dar.

Aplicações:

Integração via APIs em marketplaces (viagens, imóveis, varejo), assistentes de voz (Alexa, Siri) oferecendo serviços bancários, aprovação de hipoteca dentro de um aplicativo de busca de imóveis, experiências financeiras preditivas sem a necessidade de interface bancária explícita.

4.3. Digital to the Core: Re-arquitetura e Modernização Tecnológica:

Conceito:

A transformação digital exige uma mudança profunda no "núcleo" tecnológico do banco, não apenas a aplicação de "batom digital" (aplicativos bonitos sobre sistemas arcaicos).

Explicação:

Robin Speculand e Piyush Gupta destacam a estratégia "Digital to the Core" do DBS, que eliminou a distinção entre "negócios" e "TI", adotou computação em nuvem, APIs e arquitetura de microsserviços para escala e velocidade. O Itaú Unibanco também está em processo de migração de mainframes para a nuvem até 2028, reconhecendo que "gerar código é commodity" e o diferencial está na arquitetura.

Aplicações:

Migração para nuvem (cloud-native), uso intensivo de APIs para integração, automação de processos para "Release Cadence" mais rápida, investimento em propriedade intelectual tecnológica própria (não terceirizar o core), modernização do ciclo de vida de desenvolvimento de software (SDLC) com IA para orquestração.

4.4. Cultura de Startup, Liderança Tecnológica e Segurança Psicológica:

Conceito:

A transformação é primariamente cultural e de liderança, não apenas tecnológica. É preciso fomentar uma mentalidade de startup, com segurança para falhar, e capacitar a força de trabalho para a era digital.

Explicação:

Robin Speculand e Piyush Gupta (DBS) enfatizam a estratégia GANDALF (Google, Amazon, Netflix, DBS, Apple, LinkedIn, Facebook) como benchmark e a transformação de 29.000 funcionários em uma "startup". Implementaram rituais como reuniões MOJO e prêmios "Dare to Fail" para encorajar a experimentação. Brett King aponta a cultura interna como o maior obstáculo. Derek Waldron (JPMC) mostra a importância da adoção "viral" e gamificada da IA, indicando uma cultura que abraça a inovação de baixo para cima ("Bottom-Up").

Aplicações:

Hackathons internos para inovação e identificação de talentos, programas de requalificação de funcionários mais velhos ("transformar ovelhas em lobos"), criação de "Dois em uma Caixa" (líderes de negócios e tecnologia com metas compartilhadas), instituir "segurança psicológica" para experimentação, mudança de mentalidade de "somos regulados" para "somos inovadores".



4.5. A Conectividade como o "Fosso Defensável" na Era das TechFins:

Conceito:

Em um mundo onde modelos de IA são commodities e a competição vem de gigantes de tecnologia ("TechFins") com vastos ecossistemas e dados, a capacidade de integrar de forma segura e eficiente a IA aos dados proprietários e sistemas legados da empresa é o diferencial competitivo.

Explicação:

Brett King e Piyush Gupta alertam que bancos não competem apenas entre si, mas com a experiência da Apple e Amazon. Derek Waldron (JPMC) explicitamente afirma que a "conectividade é o fosso", e não o modelo de IA em si. O JPMC construiu uma plataforma interna agnóstica ao modelo, focada em segurança e privacidade de dados. O Itaú com sua "Inteligência Itaú" segue lógica similar, intermediando e filtrando as interações da IA.

Aplicações:

Investimento em ciência de dados e engenharia de plataformas, criação de "guardrails" de segurança e ética para uso de IA, parcerias estratégicas com FinTechs para resolver problemas ágeis, foco em construir internamente o que gera diferencial competitivo (inteligência de crédito, personalização) e comprar o que é commodity (processamento básico).

4.6. A Redefinição do Trabalho Humano e o "Phigital":

Conceito:

A IA não elimina o trabalho humano, mas o redefine, exigindo novas habilidades. Além disso, em alguns contextos, a presença "física + digital" (phigital) é crucial para construir confiança e valor.

Explicação:

O Itaú Unibanco, através de Ricardo Guerra, afirma que a IA não matará o desenvolvedor júnior, mas exigirá menos codificação braçal e mais capacidade de revisão, arquitetura e entendimento de negócio ("o humano precisa ser o gerente que valida a qualidade"). Piyush Gupta (DBS) descobriu na Índia que o modelo "Digital Only" atraía clientes de baixo valor, e a presença "Phigital" era necessária para captar clientes de alto valor e gerar confiança em mercados emergentes.

Aplicações:

Recrutamento de psicólogos comportamentais, designers de experiência e cientistas de dados (em vez de perfis bancários tradicionais), foco de RH na requalificação da força de trabalho para funções de revisão e arquitetura de IA, estratégias de expansão em mercados emergentes que combinem canais digitais com pontos de contato físicos para gerar confiança.

4.7. Análise Comparativa: Brasil vs. Bancos Globais

4.7.1. Liderança Global em Profundidade Tecnológica

Bancos globais apresentam maior maturidade em:

- Copilots corporativos em escala.
- Automação cognitiva organizacional.
- Investimentos bilionários em IA (McKinsey, 2024).

Essa trajetória segue um modelo “inside-out”, no qual a transformação inicia nas operações internas.

4.7.2. Singularidade Brasileira: Inovação na Experiência

O sistema bancário brasileiro apresenta características estruturais únicas, impulsionadas por infraestrutura digital avançada (Banco Central do Brasil, 2024):

- Pagamentos instantâneos universais (Pix).
- Alto uso de interfaces conversacionais.
- Forte inclusão financeira digital.

Instituições como Nubank, Itaú Unibanco e Bradesco têm aplicado GenAI principalmente na experiência do cliente, configurando um modelo “outside-in”.

4.7.3. Convergência de Trajetórias

A literatura sugere uma convergência futura entre os modelos:

- Economias desenvolvidas: IA organizacional → cliente.
- Brasil: experiência digital → transformação interna.

Essa convergência pode redefinir a geografia competitiva do setor até 2030 (Deloitte, 2025).



4.7.4. Mapa comparativo Brasil vs. bancos globais em IA generativa (2024–2026)

Aqui vai um **mapa** com foco estratégico, maturidade e alinhamento com a lógica do *Bank 4.0*.

Mapa: Bancos brasileiros vs. globais (GenAI 2024–2026)

Visão rápida (executiva)

Dimensão	Bancos Globais	Bancos Brasileiros
Escala de investimento	Muito alta (US\$ bilhões)	Alta, mas menor escala
IA no core do negócio	Mais avançada	Crescendo rápido
Casos internos (copilots)	Muito maduros	Em aceleração
Casos no cliente final	Moderados	Muito fortes (WhatsApp, Pix)
Infraestrutura digital	Heterogênea	Muito avançada (Pix, Open Finance)
Cultura AI-first	Forte em alguns bancos	Crescente, mas desigual

4.7.5. Bancos brasileiros (GenAI em produção)

Nubank

Posicionamento: AI-first challenger bank

Destaques

- Parceria com OpenAI para melhorar experiência e eficiência interna. ([FinTech Futures](#))
- Uso de modelos fundacionais próprios e aquisição de startup de IA (Hyperplane). ([Building Nubank](#))
- Assistentes GenAI para crédito e personalização financeira. ([Nu International](#))

Estratégia

- IA como camada de produto
- Forte cultura engineering-driven

Comparação global

Similar a:

- bancos digitais AI-native
- Big Tech banking

Itaú Unibanco

Posicionamento: incumbente em transformação AI-first

Iniciativas

- “Inteligência Itaú”: IA generativa para personalização financeira. ([Itaú](#))
- IA para investimentos personalizados em escala. ([Forbes](#))
- Mais de 1.000 modelos de IA ativos. ([Forbes](#))

Estratégia

- IA embutida no superapp
- Forte investimento em dados

Comparação global

Equivalente a:

- JPMorgan em estágio anterior
- DBS (Singapura)

Bradesco

Posicionamento: líder tradicional em IA no Brasil

Inovações

- Plataforma GenAI enterprise-wide. ([Bain](#))
- Chatbot GenAI com resolução de 90% sem humanos. ([Bain](#))
- Redução de 40% no tempo de call center. ([Bain](#))
- Pagamentos conversacionais via WhatsApp. ([Bain](#))

Estratégia

- Forte foco em eficiência operacional
- IA híbrida (cliente + backoffice)



Banco do Brasil / Caixa

Posicionamento: adoção institucional

Destaques

- IA para inclusão financeira e tradução multilíngue (ex.: línguas indígenas). (valorinternational.globo.com)
- Forte uso em serviços públicos e inclusão.

BTG Pactual

Posicionamento: IA para finanças sofisticadas

- IA para combate a fraudes e monitoramento financeiro. ([Forbes](#))
- Foco em:
 - AML
 - trading
 - análise institucional



4.7.6. Bancos globais (resumo estratégico)

Tier 1 — líderes absolutos em IA

- JPMorgan
- Morgan Stanley
- Goldman Sachs

Diferencial:

- copilots massivos
- automação interna profunda
- AI como infraestrutura

Tier 2 — AI-native leaders

- DBS (Singapura)
- Capital One
- BNY Mellon

Diferencial:

- bancos construídos em cima de dados

4.7.7. Onde o Brasil é MAIS avançado

Pagamentos e embedded finance

Brasil é líder mundial por causa de:

Pix

- Sistema instantâneo universal
- Base para IA conversacional financeira

Exemplo:

- Transferências por WhatsApp com GenAI. (genaigazette.com)

Muitos países ainda não têm isso.

Conversational banking

- IA via chat dominante no Brasil
- WhatsApp banking como padrão

No exterior:

- ainda dominado por apps

Inclusão financeira digital

- IA aplicada a milhões de usuários
- Escala social maior



4.7.8. Onde o Brasil está ATRÁS

Copilots corporativos

Globais lideram em:

- copilots para funcionários
- AI coding
- AI research

Agentic AI (autônoma)

- EUA lidera
- Brasil ainda inicial

Investimento em escala

Top bancos globais:

- US\$ bilhões por ano

Brasil:

- dezenas de bilhões de reais (menor escala). ([News Room USA | LNG in Northern BC](#))

Maturidade comparada (2026)

Nível	Globais	Brasil
AI como ferramenta	✓	✓
AI como produto	✓ ✓	✓ ✓
AI como plataforma	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓
AI como organização	✓ ✓ ✓	✓

4.7.9. Insight estratégico (muito importante)

O Brasil segue um caminho diferente

EUA / Europa

IA começa dentro do banco
depois vai para o cliente

Brasil

IA começa no cliente
depois volta para dentro

Por quê?

- Pix
- WhatsApp
- Open Finance

4.7.10. Quem pode liderar até 2030?

Prováveis líderes globais

- JPMorgan
- DBS
- Big Tech finance

Possíveis líderes brasileiros

- Nubank (AI-native)
- Itaú (escala + dados)
- Bradesco (infra AI madura)



4.7.11. Conexão direta com Bank 4.0

O Brasil é um laboratório real do conceito:

- banco invisível
- banking as a feature
- contextual finance

Em alguns aspectos (Pix + WhatsApp), o Brasil já está no “Bank 5.0”.



4.8. A Plataforma "Inteligência Itaú" (Middleware de Governança)

Explicação:

Criação de uma camada tecnológica proprietária que se interpõe entre os dados do banco e os modelos de IA públicos (LLMs).

Aplicações:

Filtragem de dados sensíveis (PII) antes do envio para nuvem; verificação de tom de voz nas respostas; bloqueio de respostas inseguras ou antiéticas.

4.8.1. As Três Fases da Adoção de IA

- **Explicação:** Um framework evolutivo de implementação.
 - *Fase 1 (Controle):* Entender riscos e estabelecer governança.
 - *Fase 2 (Eficiência):* Uso interno (Copilot) para produtividade de desenvolvedores e back-office.
 - *Fase 3 (Valor):* Produtos voltados ao cliente final (frente de receita).
- **Aplicações:** Roteiro para empresas que estão iniciando sua jornada de IA, evitando pular etapas críticas de segurança.

4.8.2. O Conceito de "Agente Global"

- **Explicação:** Transição de uma IA reativa (chatbot que espera pergunta) para uma IA proativa que analisa o contexto financeiro do cliente em tempo real e sugere ações.
- **Aplicações:** Consultoria financeira autônoma; alertas de prevenção a fraudes baseados em comportamento; ofertas hiperpersonalizadas no momento de compra.



4.8.3. Modernização do SDLC e o Papel do Engenheiro

- **Explicação:** A IA transforma a codificação (*coding*) em commodity. O valor do engenheiro de software migra para a arquitetura, *system design*, testes complexos e entendimento do negócio.
- **Aplicações:** Reestruturação de processos de contratação e treinamento de equipes de TI; foco em revisão de código gerado por IA em vez de escrita manual.

4.8.4. Buy vs. Build (Commodity vs. Diferencial)

- **Explicação:** Decisão estratégica sobre onde alocar recursos de desenvolvimento. O que é padrão de mercado (ex: processamento básico) deve ser comprado (SaaS); o que gera vantagem competitiva (ex: modelos de risco e atendimento personalizado) deve ser construído internamente.
- **Aplicações:** Otimização de budget de TI e foco das equipes de engenharia no *core business*.

4.9. Epítome

1. **Não Terceirize o Core:** Desenvolva internamente as camadas de IA que definem seu diferencial competitivo.
2. **Governança como Habilitador:** Implemente *Guard Rails* (filtros de segurança) antes de liberar o acesso massivo à IA. Isso gera confiança para acelerar a inovação.
3. **Redefinição de Talentos:** Atualize as descrições de cargos de tecnologia. Valorize a capacidade de arquitetura e revisão acima da codificação bruta.
4. **Foco na Interface Invisível:** Utilize a IA para permitir que clientes usem linguagem natural (ex: WhatsApp) para interagir com sistemas complexos, reduzindo a fricção.



4.10. Implicações Estratégicas

4.10.1. Mudança de Arquitetura Bancária

A principal transformação não é incremental, mas arquitetural. Bancos evoluem de:

- canais digitais → plataformas digitais → plataformas cognitivas.

4.10.2. Redefinição do Trabalho Bancário

A GenAI reconfigura o trabalho humano, deslocando funções de execução para supervisão e curadoria (Brynjolfsson et al., 2023).

4.10.3. Ascensão do Banking Autônomo

A evolução para agentes financeiros autônomos sugere a emergência de um novo paradigma organizacional, no qual IA opera como camada operacional dominante (Accenture, 2025).

5. Síntese e Conclusão

As obras citadas convergem em uma mensagem clara e urgente: o setor bancário tradicional, pocado em "peso" (escala), está obsoleto e em risco de desintermediação e comoditização. Um novo paradigma está emergindo, onde o sucesso é definido pela "precisão" – um uso cirúrgico de dados e Inteligência Artificial para oferecer experiências financeiras hiperpersonalizadas, ubíquas e invisíveis.

As evidências indicam que a IA generativa não constitui uma ruptura isolada, mas um acelerador da trajetória prevista pelo Bank 4.0. O setor bancário caminha para um modelo de plataformas cognitivas, caracterizado por serviços invisíveis, interações conversacionais e automação inteligente. A análise comparativa demonstra que diferentes ecossistemas seguem trajetórias distintas, mas convergentes, sugerindo que a próxima década será marcada pela consolidação do banco autônomo como paradigma dominante.

5.1. As principais temáticas em comum que emergem desta análise são:

5.1.1. IA como Diferencial Estratégico, não Apenas Ferramenta:

A IA Generativa e Agêntica é vista como o principal motor de transformação, redefinindo desde a eficiência operacional até a criação de valor para o cliente e a disrupção dos pools de lucro. Não se trata de uma inovação incremental, mas de uma reengenharia de processos e modelos de negócio.

5.1.2. A Supremacia da Experiência do Cliente e a Morte da Fidelidade Tradicional:

O consumidor moderno é "fidelidade zero" e espera que o banco esteja "em todo lugar, nunca em um banco", oferecendo soluções preditivas e sem fricção. O foco muda de produtos para jornadas e experiências.



5.1.3. Transformação Digital Profunda e Não Superficial:

A digitalização exige ir "até o núcleo", reconstruindo a infraestrutura tecnológica (nuvem, microsserviços, APIs) e priorizando a conectividade da IA aos dados proprietários como o verdadeiro "fosso defensável".

5.1.4. A Cultura Organizacional como o Grande Habilitador ou Obstáculo:

A capacidade de inovar e se adaptar é intrinsecamente ligada à cultura de startup, à segurança psicológica, e a uma liderança que pense como "empresa de tecnologia", e não como um banco tradicional.

5.2. Competição Redefinida:

Os bancos não competem mais apenas entre si, mas com a agilidade e os ecossistemas das Big Techs (TechFins), que estão redefinindo as expectativas do cliente e as cadeias de valor financeiras.

Em última análise, as obras destacam que a transformação digital no setor bancário não é um projeto com fim, mas uma capacidade contínua de reinventar modelos de negócio, processos e cultura, com a IA no centro da empresa. Aqueles que não adotarem essa mudança correm o risco de se tornarem irrelevantes.

6. Recomendações

As temáticas convergem para a ideia de **"Soberania Tecnológica com Prurido de Segurança"**. Não basta usar a IA; é preciso controlar como ela interage com os dados.

A mensagem urgente é que a tecnologia (nuvem + IA) deixou de ser uma área de suporte para se tornar o próprio negócio. A distinção entre "banco" e "empresa de tecnologia" desapareceu. O sucesso depende da capacidade de orquestrar modelos de IA com dados proprietários de forma segura e escalável, transformando eficiência operacional em melhor experiência para o cliente.

Para as instituições bancárias que buscam prosperar neste novo paradigma, as seguintes recomendações estratégicas são essenciais:

6.1. Invista Massivamente em IA Agêntica e Predição:

Priorize o desenvolvimento de sistemas de IA que não apenas analisem, mas atuem proativamente em nome dos clientes para otimizar suas finanças e oferecer soluções personalizadas em tempo real.

6.2. Reimagine a Experiência do Cliente como "Invisível":

Foque em integrar serviços bancários diretamente nas jornadas de vida dos clientes, através de APIs e parcerias com ecossistemas digitais, eliminando pontos de fricção. Adote uma mentalidade "mobile-first" e "phigital" em mercados emergentes.

6.3. Digitalize o "Core Business":

Abandone sistemas legados (mainframes) e adote uma arquitetura tecnológica modular, baseada em nuvem e microsserviços. Construa internamente as capacidades tecnológicas que definem seu diferencial competitivo e compre o que é commodity.



6.4. Transforme a Cultura Organizacional:

Fomente uma cultura de startup, com segurança psicológica para a experimentação e o aprendizado com falhas. Implemente rituais de inovação (ex: hackathons) e incentive a criatividade "bottom-up".

6.5. Desenvolva Lideranças Tecnológicas:

O conselho e a alta gerência devem incluir tecnólogos com profundo entendimento de IA, arquitetura de sistemas e design de experiência. A liderança deve ser capaz de impulsionar a mudança cultural e estratégica.

6.6. Proteja a Conectividade dos Dados como "Fosso Defensável":

Invista em governança robusta de dados e cibersegurança (Zero Trust, micro-segmentação) para garantir a privacidade e a segurança das interações da IA com os dados proprietários da empresa, protegendo-se da volatilidade dos modelos de IA como commodity.

6.7. Redefina o Perfil da Força de Trabalho:

A IA não eliminará empregos, mas redefinirá papéis. Invista em requalificação para que os profissionais se concentrem em design de sistemas, arquitetura, revisão de IA e entendimento de negócio, em vez de codificação braçal.

6.8. Reavalie Seus Benchmarks Competitivos:

Deixe de olhar apenas para bancos tradicionais e passe a comparar-se com Big Techs e FinTechs para entender as expectativas de inovação e experiência do cliente.



Referências

[McKinsey & Company. \(2025\). Global Banking Annual Review 2025: Why precision, not heft, defines the future of banking.](#)

[King, B. \(2018\). Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank. Marshall Cavendish Business.](#)

[Speculand, R. \(2021\). World's Best Bank: A Strategic Guide to Digital Transformation.](#)

[Gupta, P. \(2025, Março 21\). A Transformação Digital do DBS Bank: De Banco Tradicional a Empresa de Tecnologia. \(Transcrição de Entrevista\).](#)

[Waldron, D. \(2025, Dezembro 17\). Beyond the Pilot: Enterprise AI in Action \(Episode: JP Morgan Chase's AI Journey\). \(Transcrição de Entrevista\).](#)

[GUERRA, Ricardo. A Estratégia de IA do Itaú Unibanco. Programa Revolução IA. Transcrição de Entrevista. Publicado em 11 fev. 2026.](#)

Accenture. (2025). *Banking on AI: The future of intelligent financial services*. Accenture Research.

Banco Central do Brasil. (2024). *Relatório de Economia Bancária*. Brasília: BCB.

Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2023). Generative AI at work. *NBER Working Paper Series*.

Davenport, T. H., & Mittal, N. (2022). How generative AI is transforming business. *MIT Sloan Management Review*.

Deloitte. (2025). *AI in banking: From pilots to platforms*. Deloitte Insights.

Insider Intelligence. (2026). *AI transformation in financial services*. Insider Intelligence Report.

Provectus. (2024). *Generative AI in wealth management*. Provectus Research.

Reuters. (2025). Major banks deploy generative AI assistants across operations. *Reuters Business News*.



ITAÚ UNIBANCO. Relatórios Institucionais de Tecnologia e Projeto 2028 (Contexto inferido da obra).

Os principais relatórios institucionais do **Itaú Unibanco** que detalham a estratégia tecnológica até 2028 focam na migração integral para a nuvem e na modernização da arquitetura de dados e inteligência artificial.

Principais Metas e Projetos para 2028

- **Migração 100% para a Nuvem:** O banco estabeleceu o marco ambicioso de migrar **toda a sua infraestrutura** para a nuvem até 2028. Atualmente, cerca de 65% a 70% das cargas de trabalho já operam em plataformas de nuvem, principalmente através da parceria estratégica com a **AWS (Amazon Web Services)**.
- **Modernização de Sistemas Legados:** O projeto de 2028 foca na substituição de sistemas antigos (incluindo aqueles em linguagem **Cobol**) e na desativação de mainframes para ganhar agilidade operacional e reduzir custos de manutenção.
- **Hiperpersonalização com IA:** A estratégia inclui o uso de **IA Generativa** e modelos de *machine learning* para criar jornadas de cliente hiperpersonalizadas em escala, sob a plataforma central "**Inteligência Itaú**".

Relatórios de Referência

Para consultar os documentos oficiais, você pode acessar as seguintes fontes no portal de **Relações com Investidores (RI)**:

1. **Form 20-F (Relatório Anual SEC):** O documento mais completo sobre riscos e infraestrutura tecnológica. O [Relatório 20-F de 2024](#) (arquivado em 2025) detalha o progresso da migração.
2. **Apresentação Institucional (Quarterly Results):** Atualizada trimestralmente, apresenta o "road map" de tecnologia, como o crescimento de 141% em iniciativas de IA Generativa.
3. **Relatório de ESG e Sustentabilidade:** Aborda a governança tecnológica e o impacto da digitalização na eficiência energética e inclusão.



Fontes:

<https://www.bnamericas.com/en/features/how-brazils-biggest-banks-are-investing-in-tech-automation#:~:text=The%20bank%20ended%20the%20year,bank's%20applications%20are%20cloud%2Dbased.>

<https://itshow.com.br/itau-migrara-100-da-infraestrutura-para-a-nuvem/#:~:text=O%20Ita%C3%BA%20Unibanco%2C%20maior%20banco,que%20favore%C3%A7am%20maior%20agilidade%20operacional.>

<https://www.bnamericas.com/en/features/banco-itau-planning-to-migrate-100-of-its-infrastructure-to-the-cloud-by-2028#:~:text=Brazilian%20bank%20Ita%C3%BA%20has%20set,%20facing%2CE2%80%9D%20he%20said.>

<https://itforum.com.br/noticias/itau-migrara-100-infraestrutura-nuvem-2028/#:~:text=IT%20Forum%20%C3%A9%20um%20produto,moderniza%C3%A7%C3%A3o%20e%20pioneirismo%20na%20inova%C3%A7%C3%A3o.>

