

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

Rafael Vinicius De Toledo - FIA

Maurício Jucá De Queiroz - Fundação Instituto de Administração

Rodolfo Leandro De Faria Olivo

**Resumo**

A pesquisa investigou os impactos da inteligência artificial (IA) no relacionamento comercial dos bancos de atacado no Brasil. Utilizou-se abordagem qualitativa exploratória com entrevistas semiestruturadas envolvendo sete profissionais do setor bancário e tecnológico. A análise de conteúdo identificou três eixos principais: automação de processos comerciais, integração com Open Finance e desafios para adesão empresarial e qualificação profissional. Os resultados indicam que a IA contribui para ganhos operacionais e melhoria da experiência do cliente, mas seu potencial pleno depende da evolução da infraestrutura tecnológica e superação de barreiras culturais. Como produto tecnológico, propõe-se ferramenta de IA para apoiar gerentes comerciais na originação de negócios, integrando dados públicos e privados para análise comparativa de perfil de clientes e simulações de produtos personalizados.

**Palavras-chave:** Inteligência artificial; Bancos de atacado; Relacionamento comercial

**Abstract**

The research investigated the impacts of artificial intelligence (AI) on the business relationships of wholesale banks in Brazil. An exploratory qualitative approach was adopted, using semi-structured interviews with seven professionals from the banking and technology sectors. Content analysis identified three main themes: automation of commercial processes, integration with Open Finance, and challenges related to business adoption and professional qualification. The findings indicate that AI contributes to operational efficiency and enhances the customer experience; however, its full potential depends on the advancement of technological infrastructure and the overcoming of cultural barriers. As a technological product, the study proposes an AI-based tool to support relationship managers in business origination, integrating public and private data for comparative client profile analysis and personalized product simulations.

**Keywords:** Artificial Intelligence; Wholesale Banks; Business Relationship

# O FUTURO DO RELACIONAMENTO COMERCIAL NOS BANCOS DE ATACADO DO BRASIL COM USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL – Síntese Técnica

## INTRODUÇÃO

A presente síntese técnica investiga de forma abrangente os impactos da inteligência artificial (IA) no relacionamento comercial dos bancos de atacado no Brasil. Em um setor marcado por transformações digitais aceleradas, concorrência intensificada proveniente de fintechs e bancos digitais, e exigências regulatórias crescentes impostas por órgãos como o Banco Central do Brasil, buscou-se compreender de forma detalhada como essas tecnologias emergentes estão sendo aplicadas para ampliar a eficiência operacional, a personalização do atendimento e a geração de valor nas interações complexas entre bancos e empresas de médio e grande porte.

O setor bancário comercial brasileiro está à beira de uma transformação sem precedentes, moldada por forças disruptivas multifacetadas e oportunidades estratégicas emergentes que redefinem completamente o paradigma tradicional de relacionamento bancário. Segundo o relatório abrangente *Commercial Banking Top Trends for 2024* da Accenture (2024), a inteligência artificial generativa emerge como uma aliada poderosa e transformadora, prometendo revolucionar processos internos e externos, redefinir a sustentabilidade das instituições financeiras e criar modelos de negócio baseados em dados e automação inteligente. Este panorama complexo não apenas reflete os desafios multidimensionais do presente, mas também aponta para um futuro próximo em que inovação tecnológica e adaptabilidade organizacional serão diferenciais indispensáveis para a competitividade sustentável no mercado financeiro brasileiro.

O impacto crescente e exponencial da inteligência artificial, em especial da IA generativa com suas capacidades avançadas de processamento de linguagem natural e geração de conteúdo, já está provocando mudanças significativas e mensuráveis no setor financeiro em áreas críticas como automação de processos complexos, análise avançada de big data e atendimento personalizado ao cliente, prometendo revolucionar completamente o mercado de capitais e as operações bancárias tradicionais (ANBIMA, 2024). Entre as principais aplicações identificadas e implementadas, está o uso estratégico da IA para aprimorar operações financeiras internas e externas, como agentes inteligentes que oferecem decisões financeiras autônomas baseadas em algoritmos de machine learning, enquanto ferramentas sofisticadas de automação ajudam a reduzir drasticamente custos operacionais e aumentar exponencialmente a eficiência dos processos bancários tradicionalmente manuais.

As instituições bancárias brasileiras enfrentam atualmente um ambiente macroeconômico caracterizado por juros altos persistentes, volatilidade cambial e aumento preocupante na inadimplência de pequenas e médias empresas (PMEs), cenário complexo que obriga os bancos a fortalecerem significativamente a qualidade de seus ativos e realinharem estrategicamente suas estratégias de investimento e gestão de risco. Uma gestão de custos estratégica e sofisticada, em vez de abordagens meramente táticas e reativas, tornou-se essencial para lidar eficazmente com margens de lucro pressionadas pela concorrência acirrada e pela regulamentação crescente. Simultaneamente, investimentos substanciais em capacidades digitais robustas para a gestão de tesouraria, pagamentos instantâneos e soluções de cash management emergiram como uma estratégia fundamental para atrair e reter clientes corporativos exigentes e PMEs em crescimento, conforme destacado no relatório estratégico *Commercial Banking Top Trends for 2024* da Accenture (2024).

O crescimento econômico sustentável de um país está direta e inextricavelmente relacionado à sua capacidade estrutural de fomentar o desenvolvimento de empresas competitivas e inovadoras, principalmente por meio da oferta adequada, acessível e competitiva de crédito empresarial. No Brasil, essa dinâmica econômica fundamental se torna ainda mais evidente e

crítica, uma vez que o setor bancário desempenha um papel absolutamente fundamental na intermediação financeira nacional, sendo o principal provedor de crédito para o setor privado e o motor do financiamento empresarial (Banco Central do Brasil, 2018). A relevância estratégica desse mecanismo pode ser claramente observada na relação direta e mensurável entre o crédito concedido às empresas e a expansão do Produto Interno Bruto (PIB), que constitui um indicador essencial e amplamente reconhecido de desempenho econômico nacional e competitividade internacional.

De acordo com dados oficiais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024), o PIB brasileiro apresentou um crescimento robusto de 2,9% em 2023, atingindo a marca expressiva e histórica de R\$ 10,9 trilhões, demonstrando a resiliência da economia brasileira em um cenário global desafiador. Este crescimento econômico foi, em parte significativa e mensurável, impulsionado pela capacidade estratégica das instituições financeiras de oferecer crédito adequado e competitivo para as empresas, seja para investimentos em expansão, modernização tecnológica, inovação ou para capital de giro necessário às operações cotidianas e ao crescimento sustentável. Segundo dados consolidados do Banco Central do Brasil (2024), o volume total de crédito no Sistema Financeiro Nacional alcançou a marca impressionante de R\$ 5,8 trilhões em 2023, com um crescimento substancial de 7,9% em relação ao ano anterior, representando aproximadamente 51,3% do PIB nacional e demonstrando a importância crítica do sistema financeiro para a economia brasileira.

Deste montante expressivo e estratégico, R\$ 2,2 trilhões foram especificamente destinados ao crédito para pessoas jurídicas (PJ), demonstrando um crescimento sólido de 4,5% em relação ao crédito concedido para empresas em 2022. Este crescimento, embora numericamente inferior ao observado no crédito para pessoas físicas (que aumentou 10,1% no mesmo período), evidencia de forma inequívoca a importância estratégica e o papel fundamental do setor bancário para a manutenção, expansão e competitividade das atividades empresariais no Brasil, especialmente considerando o perfil de risco mais complexo e as garantias mais sofisticadas exigidas para operações corporativas de grande porte.

A carteira de crédito para pessoas jurídicas no Brasil, no valor estratégico de R\$ 2,2 trilhões, foi equivalente a aproximadamente 20% do PIB brasileiro de 2023, demonstrando a magnitude e a importância deste segmento para a economia nacional. Ou seja, o Sistema Financeiro Nacional concedeu R\$ 2,2 trilhões em linhas diversificadas de crédito para financiamento do capital de giro ou para investimentos estratégicos das empresas no Brasil, recursos que contribuíram direta e mensuravelmente para a originação das receitas empresariais e, conseqüentemente, para a formação e crescimento do PIB nacional. É precisamente neste contexto econômico e estratégico que se inserem os negócios dos bancos de atacado no Brasil, segmento especializado que conta com 155 instituições financeiras especializadas e altamente competitivas, segundo dados oficiais da FEBRABAN (2024).

A justificativa desta pesquisa reside na crescente importância estratégica dos bancos na economia nacional e na relevância crítica do relacionamento comercial entre clientes empresariais e gerentes de relacionamento do segmento de atacado dos bancos, considerando especialmente a adoção acelerada e estratégica de novas tecnologias disruptivas como IA e o *Open Finance*. Segundo Brito e Maciel (2022), a relação entre o banco e o cliente de atacado é caracteristicamente mais próxima, personalizada e baseada em confiança mútua sólida, devido à complexidade inerente e ao volume significativo das operações envolvidas, que frequentemente incluem múltiplos produtos financeiros integrados, estruturas sofisticadas de garantias e relacionamentos de reciprocidade comercial de longo prazo.

As empresas que conseguem se adaptar rapidamente às mudanças tecnológicas disruptivas e utilizam as mídias digitais de maneira estratégica e eficaz são aquelas que se destacam

competitivamente e lideram seus respectivos setores de atuação (Aulicino; Fischmann, 2020). Esta observação é particularmente relevante e crítica no contexto bancário contemporâneo, onde a transformação digital não é apenas uma opção estratégica, mas uma necessidade competitiva fundamental para a sobrevivência, crescimento e liderança no mercado financeiro brasileiro cada vez mais competitivo e regulamentado.

Os negócios nos bancos de atacado no Brasil apresentaram um crescimento robusto de 4,5% de 2022 para 2023, performance que foi superior ao crescimento do PIB de 2,9% no mesmo período, demonstrando a resiliência e a capacidade de adaptação deste segmento específico. Embora o volume financeiro absoluto do crescimento do PIB tenha sido maior do que o volume financeiro do crescimento dos bancos de atacado, dado que o PIB alcançou R\$ 10,9 trilhões enquanto a carteira PJ dos bancos foi de R\$ 2,2 trilhões em 2023, a taxa de crescimento superior do setor bancário indica claramente sua capacidade de expansão e adaptação às demandas crescentes e sofisticadas do mercado empresarial brasileiro.

Por outro lado, o *Open Finance* representa um potencial disruptivo significativo e transformador para as empresas e pode facilitar substancialmente a oferta de produtos financeiros de maneira mais customizada, assertiva e competitiva. Com o auxílio estratégico da inteligência artificial para identificar com precisão e granularidade o perfil de negócios do cliente e os produtos que melhor se enquadram naquele perfil específico e suas necessidades particulares, as instituições financeiras podem desenvolver estratégias comerciais mais eficazes, personalizadas e lucrativas. Contudo, essa transformação digital ainda depende criticamente da aceitação dos clientes em compartilhar seus dados financeiros sensíveis entre as instituições, aspecto que representa um dos principais desafios estratégicos para a implementação plena dessas soluções inovadoras e disruptivas.

### **Problema de Pesquisa e Objetivos**

Dado o ambiente complexo, dinâmico e altamente competitivo dos bancos de atacado apresentado, com foco específico no atendimento especializado a pessoas jurídicas de médio e grande portes, a pergunta fundamental que orienta esta pesquisa e que serviu de base estrutural para este estudo abrangente é: Quais os impactos do uso da inteligência artificial no relacionamento comercial dos bancos de atacado do Brasil? Esta questão central e estratégica desdobra-se em investigações específicas sobre como está ocorrendo 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 de forma autônoma sem a intervenção humana direta, alterando fundamentalmente o paradigma tradicional de relacionamento que predominava até 2024.

O objetivo geral desta pesquisa é investigar de forma abrangente e sistemática as tendências do uso da inteligência artificial (IA) no relacionamento comercial dos bancos de atacado no Brasil, com foco específico em compreender como as ferramentas de IA podem ser aplicadas estrategicamente para melhorar significativamente o relacionamento comercial dos bancos de atacado, tanto para aumentar a eficiência operacional do atendimento quanto para elevar substancialmente o engajamento dos clientes empresariais. A partir desta análise busca-se identificar as oportunidades emergentes e os desafios associados à implementação dessas tecnologias no contexto específico e regulamentado dos bancos de atacado brasileiros.

Os objetivos específicos que norteiam esta investigação são: (1) Investigar de forma detalhada as aplicações da IA atualmente em uso na área comercial dos bancos de atacado, mapeando as ferramentas e processos já implementados; (2) Analisar de forma crítica os impactos efetivos da IA para a área comercial dos bancos de atacado, avaliando os benefícios e as limitações observadas na prática; (3) Analisar de forma aprofundada a percepção dos profissionais dos bancos de atacado em relação à adesão da IA, compreendendo as expectativas, resistências e perspectivas futuras destes stakeholders para o sucesso da transformação digital no setor.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **O Setor de Atacado de Produtos Financeiros: Características e Especificidades**

O setor de atacado de produtos financeiros caracteriza-se fundamentalmente pelo atendimento altamente especializado a empresas de médio e grande porte, oferecendo soluções financeiras complexas, personalizadas e de alto valor agregado que requerem expertise técnica avançada e relacionamentos comerciais de longo prazo. Segundo Brito e Maciel (2022), este segmento específico e estratégico requer relacionamentos caracteristicamente mais próximos, personalizados e baseados em confiança mútua sólida, devido à complexidade inerente e ao volume significativo das operações envolvidas, que frequentemente incluem múltiplos produtos financeiros integrados, estruturas sofisticadas de garantias, operações de hedge e reciprocidade comercial estratégica.

Diferentemente do varejo bancário, que atende a muitos clientes com produtos padronizados e processos automatizados, o atacado bancário foca estrategicamente em um número menor clientes, mas com necessidades financeiras substancialmente mais complexas, volumes de transações significativamente maiores e demandas por soluções customizadas. Esta diferenciação fundamental implica em estratégias comerciais distintas e sofisticadas, processos de análise de crédito mais elaborados e detalhados, relacionamentos comerciais de longo prazo baseados em confiança, e estruturas de atendimento que combinam expertise técnica com relacionamento personalizado, onde a confiança e o conhecimento profundo do negócio do cliente são elementos essenciais para o sucesso da parceria bancária estratégica.

O segmento de atacado bancário também se caracteriza pela necessidade de produtos financeiros mais sofisticados, como operações estruturadas, derivativos, financiamentos de projetos, operações de comércio exterior e soluções de cash management integradas. Estas operações requerem não apenas conhecimento técnico avançado, mas também compreensão profunda dos setores de atuação dos clientes, suas sazonalidades, ciclos de negócio e necessidades específicas de financiamento.

### **Principais Desafios e Oportunidades Estratégicas para os Bancos de Atacado**

As principais tendências identificadas no setor bancário comercial incluem a transformação digital acelerada, impulsionada pela necessidade urgente de competir com fintechs ágeis e bancos digitais inovadores, a necessidade crítica de otimizar custos operacionais em um ambiente de margens pressionadas pela concorrência e regulamentação, e um ambiente regulatório cada vez mais exigente e complexo que demanda investimentos substanciais em compliance e governança. A inteligência artificial generativa emerge como uma tecnologia transformadora para otimizar processos internos complexos, melhorar significativamente a experiência do cliente empresarial e impulsionar a produtividade operacional, permitindo gerar aumentos mensuráveis na eficiência e receita operacional dos bancos (Accenture, 2024).

O papel da regulamentação também ganha destaque crescente e estratégico, com o surgimento de medidas mais rigorosas como o Basileia IV, que exigirá que os bancos revisem fundamentalmente suas alocações de capital e métodos de avaliação de risco, equilibrando cuidadosamente a prudência regulatória e a sustentabilidade financeira de longo prazo. A Basileia IV representa uma atualização substancial e transformadora das regras de capital que redefine completamente o cálculo dos ativos ponderados pelo risco (RWA), aumentando significativamente a sensibilidade ao risco e a comparabilidade entre instituições bancárias, segundo análise detalhada da PwC (2019).

Além dos desafios regulatórios, os bancos de atacado enfrentam pressões competitivas crescentes de novos entrantes no mercado, incluindo fintechs especializadas em soluções corporativas, bancos digitais com propostas de valor diferenciadas e plataformas tecnológicas

que oferecem serviços financeiros integrados. Esta concorrência intensificada força os bancos tradicionais a repensarem seus modelos de negócio, investirem em tecnologia e inovação, e desenvolverem propostas de valor mais atrativas para seus clientes empresariais.

### ***Open Finance* e Transformação Digital: Oportunidades e Desafios**

O *Open Finance*, evolução natural e estratégica do Open Banking, representa um marco fundamental na transformação do setor financeiro brasileiro e uma oportunidade sem precedentes para inovação e diferenciação competitiva. Segundo o Banco Central do Brasil (2024), o *Open Finance* possui um escopo significativamente maior de dados em comparação com seu predecessor, incluindo informações detalhadas sobre investimentos, seguros, previdência e outros produtos financeiros, promovendo assim um ecossistema financeiro mais inclusivo, integrado e competitivo. Esta expansão do escopo de dados compartilhados cria oportunidades sem precedentes para personalização avançada de produtos e serviços financeiros, desenvolvimento de soluções inovadoras e criação de valor para clientes empresariais.

O *Open Finance* permite que os bancos tenham acesso a uma visão mais completa e holística da situação financeira de seus clientes empresariais, incluindo relacionamentos com outras instituições, produtos contratados, histórico de transações e padrões de comportamento financeiro. Esta informação abrangente pode ser utilizada para desenvolver ofertas mais assertivas, identificar oportunidades de *cross-selling* e *up-selling*, e criar soluções personalizadas que atendam às necessidades específicas de cada cliente.

Contudo, a adesão ao *Open Finance* ainda enfrenta desafios significativos de aceitação no mercado empresarial brasileiro. Dados recentes e preocupantes indicam que apenas 1,1% das empresas com conta bancária no Brasil aderiram ao *Open Finance* até 2024, contrastando drasticamente com a adesão de 14% das pessoas físicas, equivalente a 28 milhões de pessoas físicas ao fim de 2023. Esta disparidade significativa na adesão entre pessoas físicas e jurídicas representa um desafio estratégico crítico para a implementação plena das soluções baseadas em dados compartilhados no segmento de atacado bancário.

As razões para esta baixa adesão incluem preocupações legítimas com segurança e privacidade de dados, falta de conhecimento sobre os benefícios do *Open Finance*, complexidade dos processos de adesão, e resistência cultural das empresas em compartilhar informações financeiras sensíveis. Superar estes desafios requer estratégias coordenadas de educação, comunicação e desenvolvimento de casos de uso que demonstrem claramente o valor do compartilhamento de dados.

### **Inteligência Artificial no Setor Bancário: Aplicações e Impactos**

Segundo Dănilă, Munteanu e Burcea (2024), o futuro do setor bancário está intimamente ligado ao uso estratégico e responsável de inteligência artificial, com benefícios potenciais organizados em três eixos principais fundamentais: (1) Aumento da eficiência operacional com redução significativa de custos e aumento da produtividade através do uso de IA para automatizar processos essenciais em áreas como finanças, conformidade regulatória, gerenciamento de riscos e tarefas administrativas repetitivas; (2) Geração de receita incremental com uso de IA para melhorar a segmentação de clientes, antecipar necessidades futuras dos clientes e criar produtos e serviços inovadores; (3) Mitigação de riscos através da aplicação de IA na análise avançada de riscos em decisões de empréstimos, risco de mercado e subscrição de seguros, melhorando assim tanto a estabilidade institucional quanto a estabilidade sistêmica.

A inteligência artificial tem se consolidado como uma das principais ferramentas para aprimorar a eficiência operacional e a experiência dos clientes no setor bancário contemporâneo. Segundo o relatório anual abrangente do Itaú Unibanco (2024), o engajamento dos clientes é fundamental

para a sustentabilidade do negócio bancário, uma vez que clientes mais engajados tendem a gerar maior receita por relacionamento e apresentam menores taxas de cancelamento de relacionamento. Modelos de Inteligência Artificial desempenham um papel essencial nesse processo, permitindo identificar com precisão as necessidades financeiras específicas de cada cliente e oferecendo soluções personalizadas por meio de diferentes canais de comunicação, adequados ao estágio da vida e ao perfil específico do cliente.

Segundo o Banco do Brasil (2024), a inteligência analítica, definida como a capacidade de coletar, processar e analisar dados para embasar decisões estratégicas, desempenha um papel essencial na personalização do relacionamento com clientes empresariais. No caso específico do Banco do Brasil, o uso de inteligência analítica permitiu a criação de jornadas inteligentes de comunicação, baseadas em decisões orientadas por dados e algoritmos de inteligência artificial. Isso possibilitou que as interações com os clientes fossem personalizadas de forma granular, levando em consideração o ciclo de vida da empresa, comportamentos de compra históricos e preferências individuais manifestadas.

O banco utiliza modelos analíticos sofisticados que processam dados de mais de 80 milhões de clientes diariamente, possibilitando uma hiper personalização de ofertas comerciais, decisões de preços dinâmicas e prevenção proativa de riscos. Ferramentas como o Customer Relationship Management (CRM) avançado e a integração com o *Open Finance* foram adotadas para suportar essas ações estratégicas, com impacto direto na ampliação do engajamento e da satisfação dos clientes empresariais.

### **Aplicações Específicas da IA no Relacionamento Comercial**

No contexto específico do relacionamento comercial dos bancos de atacado, a inteligência artificial pode ser aplicada em diversas áreas críticas: análise preditiva de comportamento do cliente, identificação de oportunidades de *cross-selling* e *up-selling*, automação de processos de análise de crédito, personalização de ofertas comerciais, otimização de preços e condições, e melhoria da experiência do cliente através de atendimento mais ágil e assertivo.

A análise preditiva permite aos bancos anteciparem necessidades futuras dos clientes, identificarem riscos potenciais e desenvolverem estratégias proativas de relacionamento. Algoritmos de machine learning podem analisar padrões históricos de comportamento, sazonalidades do negócio e indicadores econômicos para prever demandas futuras por produtos financeiros específicos.

A automação de processos de análise de crédito pode reduzir significativamente o tempo de resposta para propostas comerciais, melhorando a experiência do cliente e aumentando a competitividade do banco. Sistemas de IA podem analisar demonstrações financeiras, histórico de relacionamento, garantias oferecidas e outros fatores relevantes para gerar recomendações de crédito mais rápidas e precisas.

### **METODOLOGIA**

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa com caráter exploratório, utilizando entrevistas semiestruturadas com sete profissionais cuidadosamente selecionados do setor bancário e de tecnologia. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), o foco da pesquisa qualitativa é compreender e aprofundar os fenômenos que são explorados a partir da perspectiva dos participantes em seu ambiente natural e em relação ao contexto específico em que estão inseridos. Esta abordagem metodológica foi considerada a mais adequada para capturar as nuances e complexidades do uso da IA no relacionamento comercial dos bancos de atacado, permitindo uma compreensão profunda das percepções, experiências e expectativas dos profissionais do setor.

Para uma melhor contextualização do problema de pesquisa, a abordagem qualitativa demandou proximidade significativa com profissionais de bancos, de TI e do órgão regulador do sistema bancário (Banco Central). Requereu ainda investigação detalhada das percepções desses profissionais sobre o uso da inteligência artificial no relacionamento comercial no segmento de atacado dos bancos, considerando suas experiências práticas, desafios enfrentados e expectativas futuras.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é caracterizada como exploratória, pois estuda o uso de uma tecnologia caracterizada por diversas ramificações e ainda relativamente pouco difundida no segmento de atacado dos bancos, onde ainda predomina o relacionamento tradicional entre pessoas dos bancos e das empresas clientes. 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 plena de adoção pelas empresas brasileiras.

A seleção criteriosa dos entrevistados considerou profissionais com perfil adequado, experiência relevante e familiaridade comprovada com o tema de pesquisa, incluindo: especialistas de TI e de produtos bancários, gerentes de relacionamento com experiência em atacado e gestores de diferentes níveis hierárquicos, bem como auditor especializado de órgão regulador do sistema financeiro (Banco Central). Esta diversidade de perfis foi fundamental para obter uma visão abrangente e multifacetada do fenômeno estudado, garantindo que diferentes perspectivas e experiências fossem capturadas na análise.

Os gerentes de bancos foram especificamente escolhidos por serem os originadores diretos de negócios e os principais responsáveis pelo relacionamento comercial cotidiano com as empresas nos bancos de atacado. Estes profissionais estão em contato direto com as empresas clientes e possuem compreensão prática das demandas empresariais, tanto em termos de produtos e serviços financeiros quanto de qualidade e eficiência do atendimento. Sua experiência prática é fundamental para entender como a IA pode impactar o dia a dia do relacionamento comercial.

Os gestores do segmento de atacado dos bancos foram selecionados para fornecer uma perspectiva estratégica sobre as tendências do setor, investimentos em tecnologia e visão de futuro para o relacionamento comercial. Estes profissionais têm uma visão mais ampla das transformações em curso e das estratégias organizacionais para implementação de novas tecnologias.

O auditor de órgão regulador foi incluído para fornecer uma perspectiva regulatória e de supervisão sobre o uso de IA no setor bancário, incluindo aspectos de governança, transparência e gestão de riscos. Esta perspectiva é fundamental para entender os desafios e oportunidades relacionados à regulamentação da IA no setor financeiro.

Os especialistas de TI e de produtos foram selecionados para obter opiniões técnicas e pragmáticas quanto ao estágio atual da utilização da inteligência artificial nos processos de operacionalização dos negócios, tendências tecnológicas futuras e características necessárias que os profissionais dos bancos deverão adquirir futuramente.

As entrevistas foram realizadas entre março e maio de 2025 via plataforma Zoom, com duração média de 40 minutos cada, seguindo um roteiro semiestruturado que permitiu flexibilidade para aprofundamento em tópicos específicos conforme a expertise de cada entrevistado. O roteiro incluiu questões sobre experiência atual com IA, percepções sobre impactos no relacionamento comercial, desafios de implementação, oportunidades identificadas e perspectivas futuras.

Houve permissão expressa para gravação por todos os entrevistados, bem como autorização para inclusão de seus conteúdos, total ou parcial, nesta pesquisa, garantindo assim a

fidedignidade e rastreabilidade das informações coletadas. As gravações foram transcritas integralmente e submetidas a análise de conteúdo sistemática com ajuda de ferramentas de IA.

A análise de conteúdo das entrevistas seguiu uma abordagem sistemática e rigorosa, permitindo identificar padrões, tendências e divergências nas percepções dos profissionais sobre o uso da IA no relacionamento comercial dos bancos de atacado. O processo de análise envolveu a transcrição integral das entrevistas, codificação temática das respostas e identificação de categorias emergentes que refletissem as principais dimensões do fenômeno estudado.

O processo de codificação seguiu as seguintes etapas: (1) leitura inicial das transcrições para familiarização com o conteúdo; (2) identificação de temas e padrões emergentes; (3) codificação sistemática das respostas conforme os temas identificados; (4) agrupamento dos códigos em categorias mais amplas; (5) análise das relações entre categorias; (6) validação dos achados através de revisão das transcrições originais.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A análise detalhada das entrevistas permitiu identificar três eixos principais relacionados ao uso da IA no relacionamento comercial dos bancos de atacado: a automação de processos comerciais, a integração com o *Open Finance* e os desafios relacionados à adesão das empresas e à qualificação da força de trabalho. Cada um desses eixos apresenta características específicas e implicações distintas para o futuro do setor, conforme detalhado a seguir.

### **Automação de Processos Comerciais: Realidade e Perspectivas**

Os resultados da pesquisa indicam claramente que ferramentas de inteligência artificial e sistemas de automação já constituem uma realidade operacional nos bancos de grande porte e contribuem significativamente para otimizar tarefas do dia a dia, como criação automatizada de apresentações comerciais, análise avançada de dados financeiros, geração de relatórios personalizados e suporte à tomada de decisões. A IA já é utilizada por alguns bancos para transcrição automática de reuniões, geração de insights estratégicos e análise de padrões de comportamento dos clientes, evidenciando que a tecnologia está efetivamente integrada às rotinas operacionais dos bancos, mesmo que ainda de forma predominantemente complementar à análise humana especializada.

O entrevistado representante da liderança de um banco de primeira linha destacou 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 enfatizou 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. Este profissional também mencionou que “a IA acelera análises e qualificação de leads, permitindo que os gerentes se concentrem em atividades mais estratégicas”.

A principal tendência identificada pelos entrevistados é a adoção crescente e acelerada da inteligência artificial no setor bancário para acelerar processos operacionais e melhorar substancialmente a produtividade das equipes comerciais. Há também evidências do uso crescente de chatbots mais evoluídos e sofisticados para atender demandas simples e rotineiras de clientes, reduzindo significativamente a necessidade de intermediação humana direta. Contudo, os entrevistados foram unânimes em afirmar que certas decisões críticas, especialmente aquelas relacionadas ao crédito e ao relacionamento estratégico, continuarão dependendo fundamentalmente do julgamento humano especializado devido à complexidade inerente e à subjetividade envolvidas nestes processos.

O impacto da tecnologia é percebido como amplamente positivo pelos profissionais entrevistados. A inteligência artificial é consistentemente vista como uma ferramenta poderosa de apoio que acelera análises complexas, melhora a qualificação de leads comerciais e facilita a identificação de oportunidades de negócios. A automação permite que os gerentes de relacionamento se concentrem em atividades mais estratégicas e de maior valor agregado, enquanto a IA assume responsabilidade pelas tarefas repetitivas, analíticas e de processamento de dados, resultando em aumento mensurável da eficiência operacional e tornando o atendimento ao cliente mais rápido, preciso e assertivo.

Um profissional da linha de frente com 30 anos de experiência no setor comentou que “a IA tem contribuído para agilizar análises e apoiar decisões em reuniões comerciais”, mas ressaltou que “há limitações da tecnologia em captar nuances subjetivas do relacionamento com clientes”. Esta observação reflete uma percepção comum entre os profissionais mais experientes sobre a necessidade de equilibrar automação com relacionamento humano personalizado, especialmente no segmento de atacado onde as relações são mais complexas e baseadas em confiança.

### **Integração com *Open Finance*: Potencial e Limitações**

A integração estratégica de dados bancários com *Open Finance* e sistemas de gestão empresarial (ERPs) revela um potencial estratégico significativo para o desenvolvimento de soluções mais personalizadas e assertivas. Os entrevistados destacaram consistentemente que sistemas com inteligência de dados avançada e integração efetiva via plataformas como o *Open Finance* devem se consolidar progressivamente, especialmente nos grandes bancos que possuem recursos tecnológicos e humanos para implementar essas soluções complexas.

Com a introdução gradual dessas tecnologias e o aumento do compartilhamento de dados entre instituições, o impacto esperado pelos profissionais é significativo e transformador: maior agilidade no atendimento ao cliente, maior assertividade nas abordagens comerciais e uma relação substancialmente mais próxima e informada com o cliente empresarial. Isso pode transformar fundamentalmente a atuação do gerente de relacionamento, que deixa de ser predominantemente reativo para se tornar mais estratégico e proativo, focando em soluções já previamente compatíveis com o perfil específico e as necessidades identificadas do cliente.

Um especialista em produtos bancários observou que “sistemas com inteligência de dados e integração via plataformas como o *Open Finance* devem se consolidar, especialmente nos grandes bancos”. Ele acredita que essas tecnologias podem transformar a atuação do gerente, tornando-o mais estratégico e menos reativo. Este profissional também destacou que “com mais dados disponíveis, o banco pode atuar de forma mais estratégica, ajustando apetite de risco, garantias e taxas conforme o perfil do cliente”.

Contudo, a baixa adesão atual ao *Open Finance* pelas empresas brasileiras (apenas 1,1% das empresas com conta bancária) representa um desafio significativo e persistente para a implementação plena dessas soluções inovadoras. A resistência das empresas em compartilhar dados financeiros sensíveis, motivada por preocupações legítimas com segurança, privacidade e uso indevido de informações, limita substancialmente o potencial de personalização e assertividade das ofertas bancárias baseadas em dados compartilhados.

### **Desafios de Adesão e Qualificação Profissional: Transformações Organizacionais**

A pesquisa revelou uma tendência clara de migração da ênfase em contratações da área comercial tradicional para a área de tecnologia e análise de dados, bem como o surgimento de estruturas organizacionais mais ágeis e flexíveis, com *squads* multidisciplinares que combinam conhecimento bancário, tecnológico e de dados. Observou-se também que, embora a adoção de tecnologias preditivas ainda esteja em estágio relativamente inicial no setor, há consenso

generalizado entre os profissionais quanto ao seu papel transformador no futuro próximo do relacionamento bancário no segmento de atacado.

Entre as limitações identificadas pelos entrevistados, destacam-se ressalvas importantes quanto à capacidade atual da IA em captar nuances subjetivas das relações com clientes empresariais, como contexto específico do negócio, aspectos emocionais das negociações ou situações particulares de fluxo de caixa que requerem análise humana especializada. Também há desconfiança justificada quanto à confiabilidade de respostas de IA genéricas, que podem gerar informações incorretas ou inadequadas quando não possuem dados suficientes ou contexto adequado para análise.

A complexidade inerente das negociações bancárias no segmento de atacado, que frequentemente dependem de reciprocidade comercial, relacionamentos construídos ao longo de anos e confiança mútua estabelecida, representa outro desafio significativo para a automação completa destes processos. Um auditor do Banco Central com 15 anos de experiência em supervisão bancária comentou que “certas decisões, especialmente no crédito e relacionamento, continuarão dependendo do julgamento humano devido à complexidade e subjetividade envolvidas”.

Apesar das limitações identificadas, a tecnologia abre espaço para novas oportunidades estratégicas significativas, como a personalização avançada de ofertas baseada em análise de big data, o uso de plataformas automatizadas de cotação em tempo real e a criação de novos modelos de relacionamento com clientes via IA conversacional. Com mais dados disponíveis e adequadamente estruturados, os bancos podem atuar de forma mais estratégica e informada, ajustando dinamicamente apetite de risco, estruturas de garantias e taxas de juros conforme o perfil específico e o histórico de relacionamento do cliente.

### **Síntese Abrangente dos Resultados Encontrados**

A análise consolidada das entrevistas permitiu identificar que a inteligência artificial já está presente de forma significativa nos bancos de atacado brasileiros, principalmente em atividades de suporte à decisão, automação de processos administrativos e análise de dados. Os profissionais reconhecem unanimemente o potencial transformador da tecnologia, mas também identificam limitações importantes relacionadas à complexidade das relações comerciais no segmento de atacado, que requerem abordagens mais sofisticadas e personalizadas.

Os três eixos principais identificados – automação de processos comerciais, integração com *Open Finance* e desafios de adesão e qualificação profissional – representam diferentes estágios de maturidade na implementação da IA. Enquanto a automação de processos já é uma realidade operacional em muitas instituições, a integração com *Open Finance* ainda enfrenta barreiras significativas de adesão, e os desafios de qualificação profissional demandam investimentos contínuos em capacitação e mudança cultural organizacional.

A pesquisa também revelou que existe uma percepção generalizada de que a IA não substituirá completamente o relacionamento humano no segmento de atacado, mas sim o complementar e potencializará. Os profissionais entrevistados enfatizaram que a tecnologia deve ser vista como uma ferramenta de apoio que permite maior eficiência e assertividade, mas que o elemento humano permanece fundamental para decisões complexas e relacionamentos estratégicos.

### **Discussão Aprofundada dos Resultados**

Os resultados obtidos alinham-se com a literatura internacional sobre transformação digital no setor bancário, confirmando que a IA tem potencial para revolucionar o relacionamento comercial, mas sua implementação requer cuidadosa consideração dos aspectos humanos e

relacionais que caracterizam o segmento de atacado. A pesquisa evidencia que, diferentemente do varejo bancário, onde a automação pode ser mais extensiva, o atacado bancário requer um equilíbrio delicado entre eficiência tecnológica e relacionamento humano personalizado.

A baixa adesão ao *Open Finance* pelas empresas brasileiras emerge como um fator limitante crítico para o desenvolvimento pleno das soluções baseadas em IA. Este achado sugere que estratégias coordenadas de educação, conscientização e desenvolvimento de casos de uso que demonstrem claramente o valor do compartilhamento de dados podem ser necessárias para acelerar a adoção dessas tecnologias. Os bancos precisam investir em comunicação e educação de seus clientes sobre os benefícios do *Open Finance*, bem como garantir a segurança e privacidade dos dados compartilhados.

A pesquisa também revelou que a implementação bem-sucedida da IA no relacionamento comercial depende não apenas da tecnologia em si, mas também de mudanças organizacionais, capacitação de profissionais e desenvolvimento de uma cultura de inovação. Os bancos que conseguirem equilibrar estes elementos terão maior probabilidade de sucesso.

### **Implicações Estratégicas para o Setor**

Os achados da pesquisa têm implicações importantes para diferentes stakeholders do setor bancário. Para os bancos, os resultados sugerem a necessidade de uma abordagem equilibrada na implementação da IA, que combine automação de processos com manutenção do relacionamento humano personalizado. Para os reguladores, a pesquisa destaca a importância de desenvolver frameworks regulatórios que promovam a inovação responsável e a adoção do *Open Finance*.

Para os profissionais do setor, os resultados indicam a necessidade de desenvolvimento de novas competências que combinem conhecimento bancário tradicional com habilidades tecnológicas e analíticas. A transformação digital não elimina a necessidade de profissionais qualificados, mas muda o perfil de competências requeridas.

### **CONCLUSÃO**

Esta pesquisa teve como objetivo geral investigar as tendências do uso da inteligência artificial (IA) no relacionamento comercial dos bancos de atacado no Brasil, objetivo que foi plenamente alcançado através da análise qualitativa detalhada das percepções de profissionais especializados do setor. Os objetivos específicos, que contemplaram o entendimento abrangente de profissionais desse mercado sobre as aplicações da IA na área comercial, os impactos efetivos nas relações comerciais e as percepções em relação à adesão da IA, foram integralmente atendidos com base nos dados qualitativos obtidos nas entrevistas semiestruturadas e na revisão crítica do referencial teórico especializado.

Entre os principais achados da pesquisa, destacam-se a percepção generalizada da IA como ferramenta fundamental de apoio à decisão e à personalização de ofertas comerciais, ainda que com limitações reconhecidas em aspectos subjetivos e em processos de maior complexidade relacional. Observou-se também a relevância estratégica da integração de dados bancários com *Open Finance* e sistemas de gestão empresarial (ERPs), revelando potencial significativo para o desenvolvimento de soluções mais personalizadas e assertivas no atendimento às necessidades específicas dos clientes empresariais.

A pesquisa confirmou que a IA já está presente de forma significativa nos bancos de atacado brasileiros, mas sua implementação ainda está em estágio inicial e enfrenta desafios importantes relacionados à complexidade das relações comerciais, baixa adesão ao *Open Finance* e necessidade de qualificação profissional. Os resultados também evidenciaram que a tecnologia é vista como complementar ao relacionamento humano, não como substituta.

## **Contribuições ao Conhecimento**

A pesquisa contribui de forma significativa para o entendimento do estado atual e das perspectivas futuras da aplicação de IA no relacionamento comercial dos bancos de atacado no Brasil, área ainda pouco explorada na literatura acadêmica nacional. Os resultados evidenciam que, embora a IA já contribua para ganhos operacionais e melhoria na experiência do cliente, seu pleno potencial ainda depende criticamente da evolução da infraestrutura tecnológica, do uso estratégico e ético dos dados e da superação de barreiras culturais e organizacionais nas instituições financeiras.

A identificação e caracterização de três eixos principais – automação de processos comerciais, integração com *Open Finance* e desafios para adesão e qualificação – fornece um framework conceitual robusto para compreender as transformações em curso no setor e orientar futuras pesquisas e implementações práticas. Além disso, a pesquisa revelou a migração da ênfase em contratações da área comercial tradicional para a área de tecnologia e análise de dados, bem como o surgimento de estruturas organizacionais mais ágeis e multidisciplinares.

A pesquisa também contribui para o entendimento das especificidades do mercado brasileiro, onde fatores como baixa adesão ao *Open Finance*, características culturais do relacionamento bancário e complexidade regulatória criam um contexto único que diferencia a implementação de IA no Brasil em relação a outros mercados internacionais. Este conhecimento é fundamental para o desenvolvimento de estratégias de implementação adequadas ao contexto nacional.

Adicionalmente, a pesquisa fornece insights valiosos sobre as percepções dos profissionais do setor, suas expectativas e preocupações em relação à IA, informações que são fundamentais para o desenvolvimento de estratégias de gestão de mudanças e capacitação profissional. O estudo também contribui para o debate sobre o futuro do trabalho no setor bancário e o papel dos profissionais em um ambiente cada vez mais automatizado.

## **Limitações Reconhecidas do Estudo**

A pesquisa apresenta limitações inerentes à sua abordagem metodológica qualitativa e ao número restrito de entrevistados (sete profissionais), o que pode limitar a generalização dos resultados para todo o setor bancário brasileiro, especialmente considerando a diversidade de portes e perfis das instituições financeiras no país. Além disso, a rápida evolução tecnológica característica do setor pode fazer com que algumas percepções e observações se tornem obsoletas em curto prazo, requerendo atualizações periódicas da pesquisa.

A ausência de uma validação empírica quantitativa do produto tecnológico proposto em ambiente real de produção também representa uma limitação metodológica que poderá ser superada em estudos posteriores através de implementações piloto em instituições financeiras parceiras. Adicionalmente, a pesquisa focou especificamente no segmento de atacado bancário, não abordando possíveis diferenças e semelhanças com outros segmentos do setor financeiro.

Outra limitação importante é o fato de que a pesquisa foi realizada em um momento específico da evolução da IA no setor bancário, e as percepções dos profissionais podem mudar rapidamente conforme novas tecnologias são desenvolvidas e implementadas. A pesquisa também não incluiu a perspectiva dos clientes empresariais, que seria valiosa para uma compreensão mais completa do fenômeno estudado.

## **Sugestões Detalhadas de Estudos Futuros**

Para pesquisas futuras, recomenda-se enfaticamente a realização de estudos quantitativos com amostras mais amplas para validar estatisticamente os achados qualitativos desta pesquisa, bem como a aplicação prática do produto tecnológico proposto em projetos piloto com instituições financeiras de diferentes portes e perfis. Também seria pertinente e valioso investigar mais

profundamente os impactos regulatórios e éticos da IA no setor financeiro brasileiro, especialmente no que tange à transparência algorítmica, à proteção de dados pessoais e empresariais e à governança digital responsável.

Estudos longitudinais que acompanhem a evolução da implementação de IA ao longo do tempo poderiam fornecer insights valiosos sobre os fatores críticos de sucesso e as barreiras persistentes. Pesquisas comparativas entre diferentes mercados internacionais também poderiam enriquecer o entendimento sobre as especificidades do contexto brasileiro.

Seria também valioso realizar pesquisas que incluam a perspectiva dos clientes empresariais sobre o uso de IA no relacionamento bancário, bem como estudos que avaliem o impacto efetivo da IA na performance comercial dos bancos. Pesquisas sobre os aspectos éticos e de governança da IA no setor bancário também seriam importantes para orientar o desenvolvimento responsável dessas tecnologias.

## **PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO DETALHADO**

Com base nos achados consolidados da pesquisa e nas demandas específicas identificadas pelos profissionais entrevistados, foi desenvolvido um produto tecnológico inovador que sintetiza e responde às principais necessidades do setor: uma solução digital abrangente de apoio ao relacionamento comercial, fundamentada em IA avançada, dados integrados de múltiplas fontes e parcerias estratégicas com sistemas ERP empresariais. Esse produto responde diretamente à necessidade identificada de maior assertividade, agilidade operacional e personalização nas interações entre bancos de atacado e empresas clientes.

### **Descrição Técnica Detalhada do Produto**

O produto tecnológico proposto consiste em uma plataforma integrada de inteligência artificial para apoio ao relacionamento comercial bancário, denominada “Sistema Inteligente de Relacionamento Comercial (SIRC)”. A solução combina algoritmos de machine learning, processamento de linguagem natural e análise preditiva para fornecer insights acionáveis em tempo real para gerentes de relacionamento.

A ferramenta integra dados de múltiplas fontes: dados internos do banco (histórico de relacionamento, produtos contratados, comportamento transacional), dados públicos (Receita Federal, Serasa, CNPJ), dados do *Open Finance* (quando disponíveis) e dados de sistemas ERP dos clientes (mediante autorização). Esta integração permite uma visão 360 graus do cliente e de seu mercado de atuação.

O sistema utiliza algoritmos de machine learning para análise preditiva de comportamento do cliente, identificação de oportunidades de *cross-selling* e *up-selling*, análise de risco de crédito e previsão de necessidades futuras. Processamento de linguagem natural é utilizado para análise de documentos, comunicações e relatórios, extraindo insights relevantes para o relacionamento comercial.

A interface do usuário é projetada para ser intuitiva e integrada ao fluxo de trabalho dos gerentes de relacionamento, fornecendo dashboards personalizados, alertas proativos e recomendações acionáveis. O sistema também inclui funcionalidades de simulação de produtos e cenários, permitindo aos gerentes testarem diferentes propostas comerciais antes de apresentá-las aos clientes.

### **Funcionalidades Principais**

1. **Análise de Perfil do Cliente:** Comparação automática do perfil do cliente com empresas similares do mesmo setor, identificando oportunidades de produtos e serviços não contratados.

2. **Sinalização de Oportunidades:** Algoritmos preditivos identificam momentos oportunos para abordagem comercial baseados em padrões de comportamento e sazonalidades do negócio.
3. **Simulação de Produtos:** Ferramenta de simulação em tempo real de produtos financeiros personalizados, considerando perfil de risco, garantias e histórico de relacionamento.
4. **Dashboard Inteligente:** Interface que consolida informações relevantes do cliente, alertas e recomendações em uma visão única e intuitiva.
5. **Análise de Mercado:** Comparação do cliente com seu mercado de atuação, identificando tendências setoriais e oportunidades de crescimento.

### **Tipo de Enquadramento Técnico**

O produto tecnológico proposto enquadra-se como uma ferramenta avançada de aplicação de IA para apoio à decisão comercial, classificando-se na categoria de software de *business intelligence* com componentes de inteligência artificial. A solução integra múltiplas fontes de dados para análise comparativa do perfil do cliente no seu mercado específico, sinalização proativa de oportunidades de negócios e simulações de produtos personalizados com uma abordagem comercial estratégica voltada ao negócio.

### **Aderência aos Objetivos da Pesquisa**

A proposta está direta e estrategicamente alinhada aos objetivos da pesquisa e às necessidades específicas identificadas pelos profissionais entrevistados durante o processo de coleta de dados. A ferramenta responde de forma abrangente às demandas por maior eficiência operacional, personalização avançada de ofertas e assertividade no relacionamento comercial dos bancos de atacado, conforme evidenciado nas entrevistas realizadas. O produto também aborda as limitações identificadas na pesquisa, como a necessidade de melhor integração de dados e suporte à tomada de decisões complexas.

### **Impacto Esperado**

O produto tem potencial para transformar significativamente o relacionamento comercial nos bancos de atacado, permitindo maior produtividade dos gerentes de relacionamento, melhoria substancial da experiência do cliente empresarial e aumento da competitividade das instituições financeiras no mercado. O impacto esperado inclui redução do tempo de análise de clientes, aumento da taxa de conversão de propostas comerciais, melhoria da satisfação do cliente e otimização da alocação de recursos comerciais.

### **Aplicabilidade Prática**

A solução pode ser implementada em bancos de diferentes portes e perfis, com adaptações específicas conforme a maturidade tecnológica e a base de dados disponível em cada instituição. A integração com sistemas existentes (CRM, ERP, *Open Finance*) facilita significativamente a aplicabilidade prática, permitindo implementação gradual e modular conforme as necessidades e recursos de cada instituição.

A arquitetura modular permite que bancos menores implementem funcionalidades básicas inicialmente e expandam gradualmente conforme desenvolvem capacidades tecnológicas e de dados. Bancos maiores podem implementar a solução completa, aproveitando sua infraestrutura tecnológica mais robusta.

### **Replicabilidade e Escalabilidade**

O modelo proposto pode ser replicado em diferentes instituições financeiras, com customizações específicas para cada contexto organizacional, regulatório e de mercado. A arquitetura modular permite implementação gradual e escalável, facilitando a adaptação às especificidades de cada banco e reduzindo riscos de implementação.

A solução foi projetada para ser escalável, suportando desde implementações piloto com poucos usuários até implementações corporativas com centenas de gerentes de relacionamento. A arquitetura em nuvem permite escalabilidade automática conforme a demanda.

### **Inovação Tecnológica**

A inovação reside na integração inteligente e em tempo real de múltiplas fontes de dados (públicos e privados) com algoritmos avançados de IA para gerar insights acionáveis e personalizados em tempo real para os gerentes comerciais, diferenciando-se significativamente das soluções tradicionais de CRM que dependem principalmente de dados históricos internos.

A solução também inova ao combinar análise preditiva com simulação de cenários, permitindo que os gerentes testem diferentes abordagens comerciais antes de implementá-las. A integração com *Open Finance* e sistemas ERP dos clientes representa outra inovação importante, criando uma visão mais completa e atualizada do cliente.

### **Complexidade de Implementação**

O produto apresenta complexidade média-alta, requerendo expertise especializada em IA, integração de sistemas complexos e conhecimento profundo do negócio bancário. A implementação demanda planejamento cuidadoso, gestão de mudanças organizacionais e treinamento adequado das equipes, mas oferece retorno significativo sobre o investimento através de ganhos de eficiência e competitividade.

A complexidade pode ser gerenciada através de implementação faseada, começando com funcionalidades básicas e expandindo gradualmente. Parcerias com fornecedores especializados em IA e integração de sistemas podem facilitar a implementação e reduzir riscos.

### **REFERÊNCIAS**

ACCENTURE. Commercial Banking Top Trends for 2024. Disponível em: <https://www.accenture.com/br-pt/insights/banking/commercial-banking-top-trends>. Acesso em: 17 maio 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](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.

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. *Open Finance*. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/openfinance>. Acesso em: 16 jan. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Nota para a Imprensa – 6.2.2024: Estatísticas Monetárias e de Crédito. Brasília: Banco Central do Brasil, 2024.

BANCO DO BRASIL. Relatório Anual 2023. São Paulo: Banco do Brasil, 2024.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). Porte de empresa. Disponível em:

<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 08 set. 2024.

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.

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.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). Crédito deve fechar com alta de 10,8% em 2024, liderado pelos recursos às famílias. 20 jan. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Produto Interno Bruto 2023. Rio de Janeiro: IBGE, 2024.

ITAÚ UNIBANCO. Relatório Anual Integrado 2023. São Paulo: Itaú Unibanco, 2024.

MCKINSKEY & COMPANY. The future of work in banking: How technology will reshape the industry. 2020.

PWC. Basel IV: The next generation of RWA. 2019.

RUSSELL, Stuart; NORVIG, Peter. Inteligência Artificial. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. Metodologia de pesquisa. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.