

# IA na estratégia: preparado para escalar

O setor de serviços financeiros ocupa o terceiro lugar no índice global de aptidão para IA e se destaca em governança e inovação, mas ainda não converte essas vantagens em transformação real



# Conteúdo

|                                                               |    |                                                            |    |
|---------------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------|----|
|                                                               |    | <hr/>                                                      |    |
|                                                               |    | Apresentação                                               | 03 |
|                                                               |    | <hr/>                                                      |    |
| <b>Capítulo 01</b>                                            |    | <b>Capítulo 02</b>                                         |    |
| <hr/>                                                         |    | <hr/>                                                      |    |
| Perto da média,<br>longe do potencial                         | 05 | O maior ativo:<br>governança quase<br>no nível dos líderes | 07 |
|                                                               |    |                                                            |    |
| <b>Capítulo 03</b>                                            |    | <b>Capítulo 04</b>                                         |    |
| <hr/>                                                         |    | <hr/>                                                      |    |
| Investimento acima<br>da média, mas abaixo<br>da oportunidade | 09 | O maior <i>gap</i> :<br>convergência setorial              | 11 |
|                                                               |    |                                                            |    |
| <b>Capítulo 05</b>                                            |    | <b>Capítulo 06</b>                                         |    |
| <hr/>                                                         |    | <hr/>                                                      |    |
| IA comprada,<br>não construída                                | 13 | Onde o segmento<br>supera os líderes                       | 14 |
|                                                               |    |                                                            |    |
| <hr/>                                                         |    | <hr/>                                                      |    |
| O que muda para<br>quem quer liderar                          | 16 | Contato                                                    | 17 |

# Apresentação

A inteligência artificial está em todo lugar, mas os resultados, não. Esta é a constatação central da nossa pesquisa IA na estratégia, publicada em abril de 2026, com base em respostas de mais de 1.200 executivos de grandes empresas em todo o mundo. O estudo investigou se as organizações estão obtendo retorno mensurável com a IA e, principalmente, o que diferencia as que conseguem das que ficam para trás.

Concluimos que um grupo restrito de empresas – as chamadas “líderes em IA”, definidas como o quintil superior em desempenho impulsionado pela tecnologia – captura 74% de todos os ganhos gerados pela IA no mundo corporativo. As empresas com maior aptidão para a IA geram ganhos de receita e eficiência 7,2 vezes maiores que as demais.



A pesquisa revela que o setor de serviços financeiros apresenta resultados superiores aos dos demais setores analisados, com bases sólidas, investimento acima da média e pontos de destaque reais, mas também com *gaps* significativos que ainda travam a transformação.



O setor de serviços financeiros já reúne muitos dos atributos necessários para liderar a próxima fase da IA: governança sólida, capacidade de inovação e uma posição privilegiada na economia digital. Esta publicação revela como transformar esses ativos em resultados de negócio, escalando iniciativas de IA e convertendo potencial em crescimento sustentável.”

**Lindomar Schmoller,**  
sócio e líder da indústria de Serviços Financeiros

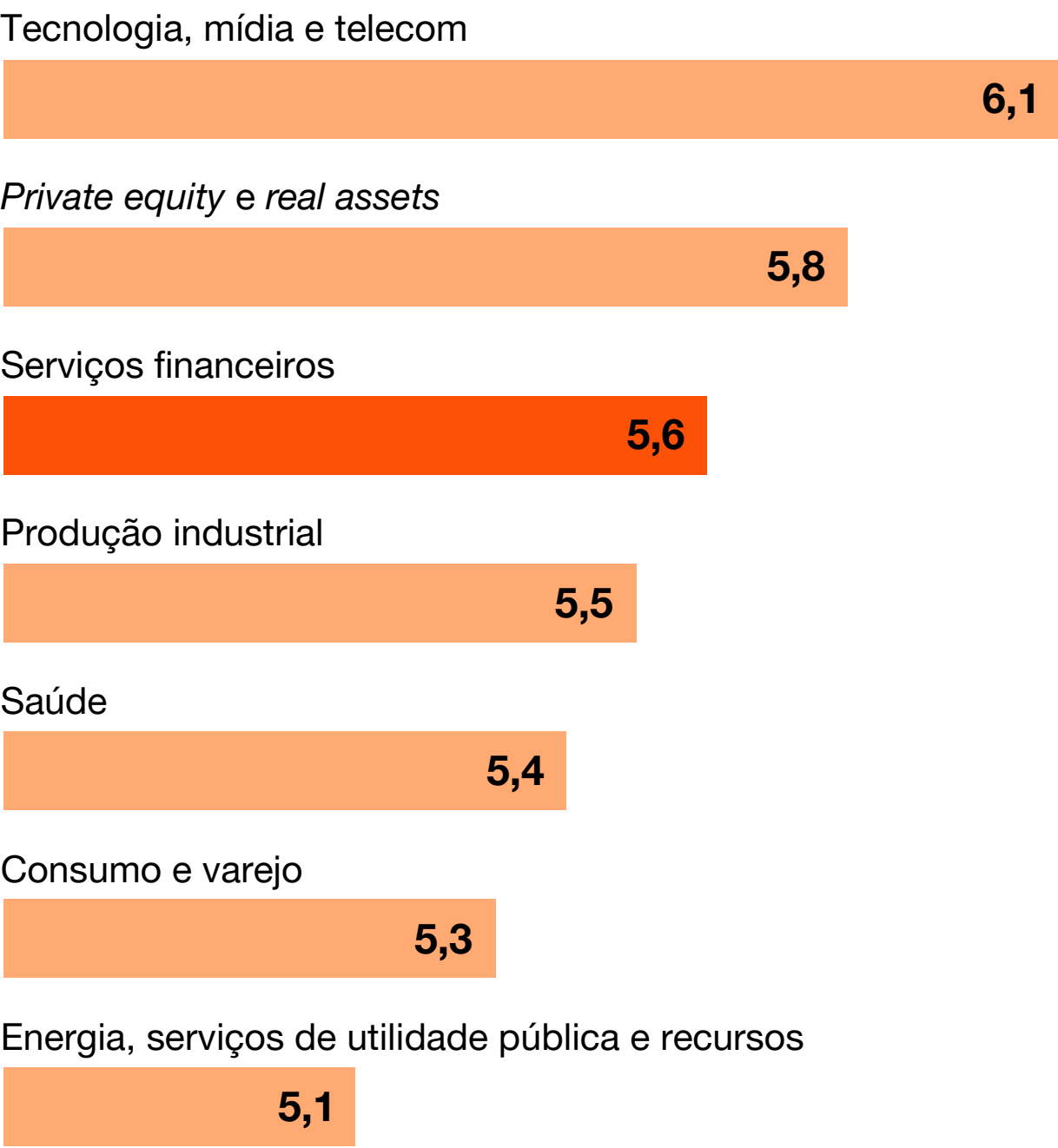
# 01 Perto da média, longe do potencial



Entre os sete setores analisados, o de serviços financeiros ocupa o terceiro lugar no índice de aptidão para IA, com pontuação de **5,6 em 10**, praticamente na mediana global (5,5) e atrás apenas de Tecnologia, Mídia e Telecomunicações (6,1) e *Private Equity* e *Real Assets* (5,8). No índice geral, os líderes apresentam um desempenho 1,21 vez superior ao do setor.

Mas a posição no ranking esconde uma assimetria importante. O setor está relativamente próximo da liderança em fundamentos (**17%** abaixo), mas permanece significativamente atrás na aplicação da IA (**30%**). Um sinal claro de que as empresas de serviços financeiros construíram boas bases, mas ainda não as aproveitam plenamente.

# Índice de aptidão para IA por setor (0-10)



# 02 O maior ativo: governança quase no nível dos líderes

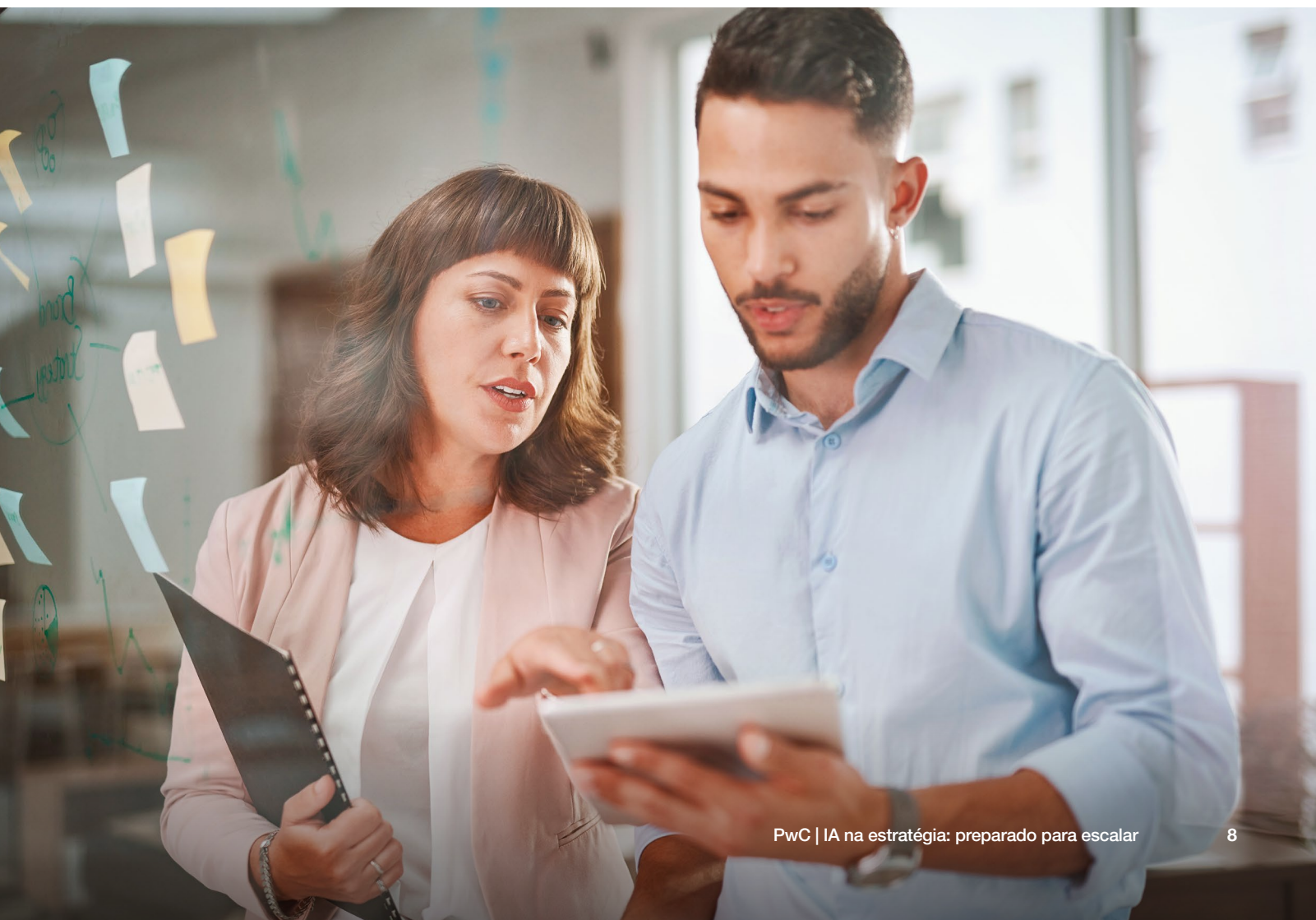
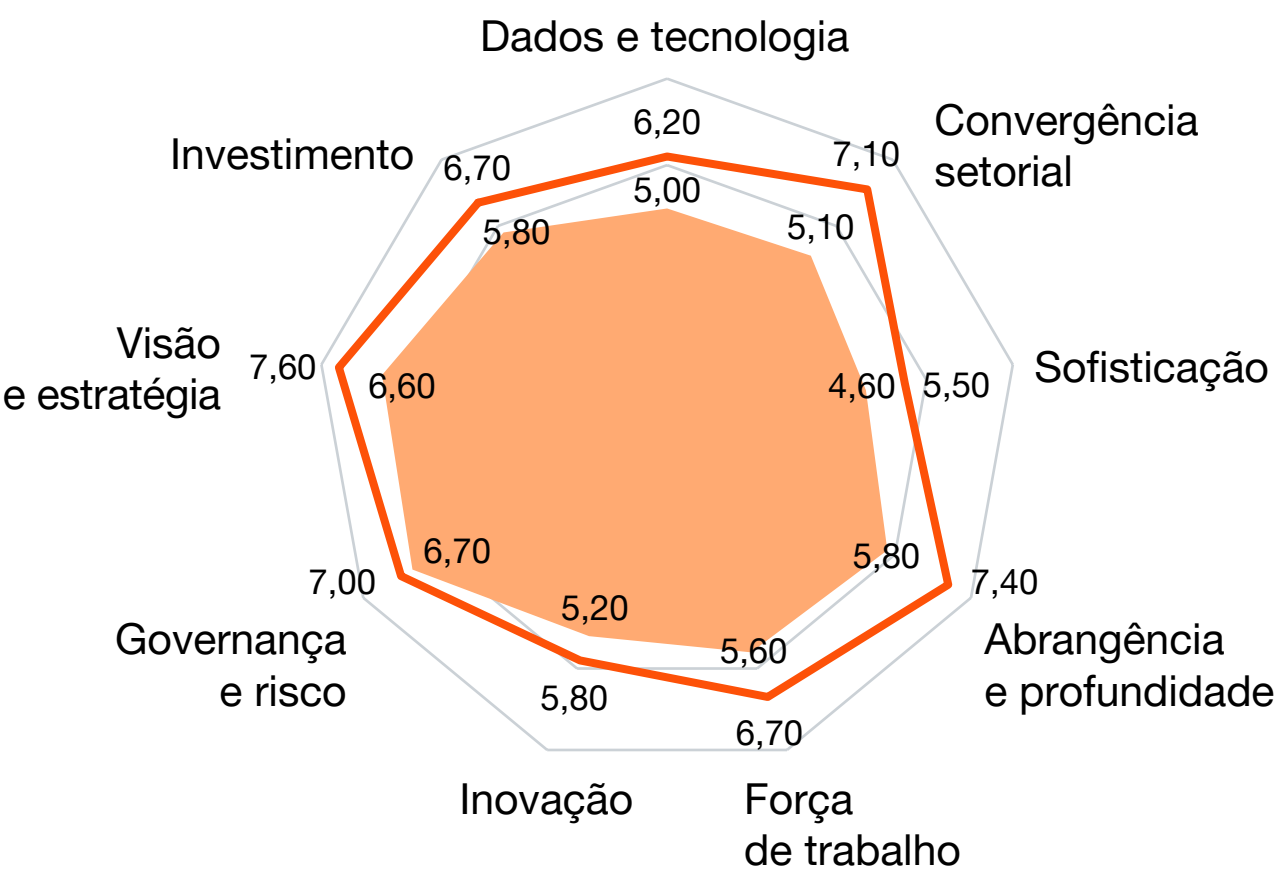


Nenhum outro fator aproxima mais o setor dos líderes do que a governança e o risco. Com pontuação de **6,7 em 10** contra **7,0** dos líderes (uma diferença de apenas **0,3 ponto**), é praticamente empate. Os dados por indicador revelam onde essa força se concentra: **68%** das empresas do setor têm um processo formal para engajar reguladores e cumprir normas como GDPR, Lei de IA da União Europeia e HIPAA, ante **70%** dos líderes.

Na segurança robusta de dados e modelos de IA, o *gap* também é mínimo: **66%** contra **69%**. O resultado não é por acaso. Regulação intensa, pressão de conformidade e exigências de supervisão moldaram uma cultura de governança que hoje é o principal ativo do setor na corrida pela IA.

# Aptidão por dimensão (0-10)

■ Serviços financeiros    — Líderes em IA



# 03 Investimento acima da média, mas abaixo da oportunidade



O setor de serviços financeiros aloca, em mediana, **3%** da receita (três vezes mais do que as demais empresas), mas os líderes destinam **5%**, e o retorno acompanha essa diferença: o ROI mediano do setor é de **15%**, contra **25%** dos líderes.

A questão também é de orientação estratégica. Apenas **44%** das empresas afirmam que o nível atual de investimento é suficiente para atingir seus objetivos em IA, ante **55%** dos líderes.

Quanto à capacidade de realocar recursos para oportunidades de maior valor, o *gap* persiste: **55%** do setor tem essa flexibilidade, contra **68%** dos líderes. E só **46%** investem em projetos com retorno de longo prazo quando o ROI de curto prazo é incerto, percentual que sobe para **65%** entre os líderes.



---

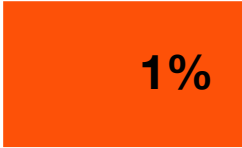
## Investimento em IA

(% da receita, mediana)

Serviços financeiros



Demais empresas



Líderes em IA



# 04 O maior *gap*: convergência setorial

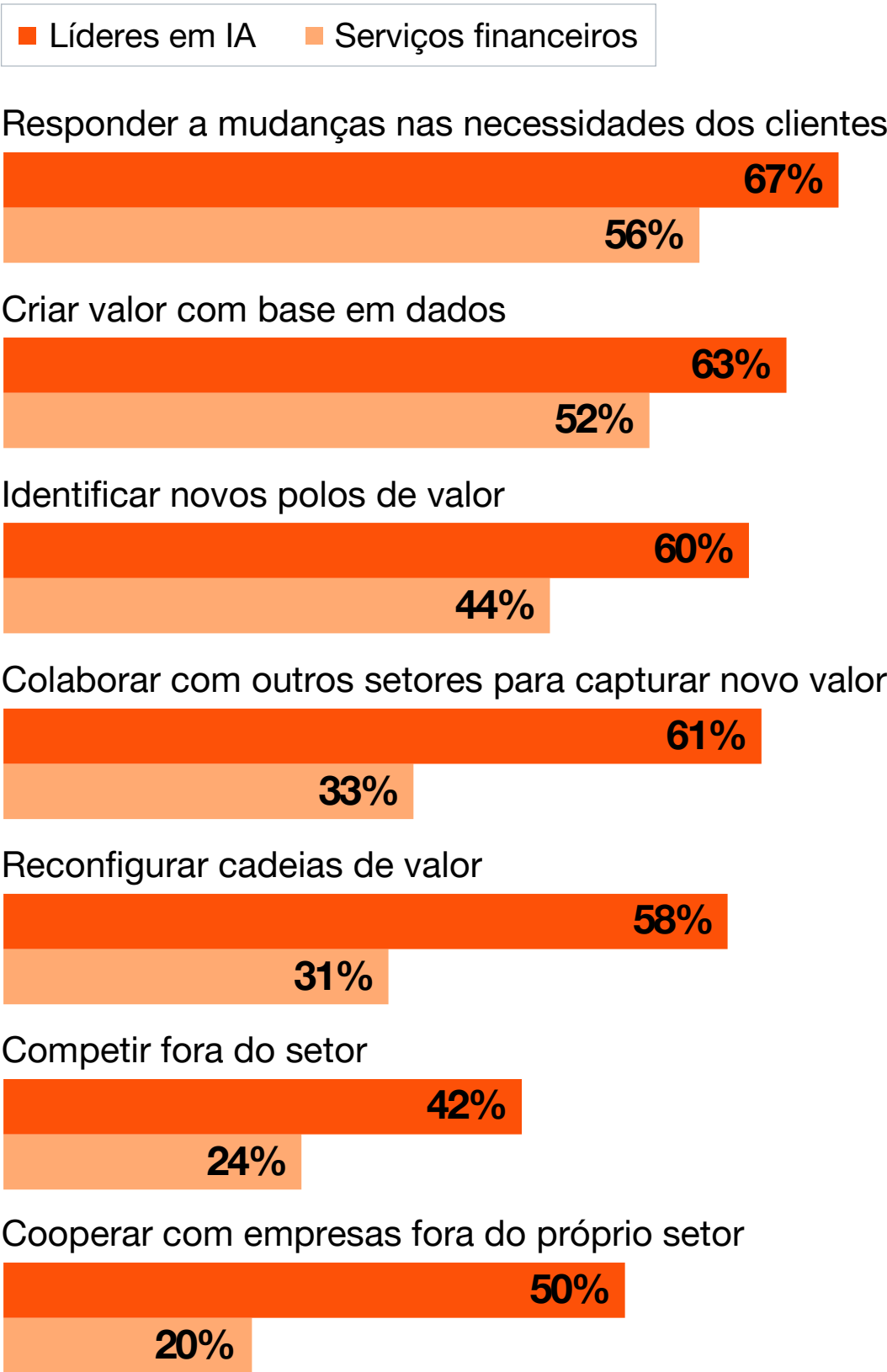


A dimensão com o maior déficit relativo é a convergência setorial: os líderes têm uma vantagem de **1,41x**. Para um setor que está no centro da economia digital e lida com dados de praticamente todos os demais setores, o resultado surpreende.

O *gap* não é uniforme. Onde a IA serve ao cliente ou às operações internas, o setor vai bem: **56%** já usam IA para responder às mudanças nas necessidades dos clientes, acima da média das demais empresas. O desafio está em tudo o que exige olhar para fora.

Somente **20%** cooperam com empresas de outros setores, ante **50%** dos líderes, enquanto apenas **33%** colaboram entre setores para criar valor a partir de ecossistemas, contra **61%**. É mais uma questão de orientação estratégica para usar dados e infraestrutura disponíveis como alavanca de convergência.

### Uso da IA para convergência setorial (%)



# 05 IA comprada, não construída



O setor acessa a IA com agilidade, mas pela porta dos fornecedores, não pela construção de uma posição própria. Ao todo, **70%** das empresas recorrem a esse modelo de acesso à IA, em comparação com apenas **50%** dos líderes.

O padrão se repete nas consultorias: **50%** contra **46%**. Já em alianças estratégicas e *joint ventures*, o setor chega a apenas **20%**, menos da metade dos **41%** dos líderes. Em aquisições para incorporar talento ou capacidade: **13%** contra **22%**. Em consórcios de compartilhamento de dados: **14%** vs. **22%**.

É um fator que pode ajudar a explicar por que os pilotos não viram escala e por que a convergência setorial permanece baixa: sem alianças e sem dados compartilhados, a indústria opera sozinha num ecossistema que os líderes já aprenderam a construir juntos.

# 06 Onde o segmento supera os líderes



O setor de serviços financeiros é o mais ativo em projetos-piloto de IA: **92%** afirmam ter participado de algum piloto, em comparação com **88%** dos líderes e 83% das demais empresas. E entrega valor mais rápido: em média, **5,5** meses contra **6** dos líderes.

Os resultados aparecem onde o setor investe com mais convicção: **76%** das empresas relatam inovação baseada em IA na experiência do cliente, superando os **68%** dos líderes. No modelo operacional, o cenário se repete: **64%** contra **60%**.

O paradoxo está no que vem depois. Na experiência do cliente, a percepção de 76% desaba para **43%** quando a pergunta é sobre melhoria concreta – uma queda de 33 pontos percentuais.

No modelo operacional, o setor também chega atrás: apenas **36%** relatam transformação real, contra **66%** dos líderes. Quando a inovação exige ir além do modelo atual, o recuo é ainda mais acentuado: apenas **30%** avançaram no modelo de negócio ou novos fluxos de receita, ante **49%** dos líderes.

## Da percepção ao resultado



# O que muda para quem quer liderar

Nossa pesquisa diagnostica e aponta o caminho. Globalmente, as empresas líderes fazem três coisas de forma consistente e distinta das demais:



Tratar a **IA como motor de crescimento**, não de produtividade. São 2,6 vezes mais propensas a afirmar que a IA ajudou a reinventar seu modelo de negócio e 1,2 vez mais propensas a usá-la para gerar receita.



Construir as **bases certas antes de escalar**: quando empresas com fundações sólidas ampliam o uso da IA, o ganho de desempenho é o dobro do obtido pelas que escalam sobre bases frágeis.



Integrar a **IA a toda a cadeia de valor** – não em projetos isolados, mas nos fluxos de trabalho que sustentam o negócio no dia a dia. Líderes são duas vezes mais propensos a operar IA de forma autônoma e a aplicá-la em profundidade em toda a empresa.

Para o setor de serviços financeiros, vale partir do que já funciona: a cultura de experimentação existe, a governança é o ativo mais sólido do setor e a posição central na economia digital oferece dados que poucos setores têm.

O que falta é investir na proporção da sua ambição, escalar pilotos e converter a excelência regulatória em uma vantagem competitiva real, não apenas em um requisito de conformidade.



# Contato



**Lindomar Schmoller**  
Sócio e líder da indústria  
de Serviços Financeiros  
[lindomar.schmoller@pwc.com](mailto:lindomar.schmoller@pwc.com)

Siga a PwC nas redes sociais



Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).