

Pesquisa Febraban  
de Tecnologia Bancária

# Carta ao leitor

Nos últimos anos, a Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária tem acompanhado a evolução acelerada do setor financeiro, impulsionada por transformações tecnológicas e mudanças no comportamento dos consumidores. Nesta edição, destacamos um avanço que se consolida como um dos principais vetores de inovação: a crescente aplicação da Inteligência Artificial (IA) e da Inteligência Artificial Generativa (GenAI) nos negócios e operações.

Se antes a IA era vista como uma promessa, hoje ela já impacta diretamente áreas estratégicas dos bancos, desde a modernização da infraestrutura em nuvem, passando pelo atendimento ao cliente final, pelas esteiras de processamento e até a cibersegurança, otimizando processos e, assim, ampliando capacidades fundamentais. O impacto também se reflete na gestão de pessoas, na automação de tarefas e na necessidade de requalificação profissional para um novo modelo de trabalho. Ao mesmo tempo, as instituições financeiras ajustam seus orçamentos para acomodar esse crescimento, priorizando investimentos que garantam escalabilidade, eficiência e inovação contínua.

Ao longo deste volume, abordamos também como a IA e a GenAI têm se integrado de forma transversal às estratégias tecnológicas dos bancos, contribuindo para ganhos de eficiência, inovação contínua e melhores experiências para os clientes. Ainda, destacamos os avanços na governança, na segurança da informação e na capacitação de profissionais — pilares fundamentais para uma adoção responsável e sustentável dessas tecnologias.

**Esperamos que tenha uma excelente leitura!**



## Rodrigo Mulinari

Diretor responsável pela Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária

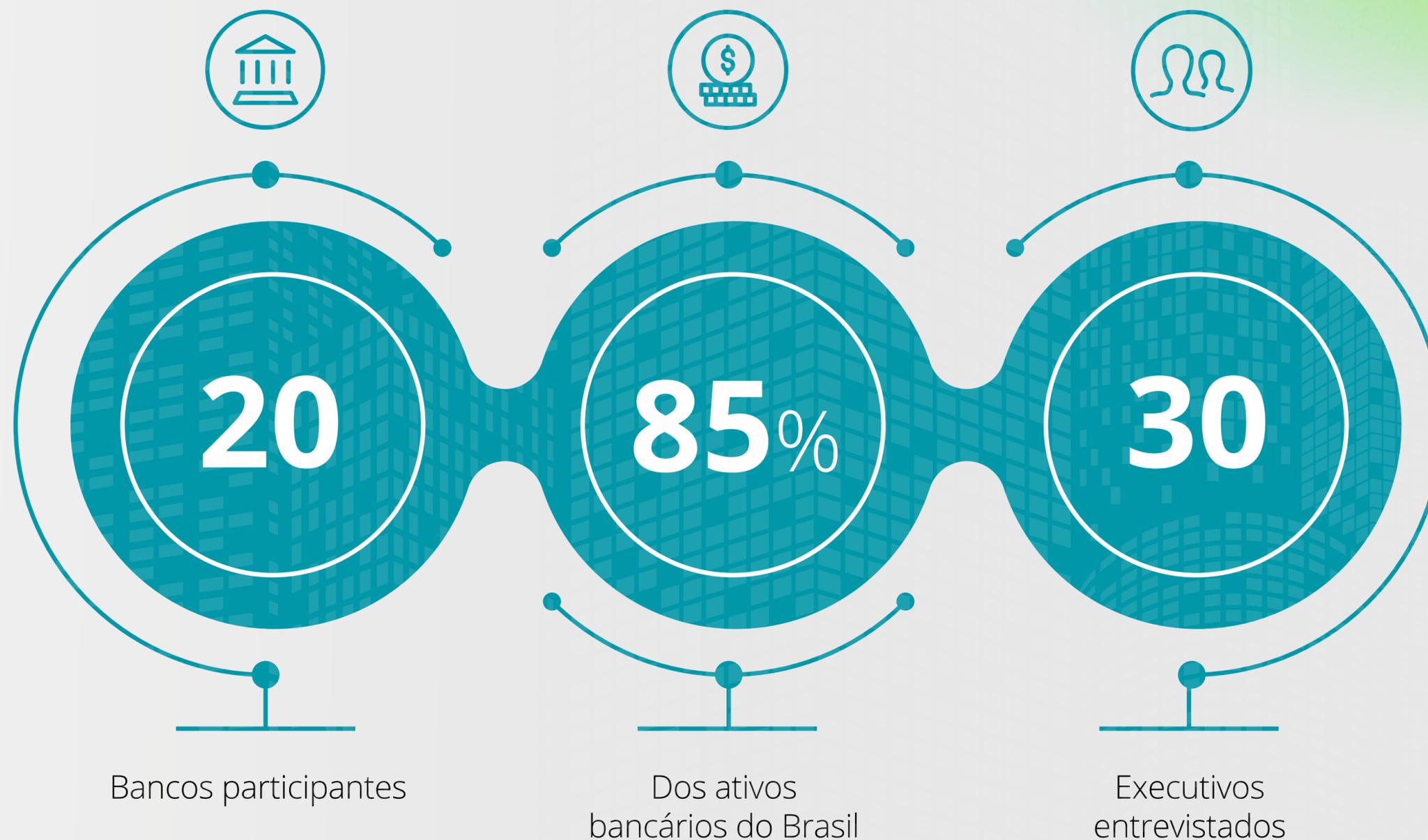


## Sérgio Biagini

Sócio-líder da Deloitte para a Indústria de Serviços Financeiros

# Amostra e metodologia

A **pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária chega à sua 34ª edição**, apresentada em dois volumes. Este primeiro explora os investimentos e tendências em tecnologia, enquanto o segundo abordará as transações bancárias e o comportamento do consumidor. A coleta de dados deste volume foi realizada entre dezembro de 2024 e março de 2025, por meio de formulário eletrônico e entrevistas em profundidade com líderes de tecnologia. Vinte bancos responderam os formulários qualitativo e quantitativo, o que representa 85% dos ativos da indústria bancária no País. Já em relação às entrevistas, foram concedidas por 30 executivos atuantes na área de tecnologia bancária. A análise dos resultados foi realizada a partir dos depoimentos individuais dos executivos, os quais se consolidaram em uma única narrativa que representa o setor. Para complementar, foram incluídas informações de dados públicos e de pesquisas da Deloitte.



# Sumário

1 Diferenciação da indústria: O papel da inovação e da tecnologia

2 IA: Vetor transformacional da indústria bancária

3 Investimentos consistentes em tecnologia para expansão estratégica

4 Humanizando o futuro do trabalho

5 Oportunidades da indústria

6 Principais insights



1

**Diferenciação da indústria:  
O papel da inovação e da tecnologia**

# Transformação bancária: Inovação, segurança e experiências personalizadas

Nos últimos anos, as instituições bancárias têm transformado suas estratégias, impulsionado mudanças estruturais e redefinido a forma como se diferenciam no mercado. Em um ambiente cada vez mais digital e competitivo, os bancos estão direcionando suas prioridades em pilares que refletem a necessidade de criar interações mais ágeis, intuitivas e conectadas às expectativas do consumidor.

Neste ano, a pesquisa revela que a inovação tecnológica permanece como um pilar estratégico em ascensão, impulsionada pela adoção de GenAI e soluções baseadas em nuvem. Já o tema segurança e privacidade revela um avanço expressivo, evidenciando um esforço intensificado das instituições para mitigar riscos cibernéticos e fortalecer a proteção de dados.

A personalização de produtos e serviços também apresentou um avanço, reforçando o uso crescente de inteligência artificial para oferecer experiências mais customizadas. A experiência do cliente, por sua vez, continua se mostrando relevante como estratégia de diferenciação, ligada à personalização de produtos e serviços.

## Estratégias de diferenciação e ações prioritárias<sup>1</sup>



“Não vejo outra forma de ser produtivo, sem considerar a tecnologia como parte integral de cada decisão. No setor bancário, as soluções são invariavelmente digitais, mesmo em uma agência. A tecnologia está presente em todos os níveis e é fundamental que ela seja patrocinada e integrada com responsabilidade nas decisões organizacionais. Isso deve ser praticado não apenas por uma questão cultural, mas também por métodos estruturados.”

Executivo de TI

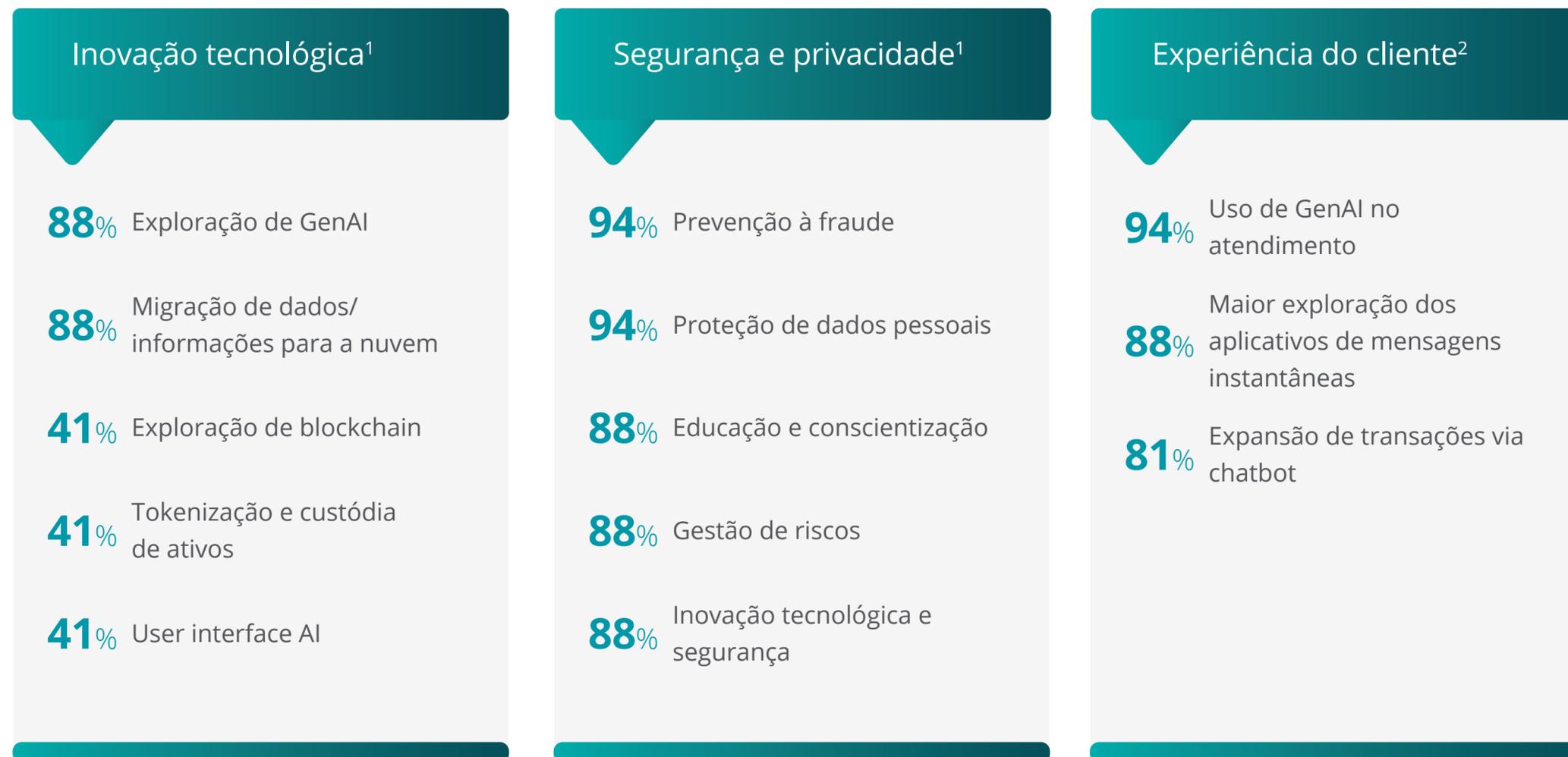
<sup>1</sup>Amostra equalizada: 17 bancos.

# Transformação bancária: Inovação, segurança e experiências personalizadas

A nova edição da Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária confirma um cenário de transformação acelerada no setor. A combinação entre inovação e segurança segue como prioridade, com a exploração de GenAI (88%) e a migração de dados para a nuvem (88%) impulsionando a adoção das novas tecnologias. Ao mesmo tempo, segurança e privacidade continuam sendo pilares estratégicos, com prevenção a fraudes (94%), proteção de dados pessoais (94%) e gestão de riscos e educação do cliente (88%) fortalecendo a confiança e o engajamento.

Entre as principais iniciativas adotadas, destacam-se o uso de GenAI no atendimento (94%), o aumento da interação via aplicativos de mensagens instantâneas (88%) e a expansão de transações via chatbots (81%).

## Estratégias de diferenciação e ações prioritárias das instituições bancárias



<sup>1</sup>Amostra: 17 bancos; <sup>2</sup>Amostra: 16 bancos.

# Transformação bancária: Inovação, segurança e experiências personalizadas

Além disso, a personalização de produtos e serviços está se tornando cada vez mais sofisticada, impulsionada por dados do Open Finance (79%), pela customização direta pelo cliente (64%) e pelo uso de análises preditivas com IA para ofertas mais assertivas (64%).

Ao conectar estes elementos – experiência aprimorada, segurança, centralidade no cliente e personalização –, os bancos não somente podem elevar o nível de relacionamento com seus consumidores, como também conquistar um posicionamento diferenciado no mercado. Assim, a tecnologia permanece como o motor da transformação bancária, garantindo que inovação e eficiência caminhem juntas para atender às novas demandas do setor financeiro.

## Estratégias de diferenciação e ações prioritárias das instituições bancárias

### Personalização de produtos e serviços<sup>1</sup>

**79%** Exploração dos dados compartilhados via Open Finance

**64%** Possibilidade de customização de produtos pelo cliente

**64%** Análise de dados com IA para melhor oferta

**50%** Obtenção de mais consentimentos para o compartilhamento de dados

### Sustentabilidade e responsabilidade social<sup>2</sup>

**78%** Educação e inclusão financeira

**78%** Financiamentos sustentáveis

**67%** Programas de responsabilidade social

**67%** Redução do impacto ambiental

### Ofertas integradas de ecossistema<sup>3</sup>

**67%** Parcerias estratégicas para incorporar novos produtos e serviços

**50%** Oferta de serviços não financeiros

**17%** Superstores financeiras digitais/Superapp financeiro digital

<sup>1</sup>Amostra: 14 bancos; <sup>2</sup>Amostra: 9 bancos; <sup>3</sup>Amostra: 6 bancos.

# Posicionamento dos bancos rumo à diferenciação

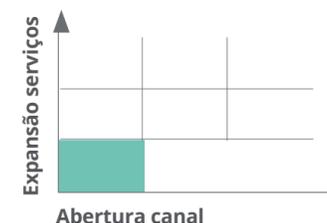
Para se adaptar a um mercado cada vez mais competitivo e orientado à experiência do cliente, o posicionamento estratégico dos bancos tem evoluído para novos modelos de negócio e diferentes formas de prover serviços. Esse amadurecimento reflete tanto nas prioridades institucionais quanto na consolidação de novos modelos de negócio.

Nesta edição, os dados mostram, ainda, que os bancos seguem majoritariamente um posicionamento tradicional (95%), mantendo um modelo universal de serviços financeiros. No entanto, há uma crescente busca por modelos que ampliem a diferenciação e tragam novas formas de engajamento e monetização. A plataforma financeira (65%) possui alta aderência, se consolidando como uma estratégia que permite aos bancos agregar produtos e serviços de terceiros, para oferecer uma experiência mais integrada aos clientes. Já as abordagens de provedor de produtos (30%) e plataforma exponencial (35%) surgem como apostas mais nichadas, explorando novas formas de relacionamento e inovação.

Assim, essa diversificação de posicionamentos estratégicos busca promover a expansão da atuação dos bancos para além de serviços financeiros.



**Posicionamento tradicional**  
Oferta dos produtos e serviços financeiros tradicionais por canais próprios, sejam físicos ou digitais.



## Posicionamentos elencados pela amostra<sup>1</sup>

Nível de aderência

5%

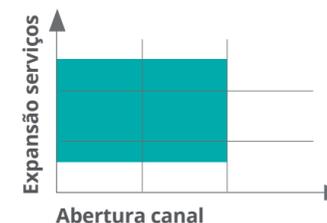
Baixa

95%

Alta



**Plataforma financeira**  
Banco expandindo sua oferta de serviços e canais de distribuição, aproveitando as APIs selecionadas.



Nível de aderência

35%

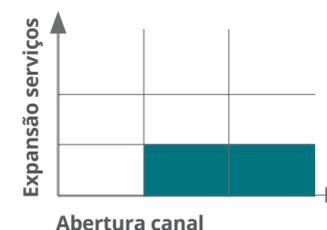
Baixa

65%

Alta



**Provedor de produtos**  
O banco está posicionado como um provedor de back-end e oferecendo seus produtos e serviços como white-label.



Nível de aderência

70%

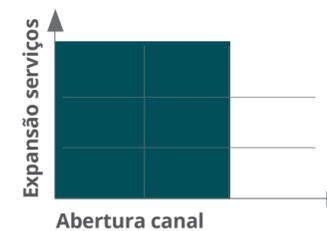
Baixa

30%

Alta



**Plataforma exponencial**  
Atua como uma plataforma na qual todos os tipos de serviços conectados são oferecidos em um conjunto coerente.



Nível de aderência

65%

Baixa

35%

Alta

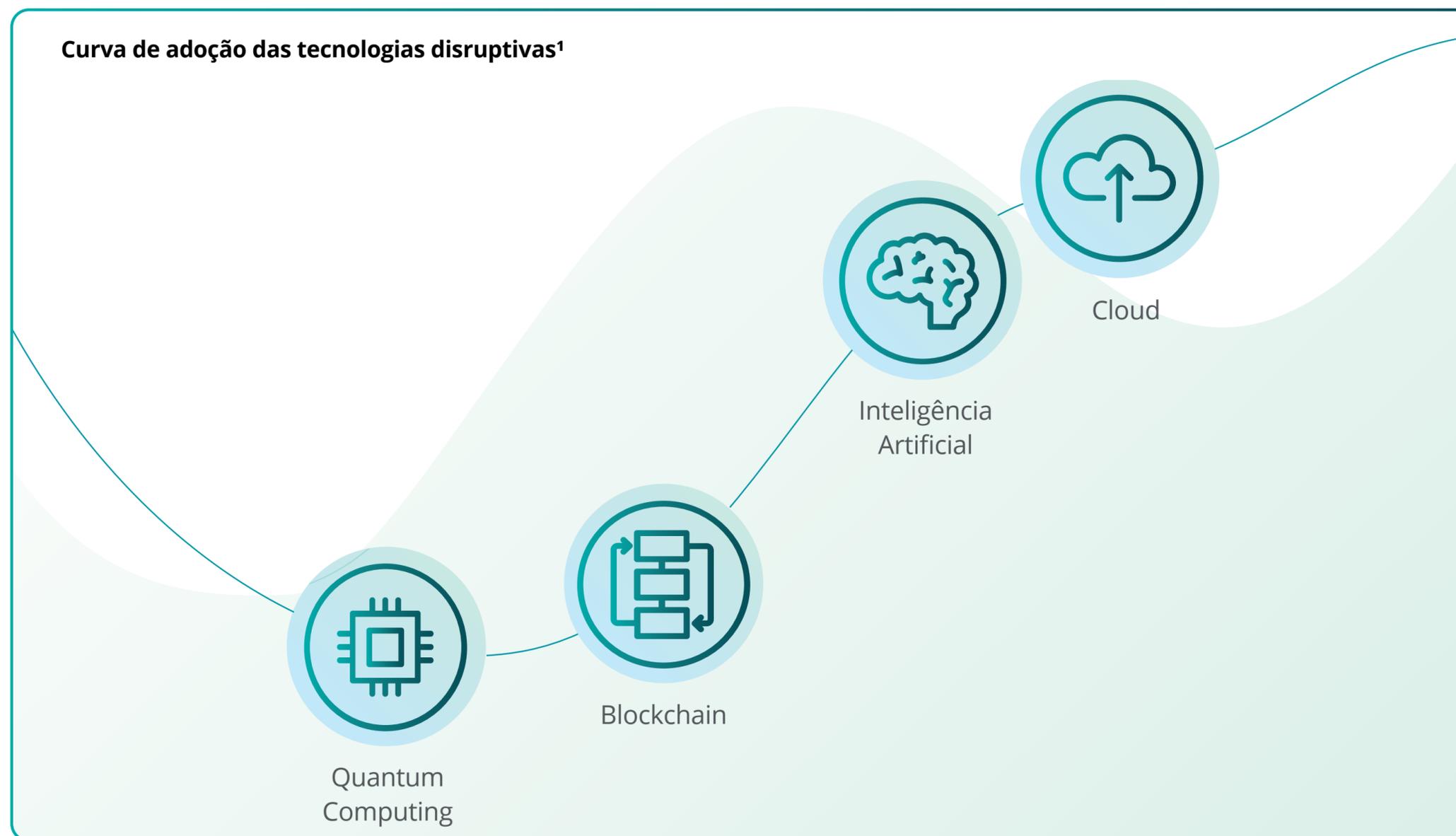
<sup>1</sup>Amostra: 20 bancos; Nível de aderência baixo: de 0 a 5; nível de aderência alto: de 6 a 10.

# Da infraestrutura à transformação: Cloud e IA no topo da agenda da indústria

A evolução tecnológica no setor bancário não ocorre de forma isolada. Os bancos que hoje colhem os maiores benefícios da inteligência artificial são justamente aqueles que investiram, ao longo do tempo, em bases tecnológicas e organizacionais robustas para viabilizar essa transformação.

Entre essas bases, a cloud se destaca como peça-chave. Ela não apenas garante escalabilidade e flexibilidade no uso de dados, como também potencializa o uso de IA — acelerando a inovação, reduzindo a dependência de infraestruturas legadas e integrando sistemas com mais eficiência. IA e cloud caminham juntas: uma alavanca a outra.

Com esse ecossistema mais automatizado e integrado, os bancos avançam também na gestão de dados, apoiada por governança sólida e políticas de qualidade, fundamentais para alimentar algoritmos de IA com precisão.



<sup>1</sup>Amostra: 20 bancos.

# 2

**IA: Vetor transformacional  
da indústria bancária**



# IA: Eficiência e personalização

Por sua capacidade transversal, a IA pode ser utilizada em diversas frentes da estrutura bancária, seja para atividades internas ou para promover uma melhor experiência ao cliente. Nesta edição da Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária, as instituições apontam a redução de custos e o ganho de eficiência operacional (ambos com 74%) como os principais benefícios decorrentes da adoção da tecnologia.

Além de ganhos operacionais, a IA também se destaca no reforço à segurança de dados, na identificação de potenciais riscos (63%) e no apoio às tomadas de decisão (58%). Além disso, a IA começa a ser fortemente aplicada na personalização dos serviços (47%) e na previsão de tendências e comportamentos (37%).

Estes aspectos sinalizam um caminho promissor rumo à diferenciação, por meio da hiperpersonalização, o que permitirá aos bancos irem além da eficiência operacional, criando um diferencial competitivo sustentável no longo prazo. Contudo, para aprimorar a centralidade no cliente, é necessário que a personalização se traduza em aumento na satisfação – um desafio reconhecido pelos bancos, já que, mesmo com a melhora na personalização de serviços, a satisfação do cliente é percebida como o item de menor valor após a implementação de IA nas operações.

## Valores percebidos a partir da aplicação de IA<sup>1</sup>



“A hiperpersonalização se tornou indispensável, pois os consumidores desejam experiências únicas. Utilizamos IA e dados do Open Finance para oferecer soluções sob medida, como crédito personalizado em tempo real e recomendações de investimento ajustadas ao perfil de cada cliente. Além disso, garantimos acesso facilitado por meio de suporte digital e atendimento especializado via chat ou aplicativos de mensagens instantâneas.”

Executivo de TI



<sup>1</sup>Amostra: 19 bancos.

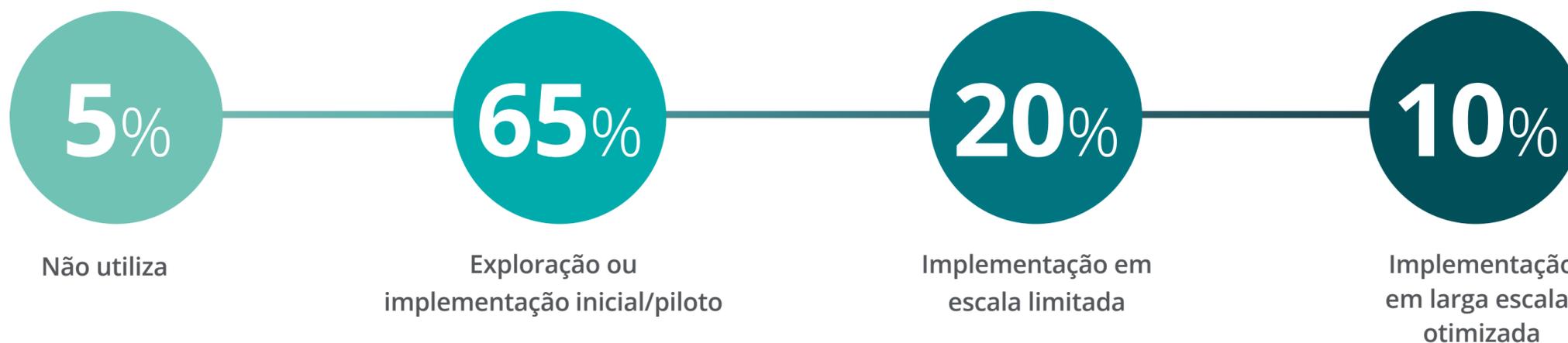
# IA: Maturidade da indústria

O uso de IA pelas instituições bancárias passa por um processo de amadurecimento constante. Nesta edição da pesquisa, o nível médio de maturidade dos bancos participantes foi mapeado, considerando os diversos casos de uso de aplicação da tecnologia. De modo geral, 65% das instituições aponta estar em um estágio de exploração ou de implementação inicial, ou seja, realizando PoCs ou com alguns projetos já em produção, com escopo limitado (fase piloto). Já 30% dos bancos reportaram estar em um estágio de produção, seja em escala limitada ou em larga escala.

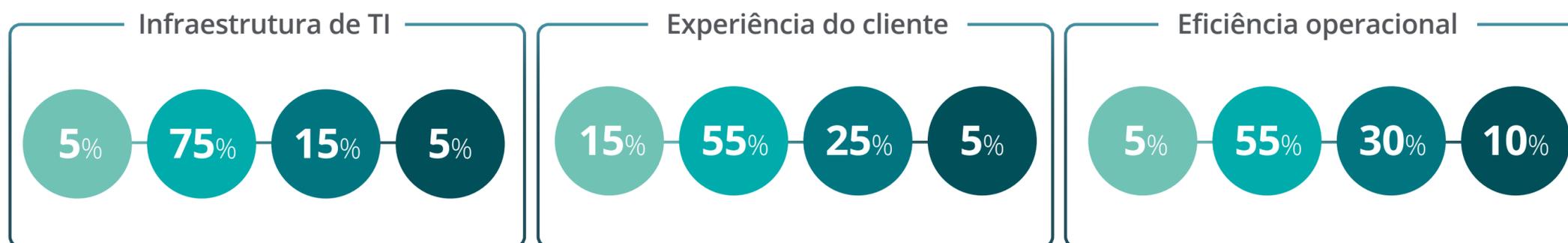
Ao observar o nível de maturidade das instituições, segregando-o por três temas que perpassam as atividades bancárias, como casos de uso voltados para a infraestrutura de TI, a experiência do cliente e a eficiência operacional, nota-se uma maior maturidade relacionada à eficiência operacional. Isso reforça que os bancos têm focado em otimizar processos internos e reduzir custos.

O próximo passo, a fim de alcançar um diferencial competitivo sustentável, deve ser dado em direção ao amadurecimento da IA, para continuar aprimorando a experiência do cliente e, por fim, entregar produtos e serviços hiperpersonalizados.

## Nível médio de maturidade dos bancos em IA<sup>1</sup>



## Nível médio de maturidade dos bancos em cada tema<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Amostra: 20 bancos; Estágio 0 - Não utiliza: Não há utilização de IA para este caso de uso. Estágio 1 - Exploração ou implementação inicial/Piloto: Estão sendo realizadas pesquisas, avaliações ou provas de conceito (PoCs) com IA para este caso de uso. Ainda não há implementação em produção ou há uma implementação inicial em produção, com escopo limitado e/ou em fase piloto. A solução ainda está em desenvolvimento e/ou em processo de validação. Estágio 2 - Implementação em escala limitada: A solução de IA está implementada, em produção e em uso, mas com alcance limitado a determinados processos, áreas ou usuários. Estágio 3 - Implementação em larga escala/Otimizada: A solução de IA está implementada, em produção e em uso em larga escala na organização, abrangendo a maioria dos processos, áreas ou grupos de usuários relevantes. A solução está totalmente integrada aos sistemas e processos da organização, sendo utilizada de forma otimizada e com alto grau de automação. Há um processo contínuo de aprendizado e aprimoramento da solução.

# IA: Maturidade da indústria

A diversidade de aplicações da inteligência artificial na indústria bancária reflete sua versatilidade e impacto em diferentes casos de uso: na otimização da infraestrutura de TI, no aprimoramento da experiência do cliente e no impulso à eficiência operacional.

No backoffice, a IA tem sido utilizada principalmente para automação de processos, detecção de ameaças e suporte à governança de dados. Já no front-end, chatbots e assistentes virtuais, ela tem revolucionado a interação, tornando-a mais ágil e personalizada. Já na busca por eficiência, a IA contribui para a automação de tarefas repetitivas, melhorando a produtividade e reduzindo custos.

## Estágios de implementação de inteligência artificial nas instituições bancárias, por caso de uso<sup>1</sup>

● Não utilizam ● Exploração inicial ● Implementações em escala limitada ● Integração em larga escala/otimizada

	1	2	3	4
<b>Infraestrutura de TI</b>				
Processo de Linguagem Natural (PLN)	15%	35%	15%	35%
Cibersegurança	20%	15%	35%	30%
Geração de código com IA	10%	40%	25%	25%
Visão computacional	35%	35%	15%	15%
Assistente de aprendizado de máquina	45%	25%	15%	15%
Inteligência artificial como user interface	55%	35%	10%	0%
<b>Experiência do cliente</b>				
Chatbots e/ou assistentes virtuais para clientes	25%	10%	20%	45%
Know Your Customer (KYC) e Onboarding	15%	25%	15%	45%
Biometria	30%	20%	15%	35%
Personalização de ofertas	40%	15%	15%	30%
Ouvidoria	30%	35%	25%	10%
Omniverse e avatares	75%	20%	0%	5%
Robô advisor para clientes	50%	30%	20%	0%
<b>Eficiência operacional</b>				
Detecção de fraude e lavagem de dinheiro	20%	0%	20%	60%
Análise de risco de crédito	25%	10%	15%	50%
Chatbots e/ou assistentes virtuais para colaboradores	16%	21%	21%	42%
Automação Robótica de Processos (RPA) e Hiperautomação	15%	25%	30%	30%
Inteligência artificial preditiva	30%	25%	20%	25%
Gestão do conhecimento para organizar e facilitar o acesso a informações	20%	35%	25%	20%
Tratamento de dados não estruturados	20%	35%	35%	10%

<sup>1</sup>Amostra: 20 bancos.

© 2025. Para mais informações, contate a Deloitte Global.

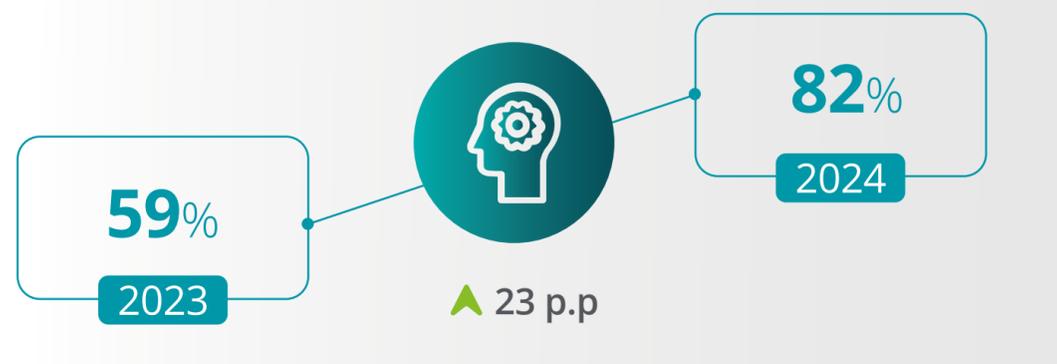
# Papel estratégico da inteligência artificial generativa (GenAI)

Mais de oito em cada dez bancos já incorporam a inteligência artificial generativa (GenAI) nas operações, consolidando seu papel estratégico na transformação do setor. Enquanto a IA tradicional trouxe avanços significativos em automação e análise de dados, a GenAI amplia essas possibilidades ao criar conteúdos, interagir de forma natural com clientes e otimizar processos internos de maneira mais sofisticada.

O impacto dessa tecnologia é evidente em diversas frentes, desde o atendimento ao cliente (72%) até operações e desenvolvimento de sistemas (67%). No entanto, um de seus diferenciais mais disruptivos está na personalização do relacionamento, permitindo que os bancos entreguem experiências cada vez mais adaptadas às necessidades individuais. Com a capacidade de interpretar contextos, gerar respostas mais humanizadas e prever preferências com maior precisão, a GenAI fortalece o engajamento e a fidelização dos clientes. Atualmente, seu uso já impulsiona a personalização de interações (50%) e o desenvolvimento de novos produtos e serviços (33%), além de melhorar fluxos de trabalho e compartilhamento de conhecimento, por meio da criação de conteúdos internos (39%).

A disrupção promovida pela GenAI permite aos bancos repensarem as suas formas de fazer negócio, para elevar a experiência do cliente a novos patamares e acelerar a inovação na indústria financeira.

## Bancos que utilizam GenAI<sup>1</sup>



**“A GenAI permite um atendimento altamente específico e personalizado. O assessor de investimentos, suportado pela GenAI, consegue entender as preferências e necessidades de cada cliente.”**

Executivo de TI

## Frentes prioritárias para explorar a GenAI<sup>2</sup>

- 72% Atendimento ao cliente
- 67% Desenvolvimento de sistemas
- 67% Operações
- 50% Personalização de interações com o cliente
- 39% Criação de conteúdo interno
- 33% Desenvolvimento de produtos e serviços
- 28% Marketing e comunicação
- 28% Segurança e resiliência

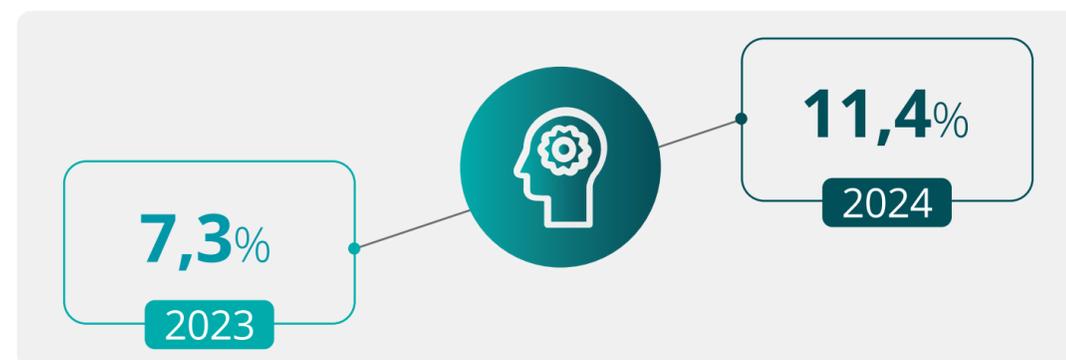
<sup>1</sup>Amostra equalizada: 17 bancos; <sup>2</sup>Amostra: 18 bancos.

# IA e GenAI: Ganhos de eficiência mensuráveis

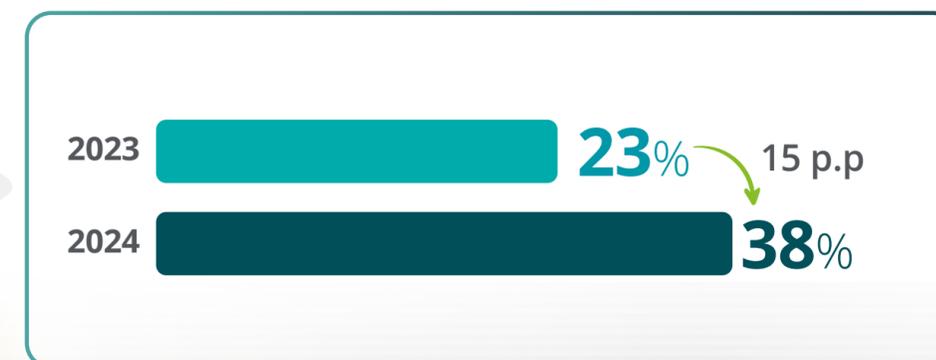
Se, inicialmente, a IA foi amplamente utilizada para automação e análise de dados, hoje seu impacto se expande, permitindo que bancos ofereçam interações mais contextualizadas. A implementação de IA e GenAI já demonstra ganhos mensuráveis: as instituições relataram um aumento médio de 11,4% na eficiência dos processos pós-adoção dessas tecnologias, sendo que 38% dos bancos reportaram um aumento de eficiência acima de 20%.

O impacto de IA na eficiência operacional do setor financeiro reafirma, portanto, a capacidade desta tecnologia em acelerar processos, reduzir custos e viabilizar novas formas de atuação.

## Aumento de eficiência em processos bancários após implementação de IA e GenAI<sup>1</sup> (em média)



## Bancos com taxa de eficiência superior a 20% após implementação de IA e GenAI<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Amostra: 13 bancos.

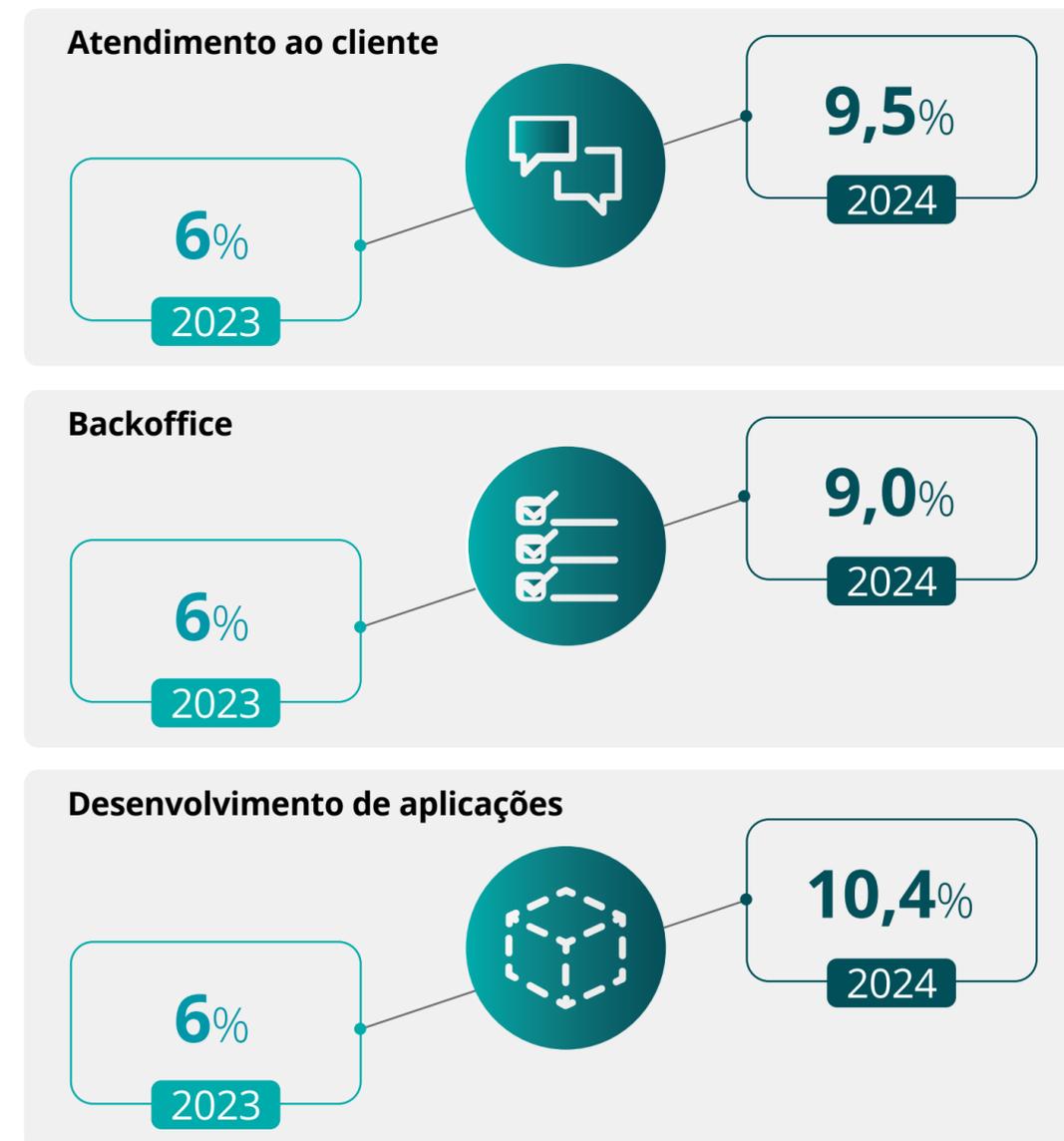


# IA e GenAI: Ganhos de eficiência mensuráveis

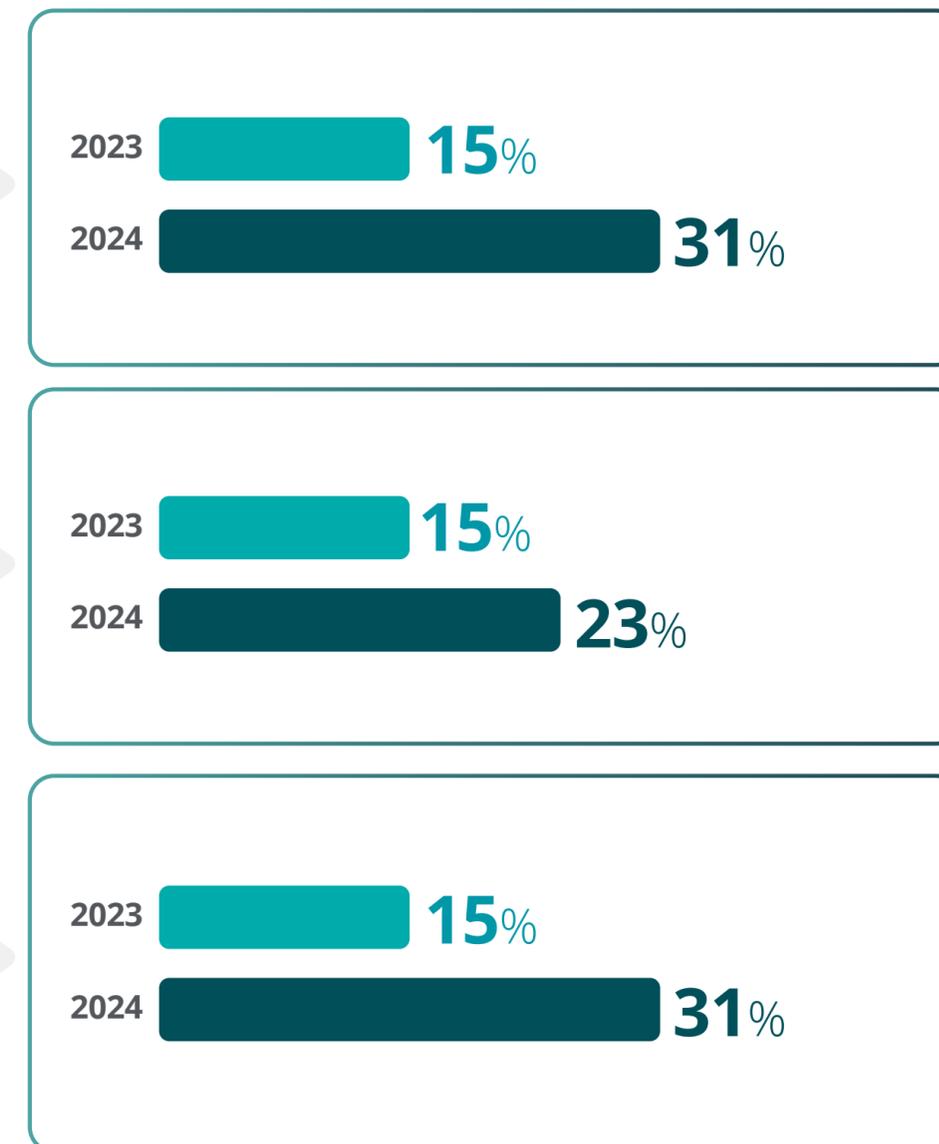
Como destacado anteriormente, a adoção de IA pelos bancos tem proporcionado avanços consideráveis na eficiência de processos internos. Os ganhos já são perceptíveis em diversas áreas, como atendimento ao cliente, backoffice e desenvolvimento de aplicações, com mais instituições indicando melhorias acima de 20%, na comparação com o ano anterior.

Além disso, os bancos que lideram a adoção de IA já enxergam essa tecnologia não apenas como um acelerador de estratégias, mas como um elemento central na evolução dos modelos de negócio — ampliando possibilidades e impulsionando novas abordagens operacionais e de relacionamento.

## Aumento de eficiência em processos bancários após implementação de IA e GenAI<sup>1</sup> (em média)



## Bancos com taxa de eficiência superior a 20% após implementação de IA e GenAI<sup>1</sup>



“Estamos utilizando inteligência artificial para facilitar operações e reforçar acessibilidade e hiperpersonalização no aplicativo. Isso atende às necessidades específicas de cada cliente, como banners personalizados e notificações. A hiperpersonalização é essencial para melhor atender nossos clientes.”

Executivo de TI

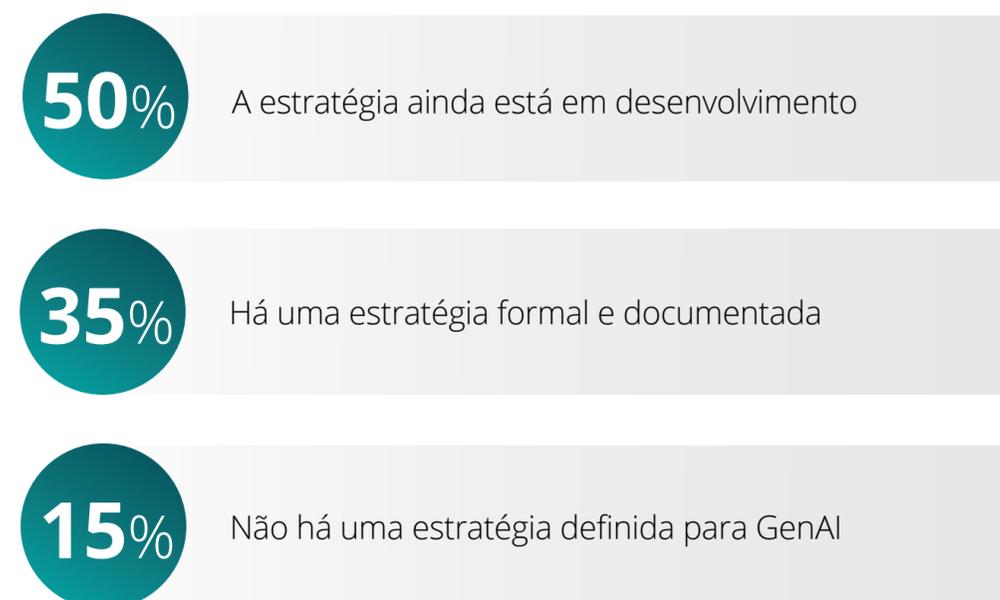
<sup>1</sup>Amostra: 13 bancos.

# Governança: Avanços e desafios éticos na adoção de GenAI

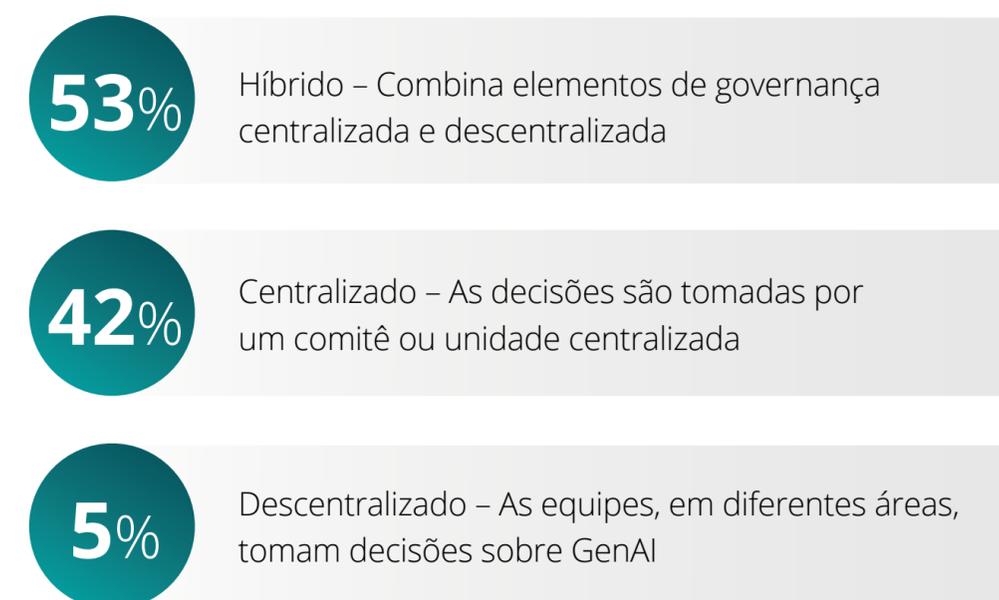
Com o avanço das instituições na adoção de GenAI, um desafio emergente diz respeito à governança sobre o uso desta tecnologia, para garantir segurança, transparência e conformidade regulatória. Pouco mais de três em cada dez dos bancos participantes possuem uma estratégia formal e documentada em GenAI, mas 50% deles estão em processo de desenvolvimento dessas diretrizes.

Com relação aos modelos de governança para gerenciamento da GenAI, o híbrido tem sido o mais adotado. Este modelo combina elementos de áreas especializadas em IA com diferentes unidades de negócio, proporcionando uma gestão abrangente dos impactos da GenAI em várias frentes.

## Nível estratégico de governança para a implementação de GenAI<sup>1</sup>



## Modelo de governança adotado para o gerenciamento de GenAI<sup>2</sup>



Segundo estudo global da Deloitte, “Changing the Game”, ainda existem barreiras para a adoção plena da IA nas empresas, como integração com sistemas legados, desafios regulatórios e governança de dados. No entanto, a modernização da infraestrutura tecnológica é essencial para desbloquear o potencial da IA e da IA generativa. A adoção dessas tecnologias expande as operações e traz novos desafios relacionados à gestão de riscos, ao mesmo tempo em que transforma papéis dentro das organizações — com equipes migrando do foco na execução direta para funções ligadas à governança

e responsabilidade. Ainda assim, a aceitação de um novo patamar de risco torna-se parte do processo para capturar os benefícios esperados. A velocidade e a eficácia com que as iniciativas de IA forem implementadas pelos bancos serão determinantes para a evolução de suas operações, produtos e serviços.



Fonte: “Changing the Game”

<sup>1</sup>Amostra: 20 bancos; <sup>2</sup>Amostra: 19 bancos.

# Governança: Avanços e desafios éticos na adoção de GenAI

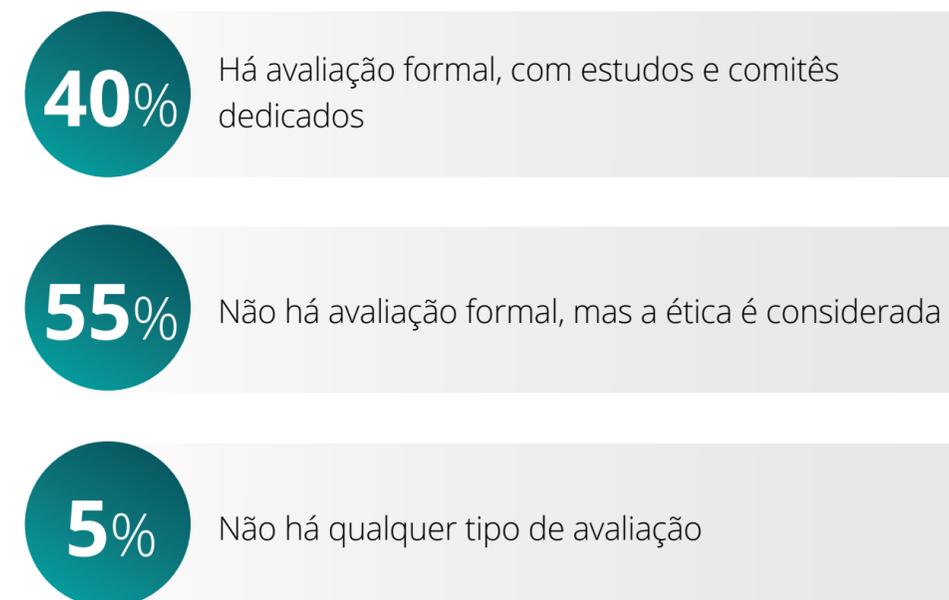
Uma área que se destaca na governança de GenAI nas instituições é a de dados e analytics, responsável por essa função em 40% dos bancos. Além disso, 25% dos participantes contam com comitês, integrados por representantes de vários departamentos, para supervisionar o uso de GenAI.

Quanto à avaliação formal dos impactos sociais e éticos da utilização de IA generativa, 40% dos bancos adotam estudos e comitês dedicados a este fim, enquanto 55% realizam avaliações informais. Esses dados demonstram um movimento crescente das instituições financeiras em estruturar a gestão técnica da IA generativa e ampliar o debate sobre os impactos sociais, éticos e regulatórios do uso dessa tecnologia, por meio de abordagens cada vez mais organizadas e multidisciplinares.

## Áreas responsáveis pela governança da IA generativa<sup>1</sup>



## Avaliação dos impactos sociais e éticos do uso de IA generativa<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Amostra: 20 bancos; 15% não possuem um responsável específico para governança de GenAI.

# Agentes de IA: Uma potencial estratégia de arquitetura tecnológica

Estruturar diretrizes sólidas e abrangentes para a adoção estratégica e segura de IA é essencial para o futuro das organizações, sobretudo devido à ascensão de novas funcionalidades, como os agentes de IA – que se apresentam como uma estratégia de arquitetura tecnológica capaz de transformar modelos de negócio e oferecer novos caminhos para a personalização. Essa evolução da inteligência artificial envolve sistemas alimentados por GenAI que podem completar tarefas complexas e atingir objetivos específicos com pouca ou nenhuma intervenção humana.

A estrutura desses agentes, denominada IA agêntica, permite uma operação de forma consistente, confiável e autônoma, por meio da coordenação de fluxos de trabalho de sistemas multiagentes<sup>1</sup>, com suas capacidades multimodais<sup>2</sup> de raciocinar e criar experiências com base em aprendizado.

O relatório global “Now decides next: Generating a new future”, da Deloitte, aponta que, entre todas as tecnologias emergentes relacionadas à GenAI, a IA agêntica é a que mais atrai a atenção das

empresas, seguida por sistemas multiagentes<sup>1</sup> e multimodais<sup>2</sup>.

Nesse sentido, o estudo global reforça a importância de que as empresas se concentrem em superar suas principais barreiras relacionadas à IA, sobretudo no gerenciamento de dados, riscos, governança e conformidade, para que estejam prontas para os novos capítulos desta evolução e para destravar todo o potencial das novas tecnologias.

## Interesses das organizações em futuros desdobramentos relacionados à GenAI



GenAI para automação (IA agêntica)



Sistemas multiagentes



Capacidades multimodais



Novas técnicas de treinamento



Modelos menores e menos exigentes de recursos



Modelos de larga ação



Dados sintéticos para treino

<sup>1</sup>Rede composta por múltiplos agentes de IA, que operam de forma autônoma, mas coordenada, a fim de alcançar objetivos comuns; <sup>2</sup>Capacidade de processamento e interpretação de dados provenientes de múltiplas fontes e modalidades, como texto, imagem, áudio e vídeo, de forma integrada.



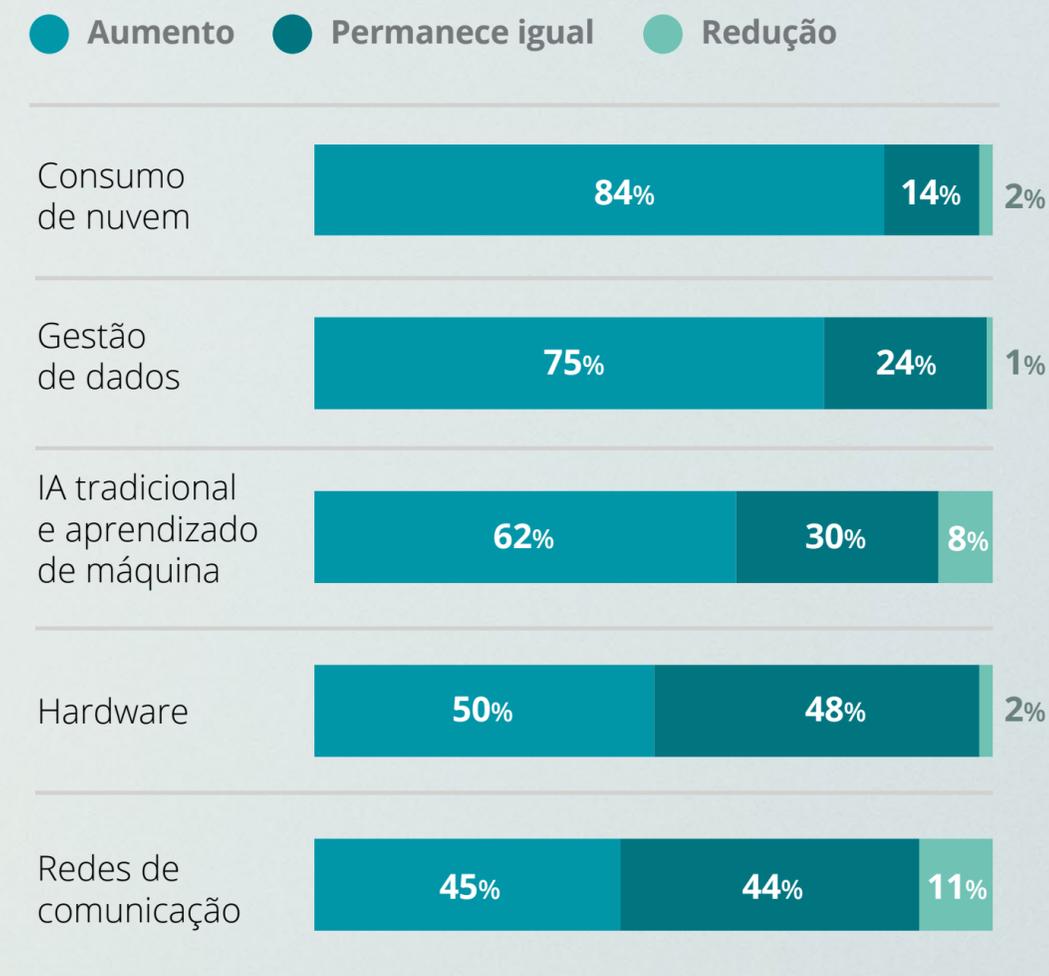
# Cloud como catalisadora na adoção da GenAI

Para que a IA generativa atinja todo o seu potencial, oferecendo escalabilidade e flexibilidade, maximizar os investimentos em nuvem e atualizar a infraestrutura de dados devem ser prioridades para as empresas globais — é o que aponta o relatório “2025 Banking and Capital Markets Outlook”, da Deloitte. Isso reforça a necessidade de que as empresas invistam em suas capacidades de armazenamento e processamento e avaliem a prontidão de seus dados na nuvem, garantindo alta qualidade e alinhamento com objetivos estratégicos, além de mantê-los disponíveis para treinar os modelos de IA e GenAI. Este mesmo estudo aponta que empresas do setor financeiro priorizam investimentos em gerenciamento de dados e consumo de nuvem em suas estratégias, evidenciando o interesse em aproveitar plenamente o poder transformador da IA junto à cloud.

Ainda, o relatório global “Now Decides Next: Getting Real About Generative AI”, da Deloitte, ressalta que empresas mais maduras em GenAI obtêm mais benefícios e escalabilidade em comparação com empresas menos maduras.

 **62%**  
 das empresas que possuem alguma expertise em GenAI estão **investindo mais** em cloud devido às suas estratégias de IA generativa<sup>1</sup>

## A IA generativa está impulsionando os investimentos dos bancos em nuvem e dados<sup>2</sup>



 Fontes: <sup>1</sup>Deloitte’s State of Generative AI in the enterprise quarter two report, abril de 2024; <sup>2</sup>2025 banking and capital markets outlook, outubro de 2024.

# Benefícios alavancados pela cloud

A evolução da IA e a inserção cada vez mais intensiva de GenAI nas atividades bancárias demonstram o crescente interesse das empresas nesta temática e destacam a importância do investimento em ferramentas de armazenamento de dados, como a cloud, para que a implementação de soluções emergentes seja possível e, sobretudo, eficiente.

Além dos benefícios usuais, como o acesso facilitado a inovações e a escalabilidade, a redução de custos ganhou relevância significativa na percepção dos bancos, saindo da 10ª para a 3ª colocação no ranking. Esse avanço reflete a maturidade das estratégias de transformação digital e a busca por eficiência operacional, com bancos colhendo os frutos de infraestruturas mais flexíveis, ágeis e otimizadas.

A convergência entre IA e cloud está acelerando a transformação digital, permitindo o processamento em tempo real de grandes volumes de dados, automação inteligente e maior capacidade de adaptação às mudanças do mercado – eliminando barreiras tradicionais de infraestrutura e ampliando os ganhos em eficiência e competitividade.

**“Nosso foco é utilizar a nuvem de forma inteligente, maximizando a eficiência e aproveitando ao máximo seus benefícios.”**

Executivo de TI

<sup>1</sup>Amostra: 17 bancos.

## Benefícios percebidos com a utilização de cloud<sup>1</sup> ● 2023 ● 2024

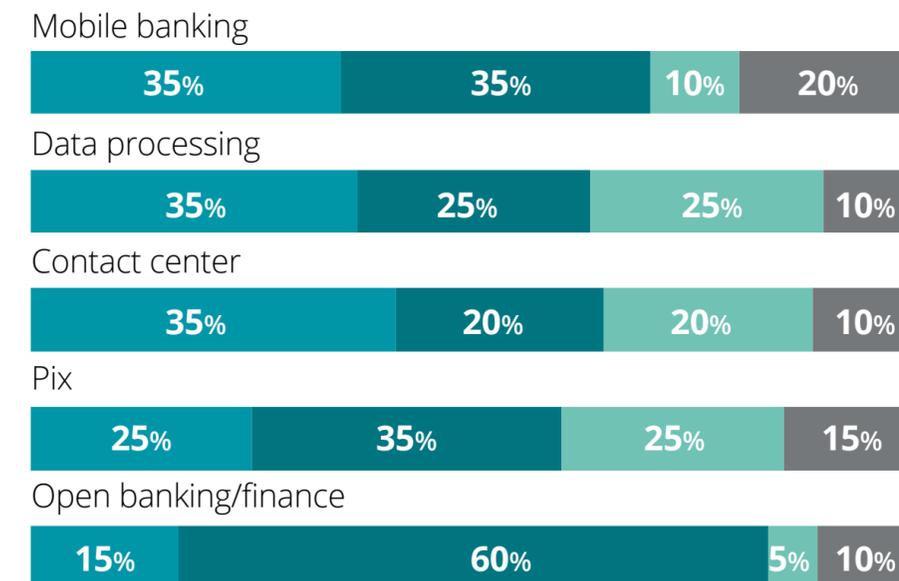
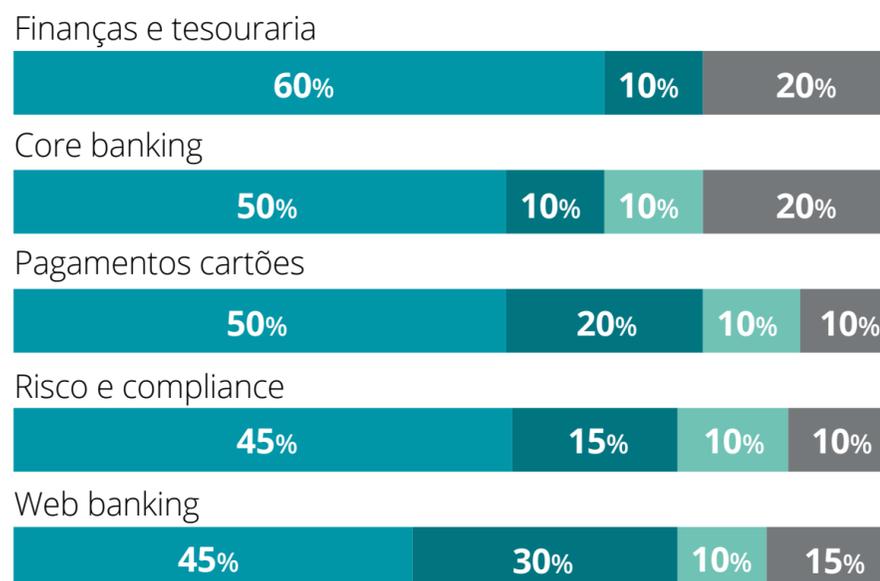


# Benefícios alavancados pela cloud

O movimento de migração para cloud e sua relação com a IA já podem ser notados: todos os domínios de negócio foram migrados para a nuvem no último ano em bancos com maiores níveis de maturidade em IA, sendo 100% em Open banking/finance e 67% em Pix. Isso revela que a convergência entre tecnologias permite significativo avanço das empresas rumo à transformação tecnológica.

Quanto às aplicações com maiores níveis de migração para cloud nas instituições participantes, Open banking/finance, Pix e Mobile banking apresentavam os maiores percentuais até o último ano, enquanto, neste, finanças e tesouraria devem ser priorizadas.

**Status de migração para cloud<sup>1</sup>** ● Ainda não foi migrado ● Foi migrado até 2024 ● Será migrado em 2025 ● Não será migrado



## Status de migração dos bancos com maturidade média/alta em IA<sup>2</sup> até 2024



<sup>1</sup>Amostra: 20 bancos; <sup>2</sup>Amostra: 6 bancos; Considerando bancos com maturidade média acima de 3, ou seja, implementação em escala limitada, implementação em larga escala e otimização/integração completa.

# Investimentos em cloud no setor bancário

Além de impulsionar os níveis de migração, 89% das instituições também pretendem ampliar os investimentos em cloud em relação ao último ano, em alta ou baixa escala, enquanto 11% pretendem manter os níveis – evidenciando o reconhecimento da indústria bancária quanto aos benefícios oferecidos pela nuvem em termos de flexibilidade, segurança e capacidade de inovação.

Por mais uma edição, a cloud híbrida lidera entre os modelos adotados por 80% dos bancos respondentes. Na composição deste percentual, mais de seis em cada dez instituições possuem sua estrutura em cloud privada – opção diretamente relacionada à estrutura bancária, uma vez que as instituições enxergam, no modelo privado, benefícios exclusivos, como o controle total sobre seus recursos e compliance customizados às necessidades do negócio.

## Perspectiva de investimento em cloud em comparação ao ano passado<sup>1</sup>

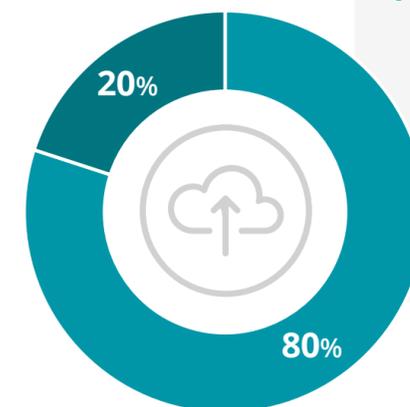
**+** **47%** Pretendem aumentar **bastante** os investimentos

**+** **42%** Pretendem aumentar **pouco** os investimentos

**=** **11%** Pretendem manter os investimentos

## Utilização de cloud nas instituições<sup>2</sup>

- Híbrida
- Privada



### Composição de cloud nas instituições que possuem cloud híbrida<sup>3</sup>

**57%**  
Privada

**43%**  
Pública

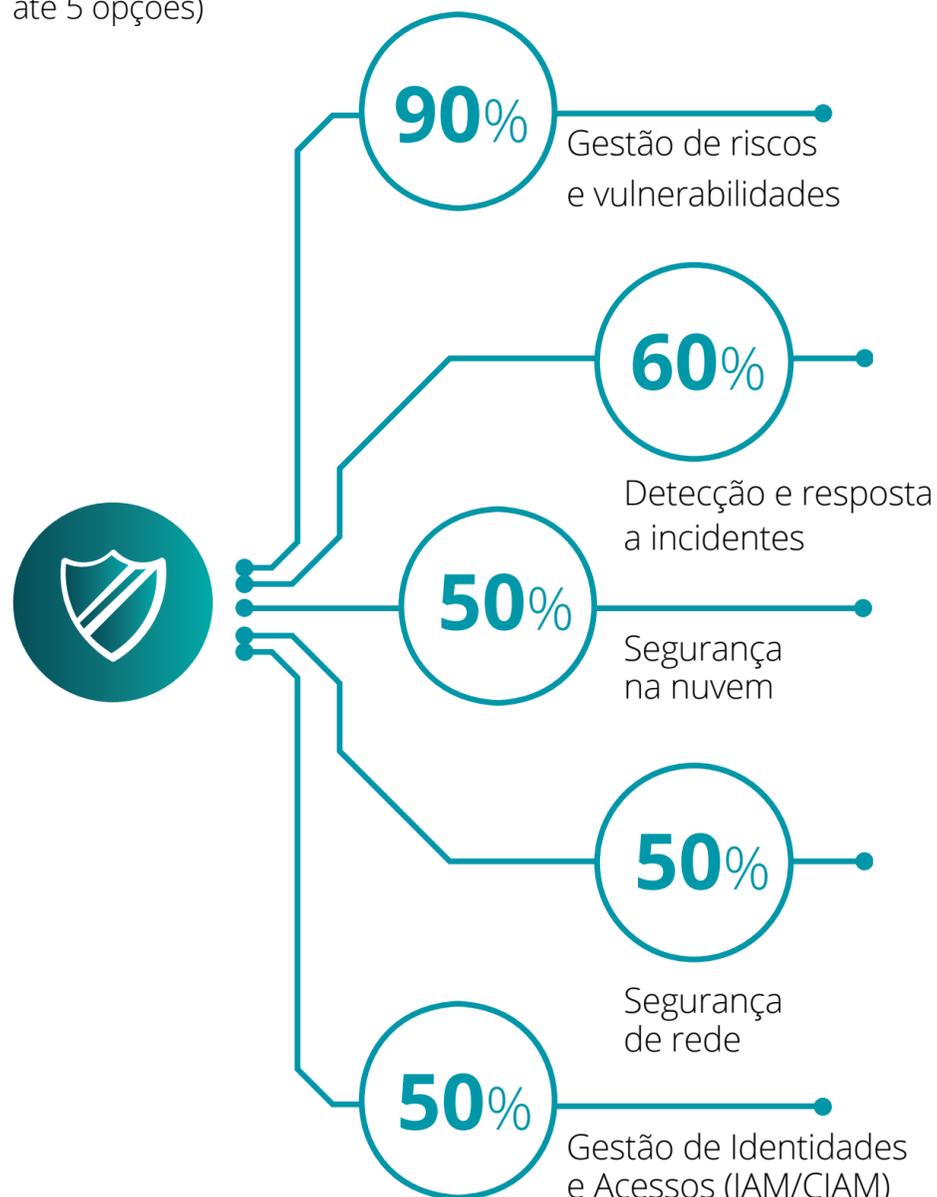
<sup>1</sup>Amostra: 17 bancos; <sup>2</sup>Amostra: 20 bancos; <sup>3</sup>Amostra: 16 bancos.

# Prioridades, desafios e oportunidades com IA na cibersegurança

A cibersegurança segue como uma das principais prioridades da indústria financeira, impulsionada pela complexidade crescente e pela sofisticação das ameaças digitais. Como apontado por boa parte das instituições participantes, enfrentar esse cenário exige uma abordagem integrada, que combine prevenção, detecção rápida e resposta eficaz.

Para garantir mais proteção tanto aos processos internos quanto às soluções oferecidas aos clientes, os bancos vêm reforçando a governança do tema: cresce a presença de especialistas em cibersegurança nos conselhos de administração e a atuação conjunta dos times de segurança com os squads de tecnologia. Esse movimento assegura que a segurança digital esteja incorporada desde a concepção até a entrega de novos produtos e serviços.

**Prioridades em segurança cibernética<sup>1</sup>** (múltiplas respostas, até 5 opções)



 **56%**

das instituições já contam com pelo menos um **profissional especialista em cibersegurança no conselho de administração<sup>2</sup>**

 **40%**

das instituições têm a disponibilidade de ao menos um **profissional de segurança como apoio nos squads formados pelo banco<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Amostra: 20 bancos; <sup>2</sup>Amostra: 16 bancos.

# Prioridades, desafios e oportunidades com IA na cibersegurança

Mais do que uma estratégia defensiva, a cibersegurança tem sido tratada como diferencial competitivo. Isso porque, em um ambiente financeiro marcado pela intensificação do uso de tecnologia e pela crescente interconectividade, a robustez da segurança é condição essencial para garantir confiança, continuidade dos negócios e uma entrega de valor eficaz ao cliente. Entre os principais desafios atuais, destacam-se a gestão de riscos relacionados a terceiros, o acompanhamento constante da evolução das ameaças e a consolidação de uma cultura organizacional voltada à segurança. Para enfrentá-los, os bancos vêm adotando uma postura mais proativa, com o apoio de tecnologias avançadas. Nesse contexto, a inteligência artificial tem se mostrado uma aliada poderosa, permitindo automatizar processos de monitoramento e resposta, além de aumentar a capacidade de antecipação frente a novos riscos.

**Aprimoramos constantemente nossas estratégias de cibersegurança, utilizando IA para identificar e atacar todas as ameaças. Nosso time tem se reinventado para lidar com novos desafios, com um foco especial em ferramentas antifraude, elevando nosso investimento específico em cibersegurança.”**

Executivo de TI

<sup>1</sup>Amostra: 20 bancos.

## Maiores desafios enfrentados no gerenciamento da cibersegurança<sup>1</sup> (múltiplas respostas, até 5 opções)

**75%** Gerenciar riscos relacionados a terceiros

**65%** Acompanhar a rápida evolução das ameaças

**55%** Criar uma cultura de segurança na organização

**55%** Escassez de profissionais de segurança

**45%** Mapeamento detalhado do ecossistema

**30%** Adoção de tecnologias emergentes (IoT, GenAI etc.)

## Oportunidades com Inteligência Artificial

Monitorar continuamente a postura de segurança dos fornecedores, identificando possíveis vulnerabilidades e riscos em tempo real

Algoritmos de aprendizado de máquina podem ser treinados para reconhecer comportamentos suspeitos e anomalias, permitindo uma resposta mais ágil e eficaz

Assistentes virtuais podem fornecer suporte contínuo e responder a dúvidas sobre segurança em tempo real

Analisar e selecionar perfis de candidatos com base em critérios específicos, bem como criar e aplicar programas de treinamento e capacitação às equipes

Automatizar o mapeamento de riscos, identificando e priorizando vulnerabilidades em toda a infraestrutura de TI, facilitando a implementação de medidas preventivas e corretivas

Facilitar a integração e a gestão de novas tecnologias, garantindo que sejam implementadas de forma segura

# Prioridades, desafios e oportunidades com IA na cibersegurança

A maior parte das instituições participantes afirma adotar tecnologias de IA voltadas à cibersegurança e prevenção à fraude e à lavagem de dinheiro, com o objetivo de aprimorar a segurança, a eficiência e a conformidade nas operações financeiras, criando um ambiente mais seguro e confiável.

Na cibersegurança, a IA pode contribuir na detecção de ameaças proativamente, responder rapidamente a incidentes e analisar grandes volumes de dados.

Na prevenção à fraude, é possível identificar padrões suspeitos, reduzir falsos positivos e monitorar transações em tempo real.

Enquanto, na prevenção à lavagem de dinheiro, pode-se identificar transações suspeitas, garantir conformidade regulatória e melhorar a eficiência operacional das organizações.

## Casos de uso de IA aplicáveis à cibersegurança, prevenção à fraude ou à lavagem de dinheiro e estágio de adoção dos bancos participantes para cada caso<sup>1</sup> (percentual dos bancos)

	Não explorado	Em exploração	Em implementação
Cibersegurança, para proteger sistemas e dados contra ataques cibernéticos	20%	10%	70%
Biometria, para reconhecimento de voz, face e outras características biométricas	30%	10%	60%
Visão computacional, para analisar e interpretar imagens e vídeos	35%	25%	40%
Detecção de fraude e lavagem de dinheiro, para identificar transações suspeitas e atividades ilícitas	20%	-	80%
Know Your Customer (KYC) e onboarding, para automatizar e otimizar a verificação de identidade de clientes	15%	20%	65%

<sup>1</sup>Amostra: 20 bancos.

# Estratégias de prevenção à fraude e lavagem de dinheiro

Na perspectiva de construir uma estratégia de segurança cada vez mais resistente e integrada, a área de segurança cibernética passa a englobar outras frentes, como a prevenção à lavagem de dinheiro e à fraude. Independentemente de sua alocação na estrutura bancária, os investimentos em tecnologias nestas frentes têm sido significativos, a fim de refletir a integridade das operações financeiras. A integração de tecnologias é um aspecto crucial para a eficácia das estratégias de prevenção – e a presença de times de analytics dedicados a esses temas contribui substancialmente para o sucesso das iniciativas.

 **80%** das instituições contam com um time de analytics dedicado à prevenção à lavagem de dinheiro<sup>1</sup>

 **70%** das instituições contam com um time de analytics dedicado à prevenção à fraude<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Amostra: 20 bancos; <sup>2</sup>Amostra: 18 bancos; <sup>3</sup>Pessoas Expostas Politicamente; <sup>4</sup>Firewalls, criptografia, autenticação multifator; <sup>5</sup>Gestão de Identidades e Acessos; <sup>6</sup>Single sign-on.

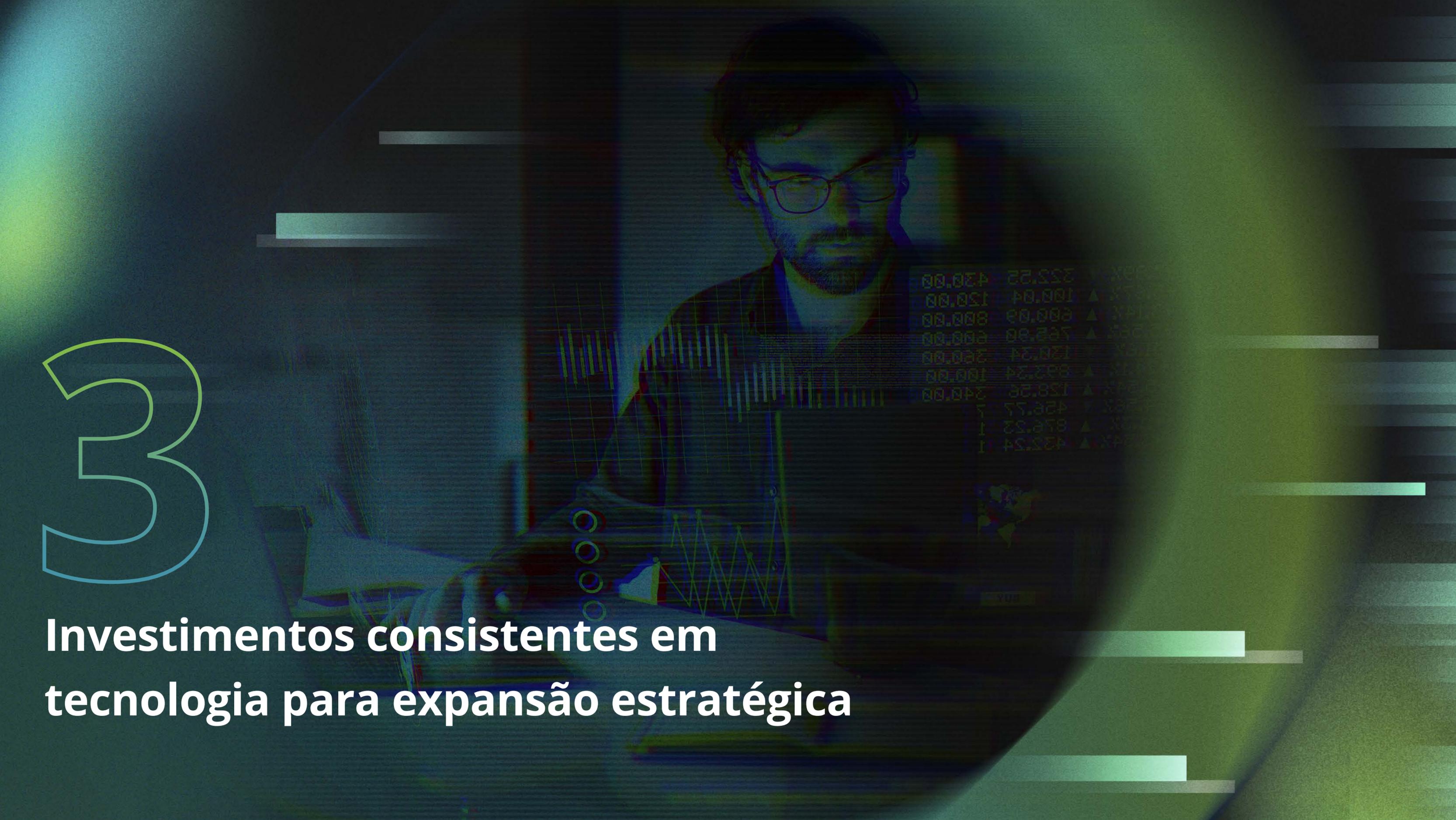
## Investimentos em tecnologia para...

### Prevenção à lavagem de dinheiro (PLD)<sup>2</sup>

- 89%** Bases de dados integradas para consulta de PEPs<sup>3</sup> e listas de sanções
- 89%** Sistemas de monitoramento de transações com regras predefinidas
- 78%** Treinamento especializado para a equipe de PLD em novas tecnologias
- 67%** Sistemas de gestão de casos de PLD com workflows automatizados para investigação de alertas
- 56%** Modernização da infraestrutura de TI para suportar as soluções de PLD
- 50%** Contratação de especialistas em tecnologia para PLD
- 50%** Investimentos em segurança da informação<sup>4</sup>
- 50%** Sistemas de monitoramento de transações com IA e Machine Learning

### Prevenção à fraude<sup>1</sup>

- 100%** Autenticação multifator para clientes e funcionários
- 85%** Análise de logs e eventos de segurança com correlação de evento
- 85%** Monitoramento de transações com regras e modelos preditivos
- 85%** Sistemas de IAM<sup>5</sup> com SSO<sup>6</sup> e provisionamento automatizado
- 85%** Verificação de dispositivos utilizados para acessar sistemas e aplicações
- 80%** Monitoramento de canais digitais para detecção de fraudes
- 75%** Sistemas de detecção de intrusão e/ou sistemas de prevenção de intrusão
- 70%** Rastreamento de IPs e geolocalização para identificar acessos suspeitos
- 70%** Utilização de IA e Machine Learning para detecção de padrões de fraude

A man with glasses is working at a computer. The background is dark with green and blue light effects. There are several horizontal bars of varying lengths and colors (green, blue, grey) scattered across the image. Overlaid on the image are various financial data elements: a bar chart, a line graph, and a table of numbers. The table has columns with values like 100.00, 200.00, 300.00, 400.00, 500.00, 600.00, 700.00, 800.00, 900.00, 1000.00. The text '3' is large and white on the left side.

3

**Investimentos consistentes em tecnologia para expansão estratégica**

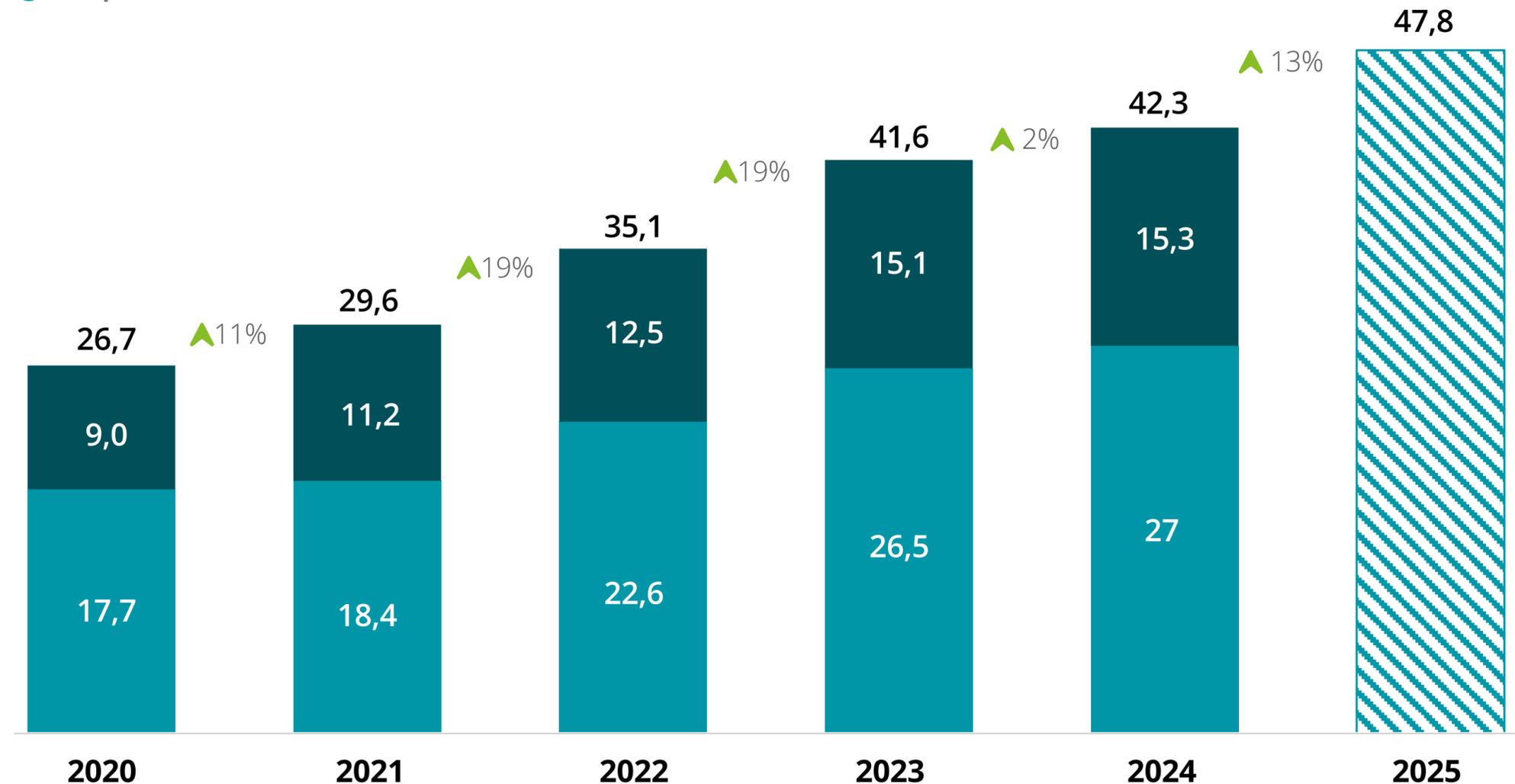
# Investimentos consistentes em tecnologia para expansão estratégica

Os crescentes investimentos em tecnologia reforçam o compromisso da indústria bancária com a transformação digital e o fortalecimento da competitividade no setor. Nesta edição, o orçamento destinado à tecnologia deve crescer 13%, totalizando R\$ 47,8 bilhões, impulsionado por iniciativas estratégicas que redefinem a forma como os serviços financeiros são entregues e consumidos. Esse aumento reflete a necessidade de viabilizar uma base tecnológica robusta para escalar a adoção de IA e GenAI.

No entanto, a captura de valor dessas tecnologias depende diretamente de investimentos estruturantes em cloud, segurança cibernética e talentos especializados. A nuvem viabiliza a flexibilidade e o processamento eficiente de dados, enquanto a cibersegurança se torna um pilar indispensável diante do aumento da complexidade dos riscos digitais. Ao mesmo tempo, a capacitação de pessoas e a governança desses novos agentes tecnológicos são fundamentais para garantir que a inovação ocorra de forma estratégica.

**Total do orçamento em tecnologia<sup>1</sup>** (em R\$ bilhões)

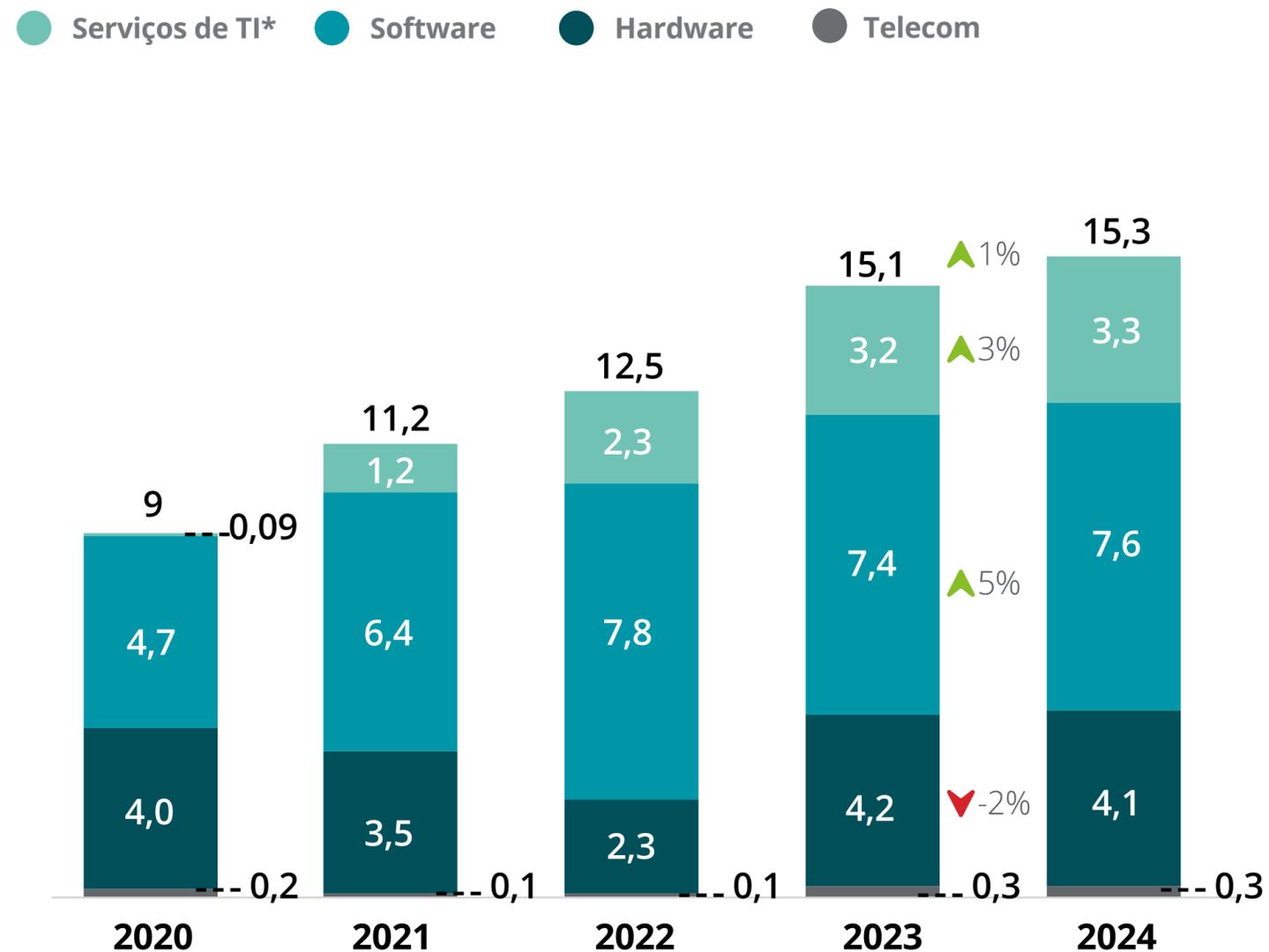
- Investimentos
- Despesas



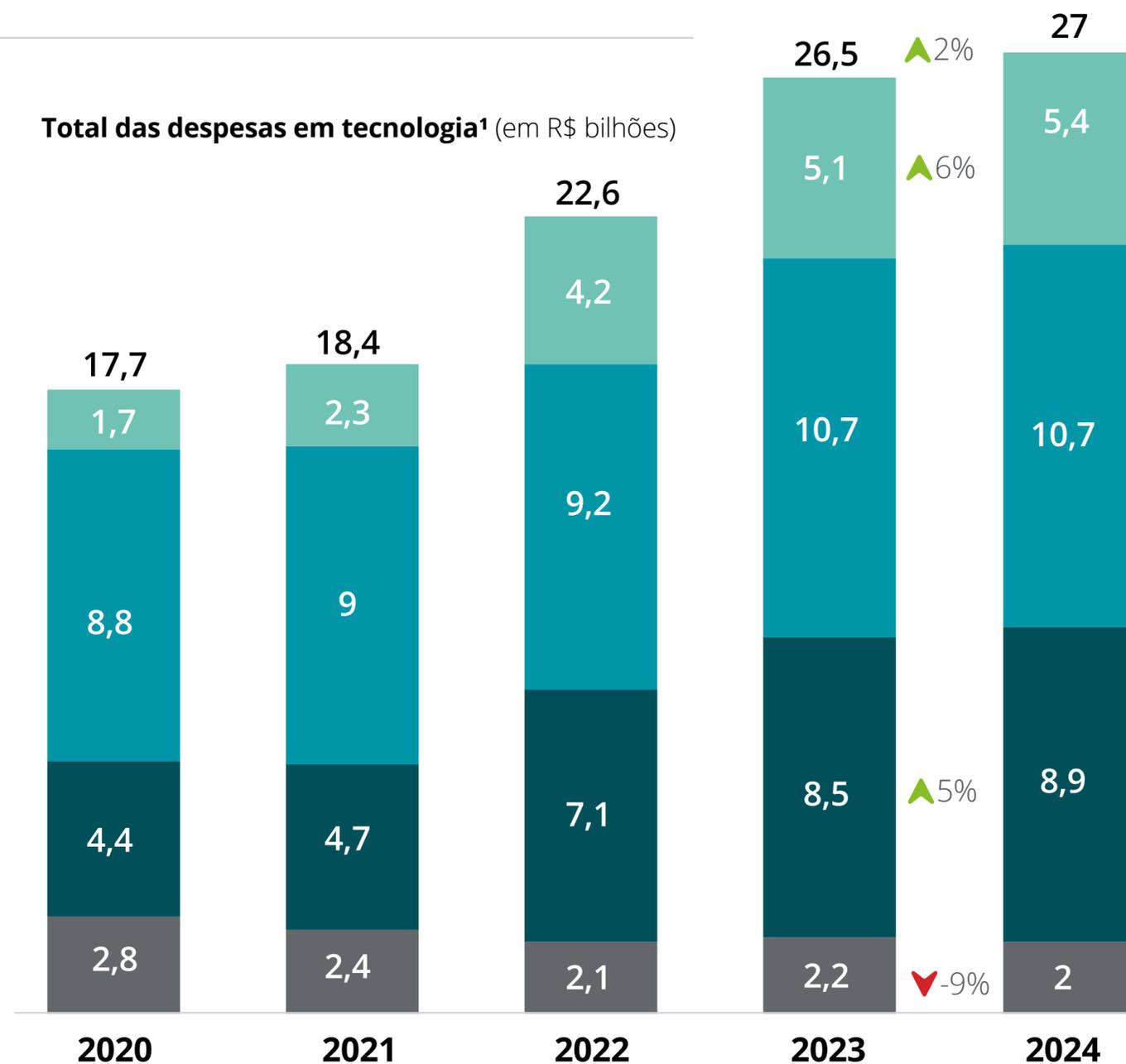
<sup>1</sup>Nos anos anteriores a 2020, não era solicitado aos bancos o total de despesas e investimentos com serviços de TI. A partir de 2021, houve uma reclassificação da categoria de serviços de TI. Os investimentos e as despesas de software com mainframe estão inclusos em hardware.

# Investimentos consistentes em tecnologia para expansão estratégica

Total dos investimentos em tecnologia<sup>1</sup> (em R\$ bilhões)



Total das despesas em tecnologia<sup>1</sup> (em R\$ bilhões)



\*Nos anos anteriores a 2020, não era solicitado aos bancos o total de despesas e investimentos com serviços de TI. A partir de 2021, houve uma reclassificação da categoria de serviços de TI. Os investimentos e as despesas de software com mainframe estão inclusos em hardware.

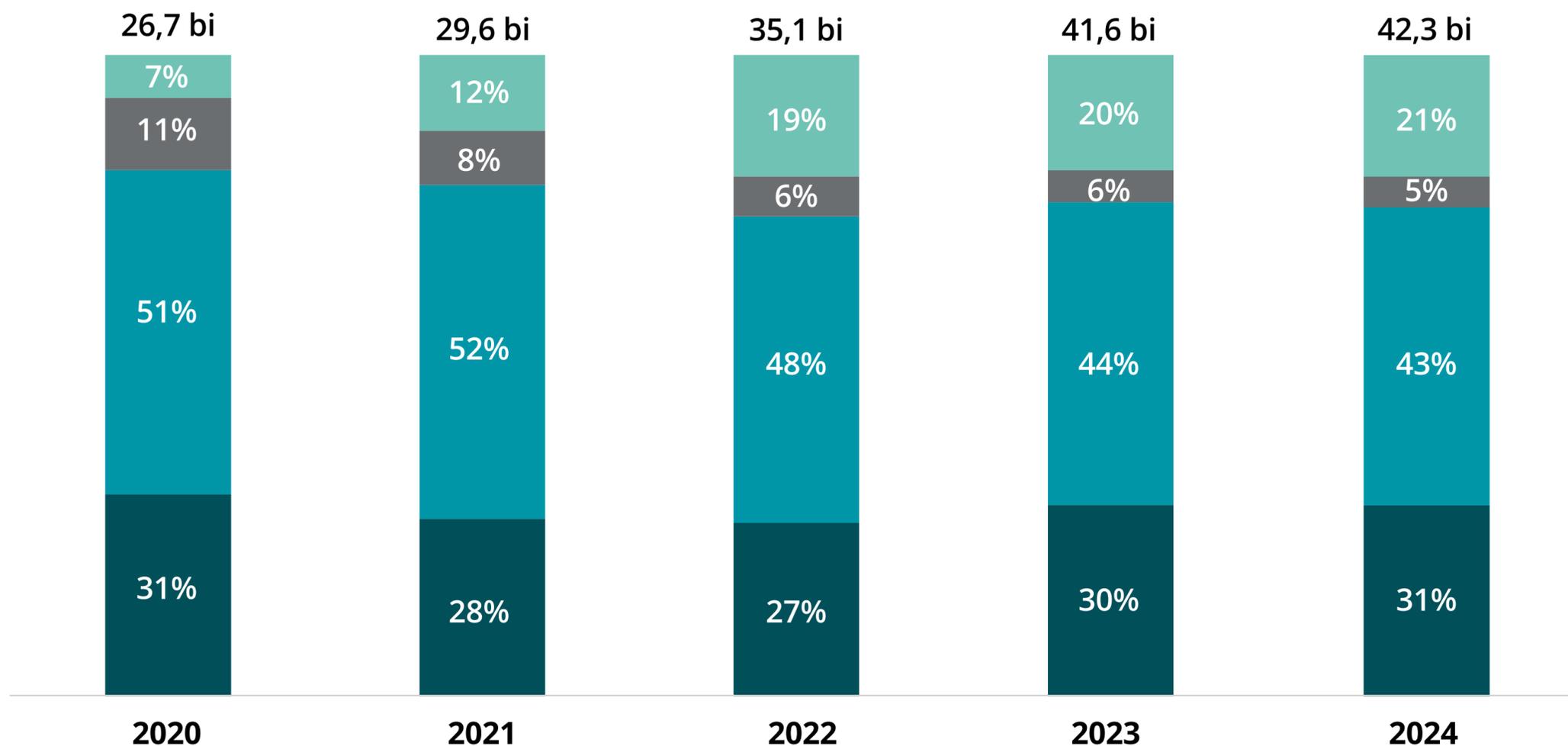
# Investimentos consistentes em tecnologia para expansão estratégica

O aumento nas despesas e investimentos em serviços de TI\* é impulsionado, principalmente, pelo crescimento em serviços de implantação e desenvolvimento de aplicativos e serviços gerenciados.

Isso é reflexo da tendência de transformação digital e inovação no setor bancário. Do lado de serviços gerenciados, esse aumento pode ser decorrente da busca por maior automação e eficiência dos bancos, de investimentos significativos na migração para a nuvem, e da contratação de serviços gerenciados específicos para cibersegurança.

Composição do total de despesas e investimentos em tecnologia

● Serviços de TI\* ● Software ● Hardware ● Telecom



\*Nos anos anteriores a 2020, não era solicitado aos bancos o total de despesas e investimentos com serviços de TI. A partir de 2021, houve uma reclassificação da categoria de serviços de TI. Os investimentos e as despesas de software com mainframe estão incluídos em hardware. Aportes destinados a consultoria, desenvolvimento de software, sustentação e outros serviços externos, foram realizados com o objetivo de fortalecer a capacidade tecnológica da organização, impulsionar a inovação e a eficiência operacional.

# Investimentos consistentes em tecnologia para expansão estratégica

Alinhado às principais tendências e estratégias dos bancos abordadas nesta edição da pesquisa, especialmente no que diz respeito à importância da inteligência artificial na transformação tecnológica, observa-se um aumento significativo de 61% nos investimentos em IA em comparação ao ano anterior. Esse crescimento é acompanhado por investimentos crescentes em migração para a nuvem, que oferece uma base sólida, flexível e escalável para impulsionar ainda mais o avanço da IA.

Em projetos regulatórios, além do Pix, que se mantém em crescimento constante, dada a posição de preferência entre os métodos de pagamento, o Open Finance registra um aumento de 65% de um ano para o outro, mostrando seu constante amadurecimento. Combinado à IA, o Open Finance pode maximizar seu potencial, já que possibilita o acesso a dados, contribuindo com a jornada estratégica dos bancos de oferecer produtos e serviços hiperpersonalizados e customizados às necessidades dos clientes.

## Estimativa de participação de temas no orçamento total em tecnologia<sup>1</sup>

	2024	Δ	2025
Inteligência artificial, analytics e big data	R\$ 1,12 bilhão	▲ 61%	R\$ 1,8 bilhão
CRM	R\$ 447 milhões	▲ 23%	R\$ 551 milhões
Migração para cloud	R\$ 1,96 bilhões	▲ 59%	R\$ 3,13 bilhões
Migração para cloud pública	R\$ 1,85 bilhão	▲ 30%	R\$ 2,4 bilhões
Migração para cloud privada	R\$ 118 milhões	▲ 514%	R\$ 725 milhões

## Estimativa de participação de projetos regulatórios no orçamento total em tecnologia<sup>1</sup>

	2024	Δ	2025
PIX	R\$ 1 bilhão	▲ 48%	R\$ 1,48 bilhão
Open finance	R\$ 335 milhões	▲ 65%	R\$ 552 milhões

<sup>1</sup>Amostra: 12 bancos.



4

**Humanizando o futuro  
do trabalho**

# Sucessivos investimentos na experiência e capacitação tecnológica

Diante dos investimentos expressivos dos bancos e do cenário de disrupção gerado pela IA e pela GenAI para redesenhar o futuro das instituições financeiras, os profissionais da indústria bancária desempenham um papel essencial para garantir a continuidade sustentável dos negócios. Adaptando-se e redesenhando essa nova realidade, esses profissionais promovem um ambiente de crescimento contínuo e alinhado aos objetivos estratégicos das instituições.

Com investimentos significativos em infraestrutura e soluções tecnológicas que melhorem a experiência de trabalho dos profissionais, estimados em R\$ 1,4 bilhão este ano, os bancos reiteram seu compromisso com essa nova realidade.

Há, também, investimentos específicos e constantes em promoção de treinamentos, como por programas de reskilling e upskilling. A evolução da estrutura e dos modelos de capacitação, principalmente por meio de cursos on-line, oferece a possibilidade de treinar mais pessoas com menos investimentos. Nesta edição, houve um aumento de 35% no número de profissionais treinados em tecnologia. A preocupação das instituições em capacitar todos os seus profissionais, como meio de proteção contra ataques cibernéticos, se reflete nos aumentos em investimentos e na quantidade de profissionais treinados. Já no tema de metodologias ágeis, os gastos foram mais expressivos no último ano, e com um número menor de profissionais treinados, indicando elevada maturidade no tema.

**R\$ 1,4 bilhão** deve ser investido, neste ano, em infraestrutura e soluções tecnológicas que melhorem a experiência de trabalho dos profissionais<sup>1</sup>

## Treinamentos para profissionais dos bancos

	Em tecnologia <sup>2</sup>			Em segurança cibernética <sup>3</sup>			Em metodologias ágeis <sup>2</sup>		
	2023	Δ	2024	2023	Δ	2024	2024	Δ	2024
Investimentos em treinamentos (R\$)	<b>R\$ 55,7 milhões</b>	▼ -12%	<b>R\$ 49,2 milhões</b>	<b>R\$ 26,9 milhões</b>	▲ 12%	<b>R\$ 30,2 milhões</b>	<b>R\$ 36,2 milhões</b>	▲ 3%	<b>R\$ 37 milhões</b>
Profissionais treinados	<b>175,4 mil</b>	▲ 35%	<b>237,1 mil</b>	<b>162,3 mil</b>	▲ 5%	<b>169,9 mil</b>	<b>227 mil</b>	▼ -17%	<b>189,3 mil</b>

“Um dos objetivos é preparar um programa de reskilling para os colaboradores, pois eles precisarão transitar para o setor de TI. Com a digitalização das interações, do atendimento e da administração da empresa, é fundamental que essas pessoas se juntem a nós. Não se trata apenas de alocá-las em uma nova função; o objetivo é capacitá-las com habilidades de desenvolvedores.”

Executivo de TI

<sup>1</sup>Amostra: 15 bancos; <sup>2</sup>Amostra: 17 bancos; <sup>3</sup>Amostra: 17 bancos.

© 2025. Para mais informações, contate a Deloitte Global.

# Capacitação tecnológica contínua

Para profissionais de TI, os investimentos em treinamento diminuiram ligeiramente, enquanto o número de colaboradores treinados, para disseminar conhecimento geral, aumentou. Isso se deve aos investimentos massivos realizados em anos anteriores, com treinamentos on-line e assíncronos, os quais promovem uma estrutura de formação consolidada e eficiente. No tema de segurança cibernética, o crescimento registrado reforça o compromisso dos bancos com a segurança, garantindo especializações constantes para estes profissionais.

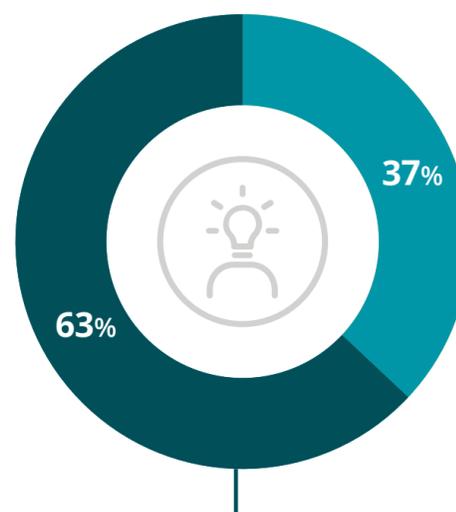
E, para este ano, o aumento médio prospectado no quadro de profissionais de TI é de 15% por 63% dos participantes, refletindo a necessidade de adaptação e crescimento dos times internos, diante das novas tecnologias.

## Treinamentos para profissionais de TI

	Em temas gerais <sup>1</sup>			Em segurança cibernética <sup>2</sup>		
	2023	Δ	2024	2023	Δ	2024
Investimentos em treinamentos (R\$)	R\$ 39,2 milhões	▼ -6%	R\$ 36,7 milhões	R\$ 3,9 milhões	▲ 80%	R\$ 7 milhões
Profissionais treinados	49 mil	▲ 12%	54,8 mil	7,6 mil	▲ 20%	9,1 mil

## Perspectiva de variação na força de trabalho de TI dos bancos neste ano<sup>3</sup>

- Manter
- Aumentar



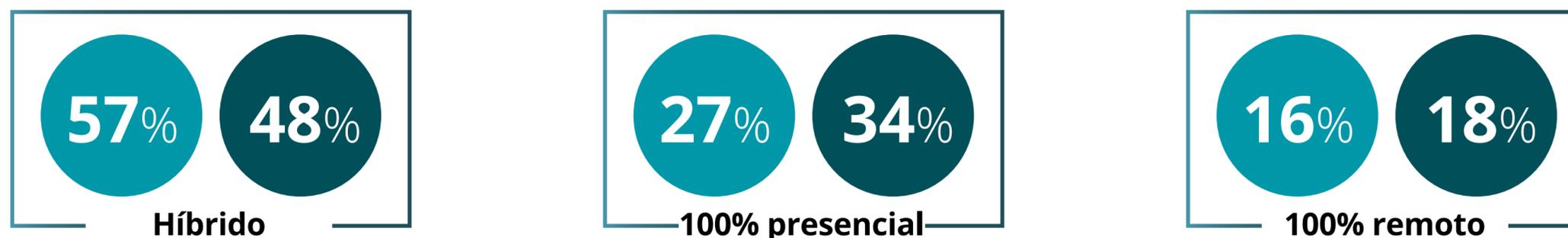
Espera-se aumento médio de **15%** na força de trabalho da área da TI<sup>4</sup>, o que poderá corresponder a **57,5 mil** profissionais em 2025<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Amostra: 17 bancos; <sup>2</sup>Amostra: 14 bancos; <sup>3</sup>Amostra: 19 bancos; <sup>4</sup>Amostra: 11 bancos.

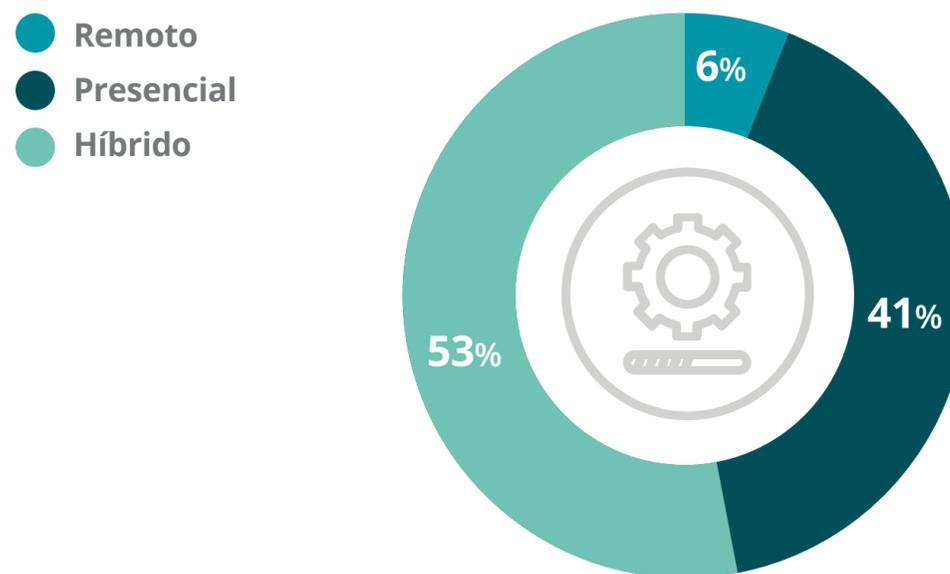
# Modelos de trabalho

O trabalho híbrido, nesta edição, é adotado por quase metade dos bancos. Entre suas principais motivações está a promoção da satisfação dos profissionais e o alinhamento à cultura organizacional, enquanto o modelo presencial, preferido por 41% das instituições, destaca, além do alinhamento cultural, a importância do aprendizado e desenvolvimento contínuos. Ambas as abordagens visam equilibrar produtividade e flexibilidade, aproveitando ao máximo as sinergias entre as habilidades humanas e tecnológicas, e reforçam a urgência de repensar e rearquitetar a natureza do trabalho.

Percentual da força de trabalho, por modelo de atuação<sup>1</sup> ● 2023 ● 2024



Preferência da instituição com relação ao modelo de trabalho<sup>2</sup>



Principais motivadores para a preferência do modelo

	Híbrido <sup>3</sup>	Presencial <sup>4</sup>
1º	Satisfação do profissional	Alinhamento com a cultura da empresa
2º	Alinhamento com a cultura da empresa	Aprendizado e desenvolvimento
3º	Atratividade de talentos	Aumento de produtividade

<sup>1</sup>Amostra equalizada: 15 bancos; <sup>2</sup>Amostra: 17 bancos; <sup>3</sup>Amostra: 9 bancos; <sup>4</sup>Amostra: 7 bancos.

© 2025. Para mais informações, contate a Deloitte Global.

# Capacitação tecnológica contínua

O constante aumento de profissionais treinados em áreas de conhecimento relacionadas a TI mostra o compromisso das instituições bancárias na vanguarda da utilização de tecnologias emergentes que culminam em melhoria interna de processos e na construção de soluções seguras e tecnológicas aos seus clientes. Do total de pessoas que trabalham nos bancos, 11% pertencem à área de TI, sendo as equipes de desenvolvimento, analytics e BI, e infraestrutura as com maior quantidade de profissionais dedicados.

Essa composição se relaciona diretamente com as profissões mais demandadas, como desenvolvedores de software, especialistas de segurança da informação e cientistas de dados. A necessidade dos bancos em contratar tais perfis profissionais indica seu comprometimento em desenvolver produtos e serviços cada vez mais tecnológicos e personalizados, a fim de oferecer aos clientes uma melhor experiência, a partir de sistemas digitalizados, seguros e construídos em uma estrutura eficiente e baseada em análise de dados.

**“O movimento da transformação digital é muito mais do que simplesmente adquirir tecnologia; é um movimento cultural. Estamos totalmente envolvidos, colocando grandes esforços nisso, com um programa robusto que está trazendo pessoas para a TI com essa nova visão.”**

**Executivo de TI**



Em média, **11%** dos profissionais dos bancos são da área de TI<sup>1</sup>

## Composição de cargos dos profissionais que atuam na área de tecnologia dos bancos<sup>1</sup>



## Top 5 profissionais de tecnologia mais demandados atualmente pelos bancos<sup>2</sup>



<sup>1</sup>Amostra: 16 bancos; O percentual desconsidera a quantidade de profissionais terceirizados; <sup>2</sup>Amostra: 18 bancos.

# IA e a mudança na cultura dos bancos

A IA generativa mostra seu poder de disrupção ao levantar questionamentos sobre a maneira como é estruturado o trabalho, redefinindo a própria cultura dos bancos. Suas capacidades permitem às instituições bancárias repensar a execução de atividades específicas ao invés de funções completas – modelo que é utilizado atualmente. Essa divisão das funções em múltiplas tarefas permite maior entendimento sobre a expectativa daquele trabalho e maior flexibilidade e eficiência, já que a execução das atividades pode ser distribuída e automatizada com o apoio da GenAI, extraindo o melhor valor da sinergia entre as habilidades humanas e a tecnologia. Essa nova realidade também possibilita um upgrade de conhecimento dos profissionais, se concentrando em atividades de maior valor agregado.

Segundo o estudo global “Now decides next: Getting real about Generative AI”, da Deloitte, isso significa que a evolução da força de trabalho com a IA generativa requer, por um lado, investimento significativo em upskilling e reskilling dos profissionais, para que se sintam confortáveis em utilizar a tecnologia com máxima eficiência e se adaptem a esse novo cenário; por outro lado, que as organizações desenvolvam novas estratégias de talentos, reestruturando seus processos e fluxos de trabalho, a fim de garantir uma transição suave e bem-sucedida. Neste mesmo estudo, 75% das organizações indicam que esperam mudar sua estratégia de talentos em até dois anos.

## Como as empresas estão ajustando suas estratégias de talentos



Redesenhar os processos de trabalho para obter vantagem com GenAI



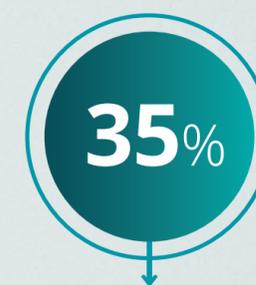
Implementar estratégias de upskilling e reskilling



Métricas de engajamento e Confiança



Programas de fluência em IA



Avaliando as mudanças e planejando a demanda dos novos skills



Estratégia de acesso ao ecossistema de mão de obra

**“Buscamos profissionais que se modernizem constantemente. Investimos na formação de colaboradores, equilibrando jovens talentos e profissionais experientes para acelerar o desenvolvimento. Esse equilíbrio é um desafio e ajuda na retenção, pois valoriza o clima organizacional.”**

Executivo de TI



**75%** das empresas buscam mudar sua estratégia de talentos em até **dois anos**



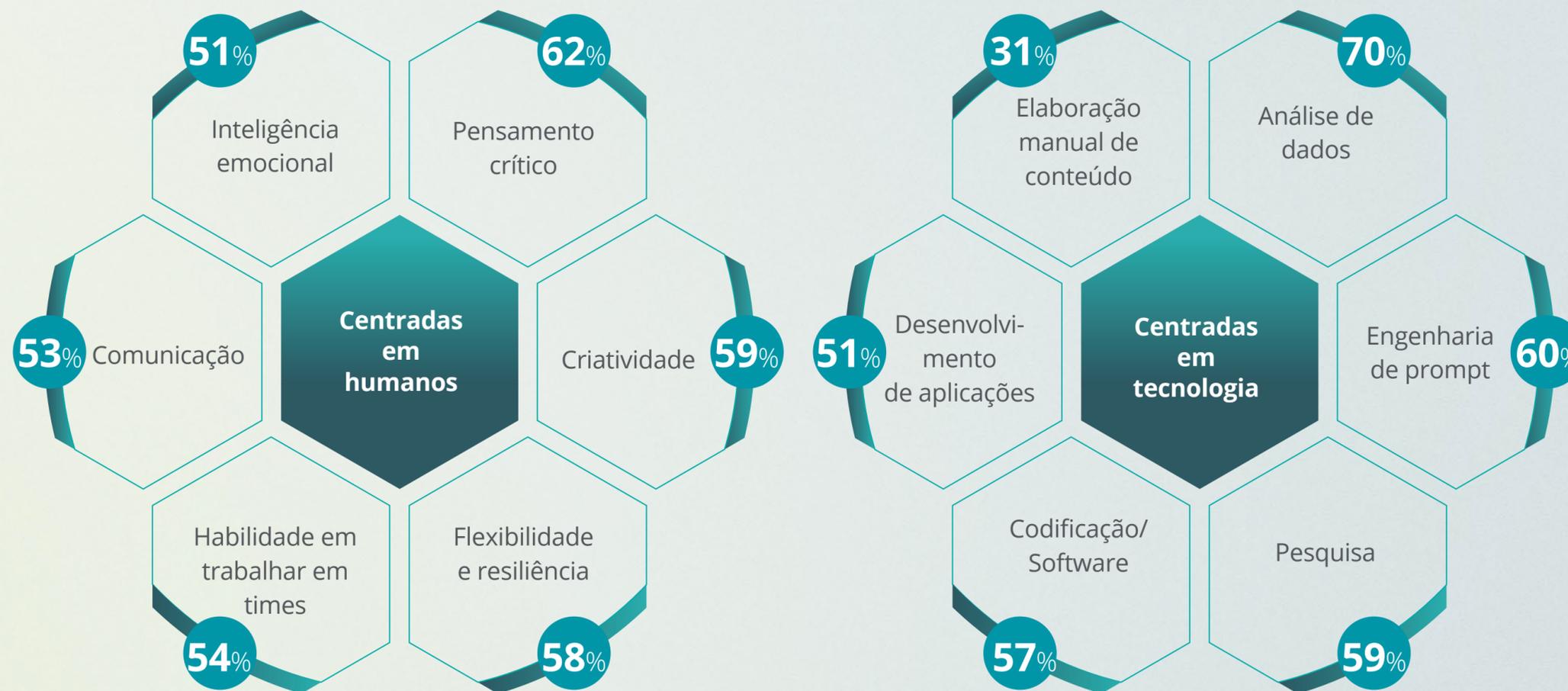
Fonte: Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise Quarter two report, abril de 2024

# IA e a mudança na cultura dos bancos

O advento da IA e a subsequente mudança cultural promovida por ela evidenciam a necessidade de que as empresas repensem os tipos de tarefas desempenhadas pelos profissionais – segmentando-as entre as centradas no ser humano e aquelas centradas na tecnologia. No estudo global “State of GenAI report”, da Deloitte, as habilidades profissionais apontadas como as que podem ser mais valorizadas a partir da maior integração da IA nos negócios foram, para tecnologia, análise de dados, engenharia de prompt e pesquisa de informações, enquanto, para habilidades humanas, o pensamento crítico, a criatividade, a flexibilidade e a resiliência.

O estudo também mostra a importância e os desafios que as organizações devem enfrentar para se adaptarem, reestruturando processos e criando estratégias nas quais os profissionais utilizem o poder da IA generativa, promovendo uma colaboração eficiente entre humanos e máquinas. A confiança na tecnologia e a capacidade de adaptação são essenciais para garantir uma transição bem-sucedida e maximizar os benefícios da IA generativa.

## Habilidades mais valorizadas com o advento de IA

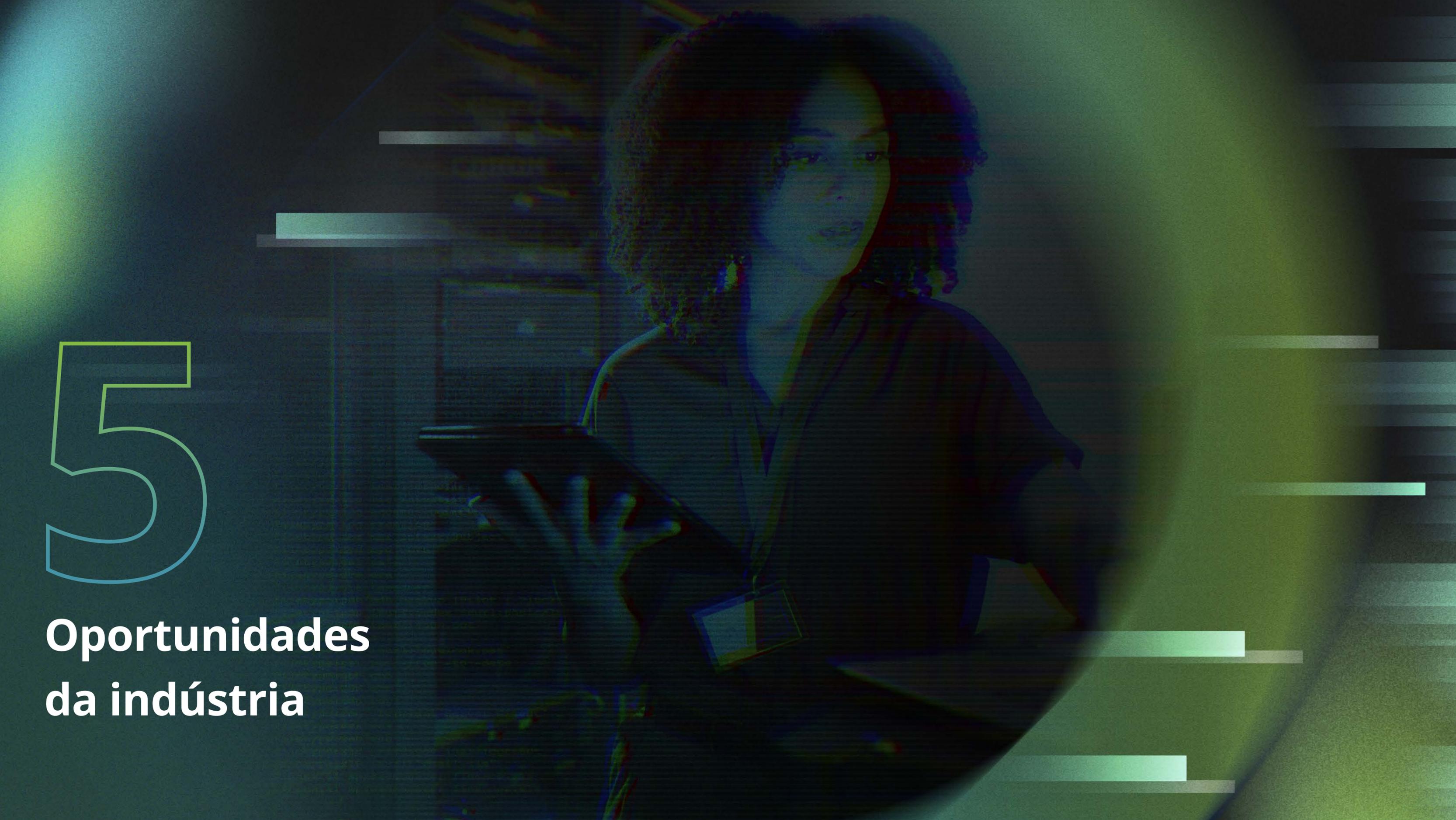


“Está sendo criada uma cultura na qual qualquer profissional do banco, independentemente de sua área de atuação, possa inovar e melhorar seus processos internos. Para isso, é essencial fornecer as ferramentas adequadas e fortalecer o empowerment, com apoio da administração. A mudança cultural vai além de discurso; exige ações práticas e mecanismos internos para viabilizar a autonomia e a inovação.”

Executivo de TI



Fonte: Deloitte’s State of Generative AI in the Enterprise Quarter two report, abril de 2024

A woman with dark curly hair, wearing a blue button-down shirt and a lanyard with a badge, is looking at a tablet computer. The background is a blurred office setting. On the left side of the image, there is a large, stylized number '5' in a light blue color.

5

**Oportunidades  
da indústria**

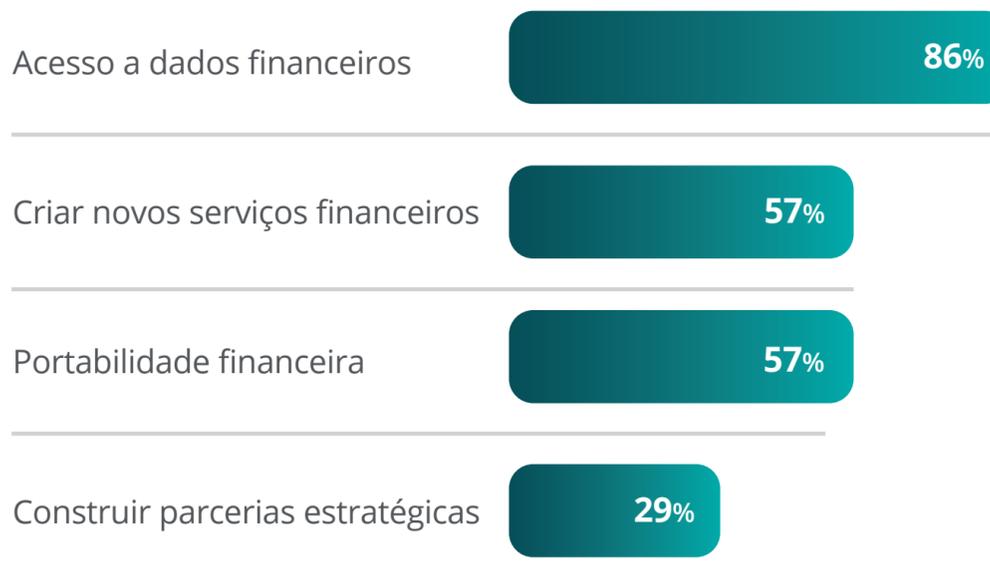
# Explorando o Open Finance em busca da diferenciação

O Open Finance representa uma grande oportunidade para os bancos, não apenas para expandir suas operações, por meio de criação de novos serviços, portabilidade e parcerias estratégicas, mas principalmente para adquirir dados valiosos sobre seus clientes, incluindo perfis de comportamento de compra, preferências, padrões de consumo e interações com produtos financeiros. Ao integrar essas informações com suas estruturas de IA e GenAI, os bancos podem criar abordagens cada vez mais personalizadas, oferecendo produtos e serviços altamente customizados que atendem, de forma precisa, às necessidades e desejos dos clientes.

A perspectiva de potencialização do Open Finance é amplamente reconhecida pelos bancos participantes, com 41% deles prevendo uma alta extração de valor nos próximos anos, ainda que atualmente o sistema esteja contribuindo, na perspectiva de 6% dos bancos, com um valor baixo.

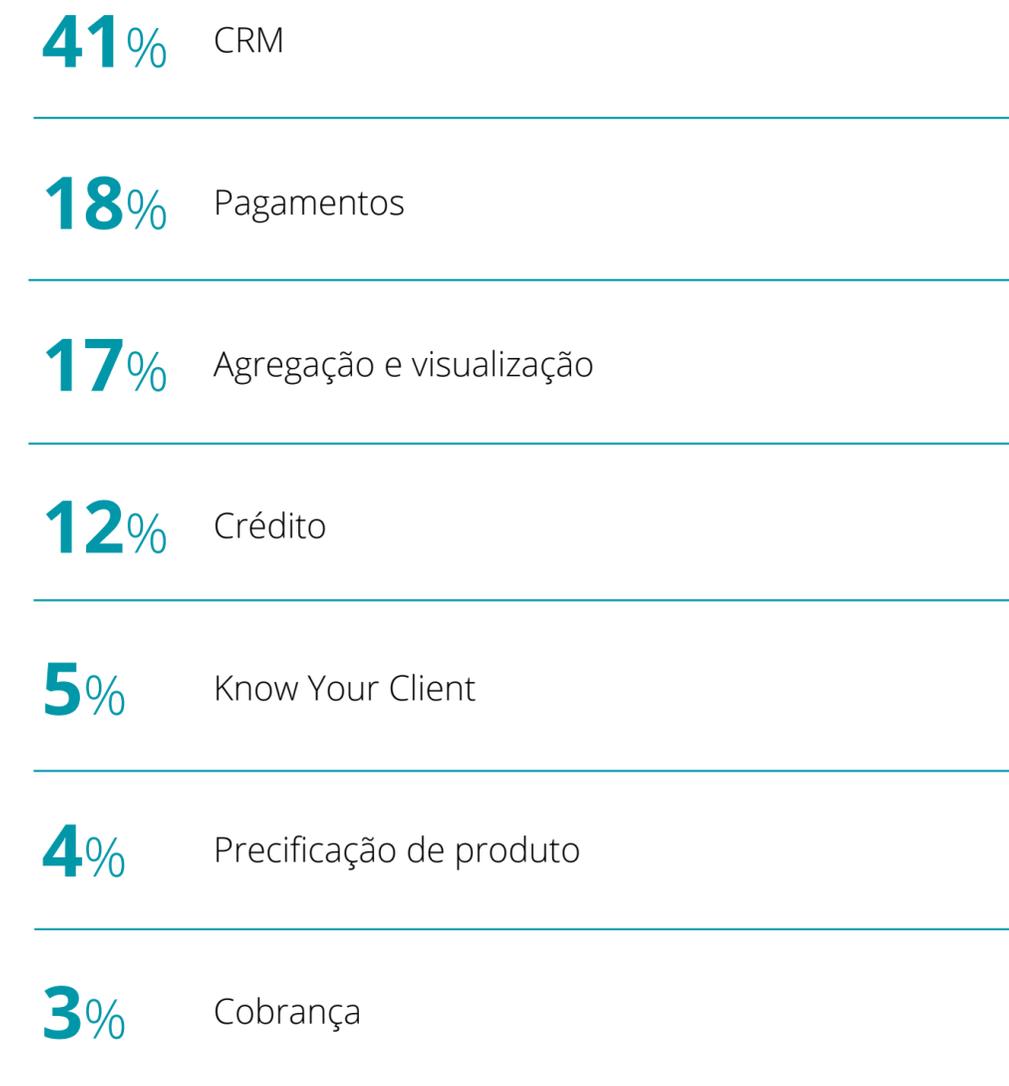
Ao analisar a proporção atual de casos de uso, no sentido de real aplicação do Open Finance, o CRM é mais implementado pelos bancos. Outras dimensões como pagamentos, agregação e visualização de dados, e crédito, possuem representatividade mais baixa em comparação à primeira posição. Essa variedade de casos de uso revela que o sistema do Open Finance está em processo de amadurecimento e tem potencial para suportar as estratégias de relacionamento entre banco e cliente, garantindo que este último possa sentir um impacto positivo, tangível e personalizado.

## Formas de obter valor do Open Finance<sup>1</sup>



Atualmente, **6%** dos bancos extraem alto valor do Open Finance, e **41%** projetam obtê-lo no futuro<sup>2</sup>

## Proporção dos casos de uso atualmente utilizados<sup>3</sup>



<sup>1</sup>Amostra: 14 bancos; <sup>2</sup>Amostra: 17 bancos; <sup>3</sup>Amostra: 18 bancos.

# Explorando o Open Finance em busca da diferenciação

No entanto, o principal desafio notado pelos bancos para alcançar esses benefícios está na adesão dos clientes e na capacidade de gerar casos de uso, já que 41% das instituições afirmam que o sistema ainda não é plenamente compreendido pelo consumidor, enquanto 35% dos bancos mencionam a baixa atratividade dos casos de uso para seus clientes.

## Principais barreiras à maior adesão de clientes ao Open Finance<sup>1</sup>



# 41%

Compreensão do cliente sobre o que é Open Finance



# 35%

Casos de uso atrativos ao cliente



# 18%

Incerteza do cliente em compartilhar dados pessoais com outras instituições

“Nossa agenda regulatória foca em utilizar melhor os dados de Open Finance e inteligência artificial para entregar mais valor ao cliente. Temos uma equipe dedicada a explorar a personalização e usar dados de mercado para oferecer o melhor limite de cartão de crédito aos clientes que consentiram.”

Executivo de TI

“O Open Finance democratiza muitos dados e é um grande gerador de negócios.”

Executivo de TI

<sup>1</sup>Amostra: 17 bancos.

# Ecossistemas e APIs

A inovação continua sendo uma das principais estratégias dos bancos para enriquecer seus ecossistemas e entregar mais valor aos clientes. Neste cenário, a abertura ao mercado, por meio da open innovation, destaca-se como prática prioritária: sua adoção cresceu 24 pontos percentuais em relação à edição anterior da pesquisa. Essa abordagem viabiliza o desenvolvimento conjunto de soluções, ampliando a oferta de produtos e serviços por meio de parcerias — especialmente com fintechs e startups, já presentes em mais de 85% das instituições participantes.

Para sustentar essa dinâmica de inovação colaborativa, o uso de APIs torna-se um meio essencial de conexão entre bancos e parceiros, como no contexto do Open Finance. Em média, os bancos disponibilizaram 324 APIs externas no último ano, com 41% deles operando sob modelo de governança distribuída, reforçando a importância da arquitetura tecnológica como habilitadora da integração.

## Estratégias de inovação adotadas pelos bancos<sup>3</sup>



 **85%** dos bancos possuem parcerias com startups<sup>1</sup>

### Principais parcerias com startup<sup>4</sup>



 **324** foi a média total de APIs externas em 2024<sup>1</sup>

### Modelos de governança de APIs utilizados<sup>2</sup>



<sup>1</sup>Amostra: 20 bancos; <sup>2</sup>Amostra: 19 bancos; Modelo centralizado: um time centraliza todas as revisões e aprovações de qualquer tipo de mudança de arquitetura, como atualização e inclusão de novas features; Modelo descentralizado: semelhante ao modelo centralizado, porém com subdivisões que cuidam de determinados tópicos; Modelo distribuído: vários times, sendo cada um especialista em determinado produto, sabendo detalhadamente o que faz e qual a melhor maneira de eles serem expostos; <sup>3</sup>Amostra equalizada: 14 bancos; <sup>4</sup>Amostra: 16 bancos.

# Potencial transformador dos ativos digitais e da tokenização

Além do Open Finance, outra oportunidade de diferenciação das instituições bancárias é por meio da tokenização e de ativos digitais, impulsionados por estruturas em blockchain, como a que está sendo arquitetada para o DREX.

O desenvolvimento do DREX trará, para 95% dos bancos respondentes, a possibilidade de inovação em produtos financeiros. Para 63% deles, impactará a criação de contratos inteligentes e a automatização, e para 42%, trará transparência e segurança. Especialmente nestas duas últimas frentes, a IA pode trazer benefícios significativos. Ao automatizar a elaboração e execução de contratos inteligentes, reduz-se a necessidade de supervisão humana e minimizam-se erros. No que se refere à transparência e segurança dos processos financeiros, ela pode auxiliar na análise de grandes volumes de dados em tempo real, detectar padrões anômalos e prevenir fraudes.

No entanto, a maturidade dessas iniciativas ainda é inicial: 65% dos bancos estão explorando ou avaliando possibilidades em custódia, 58% em tokenização e 53% em ativos digitais. Esse cenário indica uma oportunidade de crescimento nesta frente, paralela ao amadurecimento e popularização do DREX.

## Principais impactos esperados com a criação do DREX<sup>1</sup>

**95%** Inovação em produtos financeiros

**63%** Contratos inteligentes e automatização

**42%** Transparência e segurança

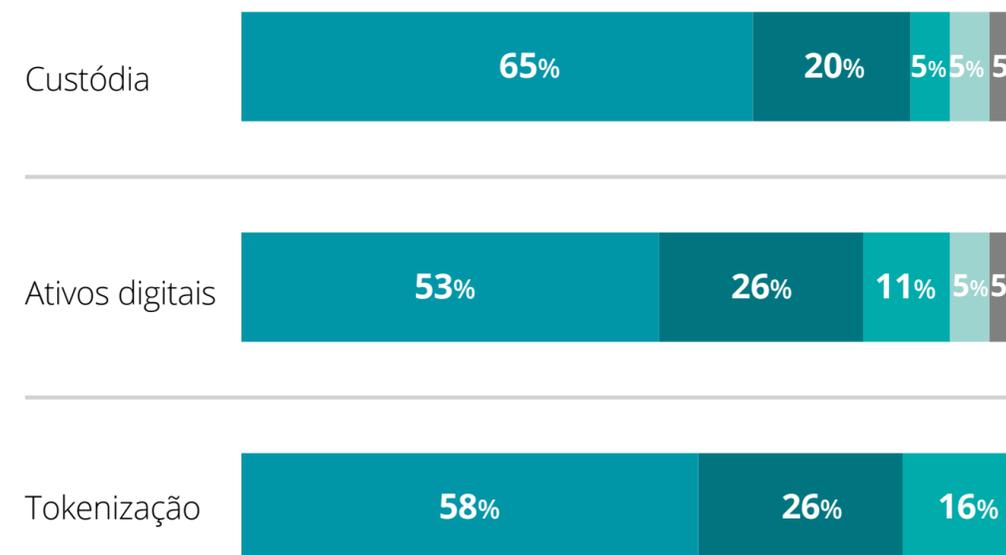
**26%** Eficiência de custos

**21%** Facilidade de acesso a investimentos

**5%** Inclusão financeira

## Nível de maturidade com relação às iniciativas<sup>2</sup>

- Exploração/Avaliação
- Implementação Inicial/Piloto
- Implementação em Escala Limitada
- Implementação em Larga Escala
- Otimização/Integração Completa



<sup>1</sup>Amostra: 19 bancos; <sup>2</sup>Amostra: 20 bancos.

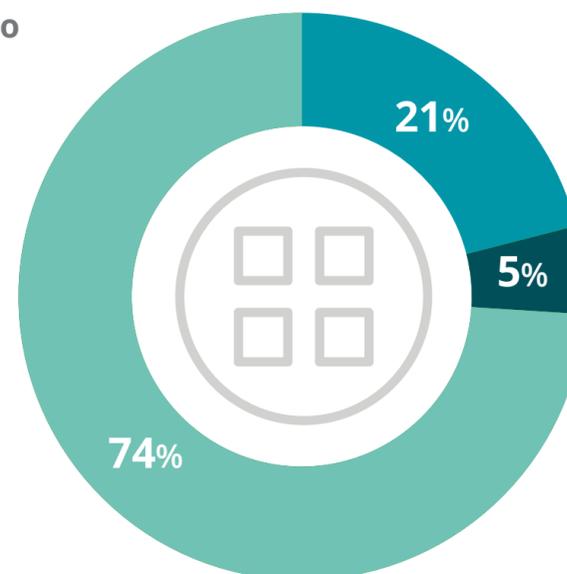
# Potencial transformador dos ativos digitais e da tokenização

Ainda assim, dois em cada dez bancos respondentes afirmam já operar tanto no âmbito de tokenização quanto de custódia de ativos digitais. A construção desta arquitetura tecnológica, segundo 62% das instituições respondentes, é feita com o apoio de provedores de mercado. Para 31%, o design e a construção foram realizados internamente.

Embora o tipo de estruturação varie e a tecnologia ainda seja incipiente, a oferta de ativos digitais e de tokenização é uma tendência na busca pela diferenciação dos bancos, pois permite ampliar sua gama de ofertas e tem o potencial de trazer benefícios tangíveis aos clientes.

## Operação do banco em tokenização ou custódia de Ativos Digitais (AD)<sup>1</sup>

- Sim, em custódia e tokenização
- Sim, para tokenização
- Não



## Estruturação e construção da oferta de Ativos Digitais ou tokenização no banco<sup>2</sup>

**62%** Contam com o apoio de provedores de mercado para a estruturação da arquitetura tecnológica

**46%** Desenham e constroem todo o serviço internamente

**31%** Contam com o apoio de expert para a definição funcional da oferta

**23%** Um time de experts de fincrime ou regulatório dão suporte às questões jurídicas

<sup>1</sup>Amostra: 19 bancos; <sup>2</sup>Amostra: 13 bancos.

# Sustentabilidade e responsabilidade social em foco

Os temas de sustentabilidade e responsabilidade social são considerados por quase metade dos bancos participantes desta edição da Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária como uma estratégia para a diferenciação. Ainda, 90% deles possuem ofertas ESG (sigla traduzida como ambiental, social e governança) para seus clientes.

Entre as instituições que ofertam produtos e serviços relacionados à temática, 80% pretendem ampliar os investimentos este ano. O cenário reforça o compromisso da indústria bancária brasileira com a agenda ESG, por meio da oferta de produtos e serviços cada vez mais personalizados às necessidades dos clientes.

 **45%**

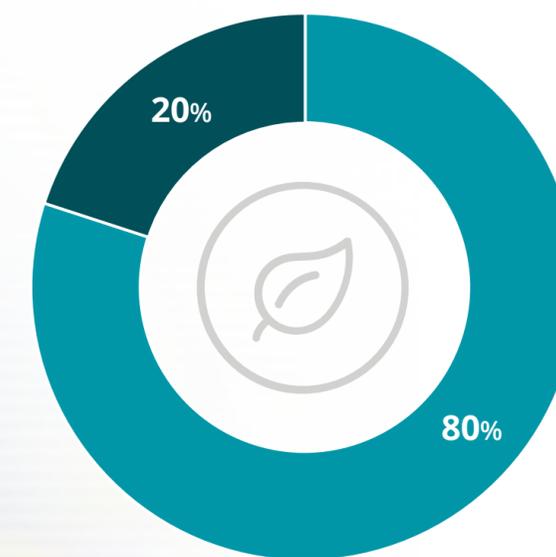
dos bancos elencam a sustentabilidade e a responsabilidade social como estratégias de diferenciação<sup>1</sup>

 **90%**

das instituições possuem ofertas ESG para seus clientes<sup>1</sup>

## Perspectiva de investimento dos bancos em produtos e serviços ESG para clientes<sup>2</sup>

-  Pretendem aumentar os investimentos em comparação com o ano anterior
-  Pretendem manter os investimentos em comparação com o ano anterior



<sup>1</sup>Amostra: 20 bancos; <sup>2</sup>Amostra: 15 bancos.

# Compromisso crescente com a educação financeira e a sustentabilidade

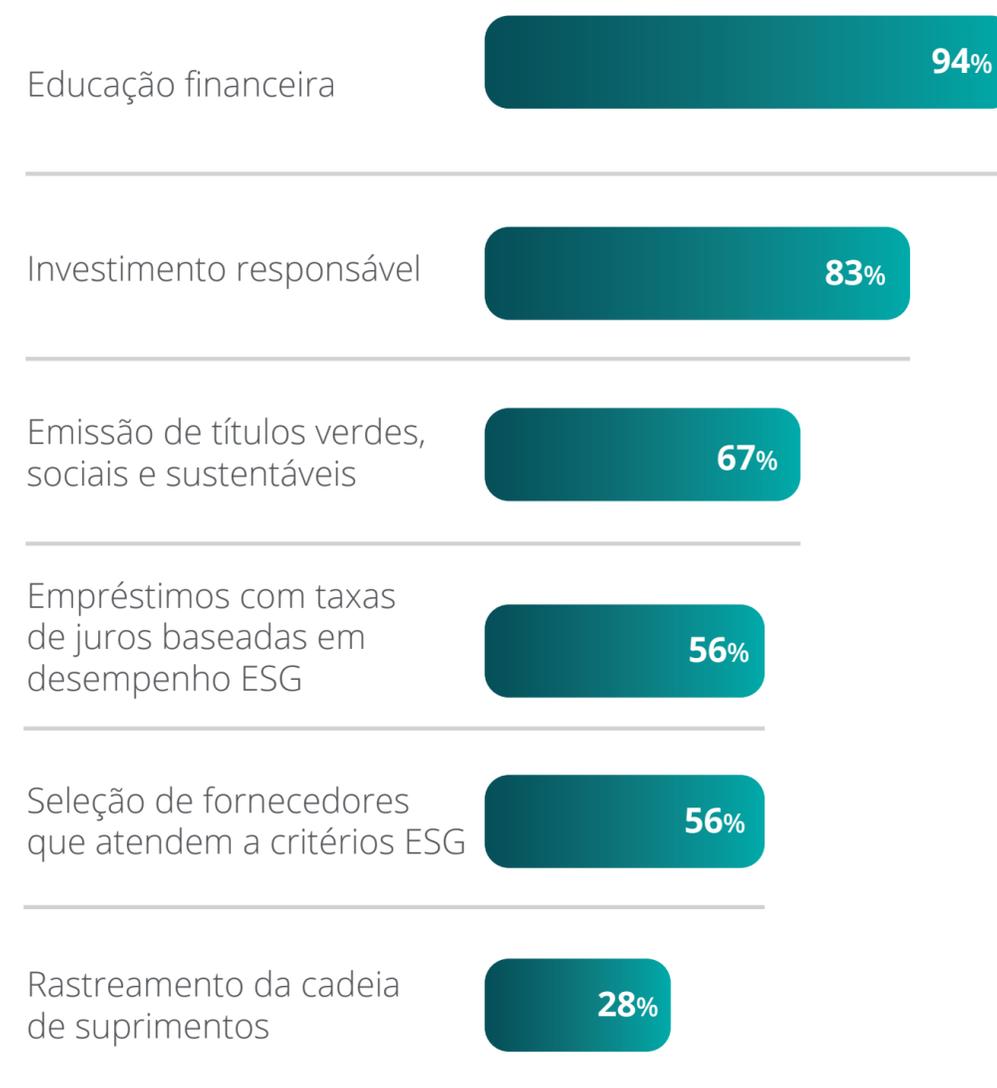
Entre as instituições que oferecem produtos e serviços ESG a seus clientes (90%), destacam-se ofertas de educação financeira e investimento responsável, direcionando os bancos no apoio a questões de cunho social, como o superendividamento, e ao desenvolvimento de um sistema bancário mais sustentável.

Quanto aos canais de comunicação utilizados para a promoção de educação financeira, as plataformas digitais lideram, seguidas pelos aplicativos bancários. O avanço da maturidade em IA pelas instituições, como abordado anteriormente, também revela uma oportunidade para que a tecnologia seja cada vez mais integrada ao processo de aculturação da agenda ESG dos bancos, tanto externa quanto internamente.

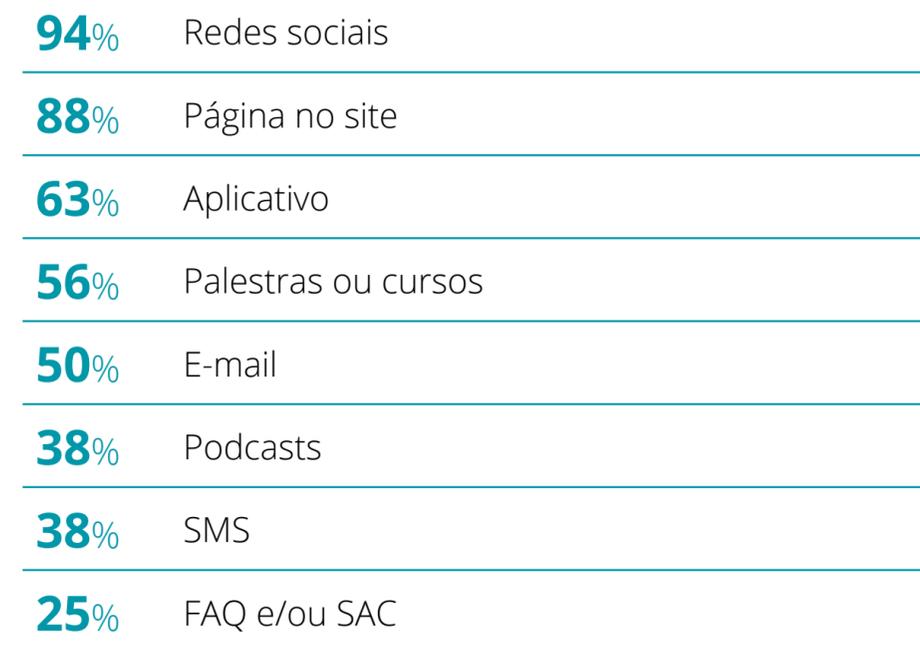
**“Em relação às questões ESG, temos iniciativas de inclusão e benefícios de saúde mental. Para os clientes, oferecemos produtos como linhas de financiamento para placas solares, incentivando a responsabilidade financeira e ambiental. Uma das prioridades estratégicas para 2025 é justamente essa responsabilidade financeira.”**

**Executivo de TI**

## Produtos ESG ofertados aos clientes<sup>1</sup>



## Por meio dos seguintes canais<sup>2</sup>



<sup>1</sup>Amostra: 18 bancos; <sup>2</sup>Amostra: 16 bancos.

# Iniciativas para uma cultura voltada à sustentabilidade

Para promover ações ESG mais alinhadas aos seus públicos interno e externo, a indústria bancária tem avançado na centralização de dados e na avaliação da eficácia de suas iniciativas. Atualmente, 65% das instituições já realizam a medição dos impactos por meio de inovação tecnológica, abrindo espaço para futuras oportunidades e uso estratégico dessas informações.

Especificamente em suas operações, os bancos apontam que as iniciativas de inclusão social e diversidade são prioridade para 95% dos participantes. As ênfases em promover eficiência energética, migrar para fontes de energia renováveis e buscar a neutralização de carbono também destacam o alinhamento das instituições com as metas globais de sustentabilidade ambiental.

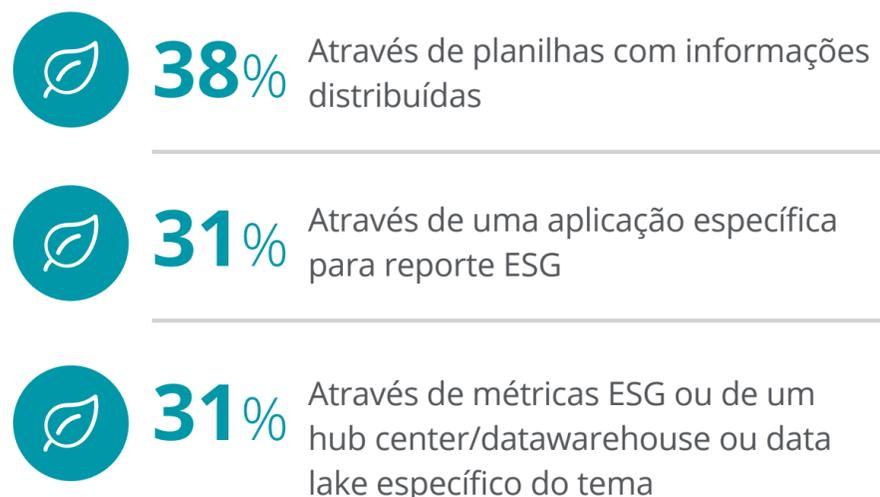
Esses movimentos evidenciam o compromisso dos bancos com uma governança mais eficaz e transparente, além de uma oportunidade para o desenvolvimento de novas ofertas e de projetos que promovam o desenvolvimento sustentável dentro e fora de suas estruturas.

**“Valorizamos a diversidade e a inclusão. Nossa instituição conta com colaboradores dedicados, que promovem ações internas alinhadas a esses valores. Incentivamos a participação ativa de todos, reforçando nosso compromisso com uma cultura inclusiva.”**

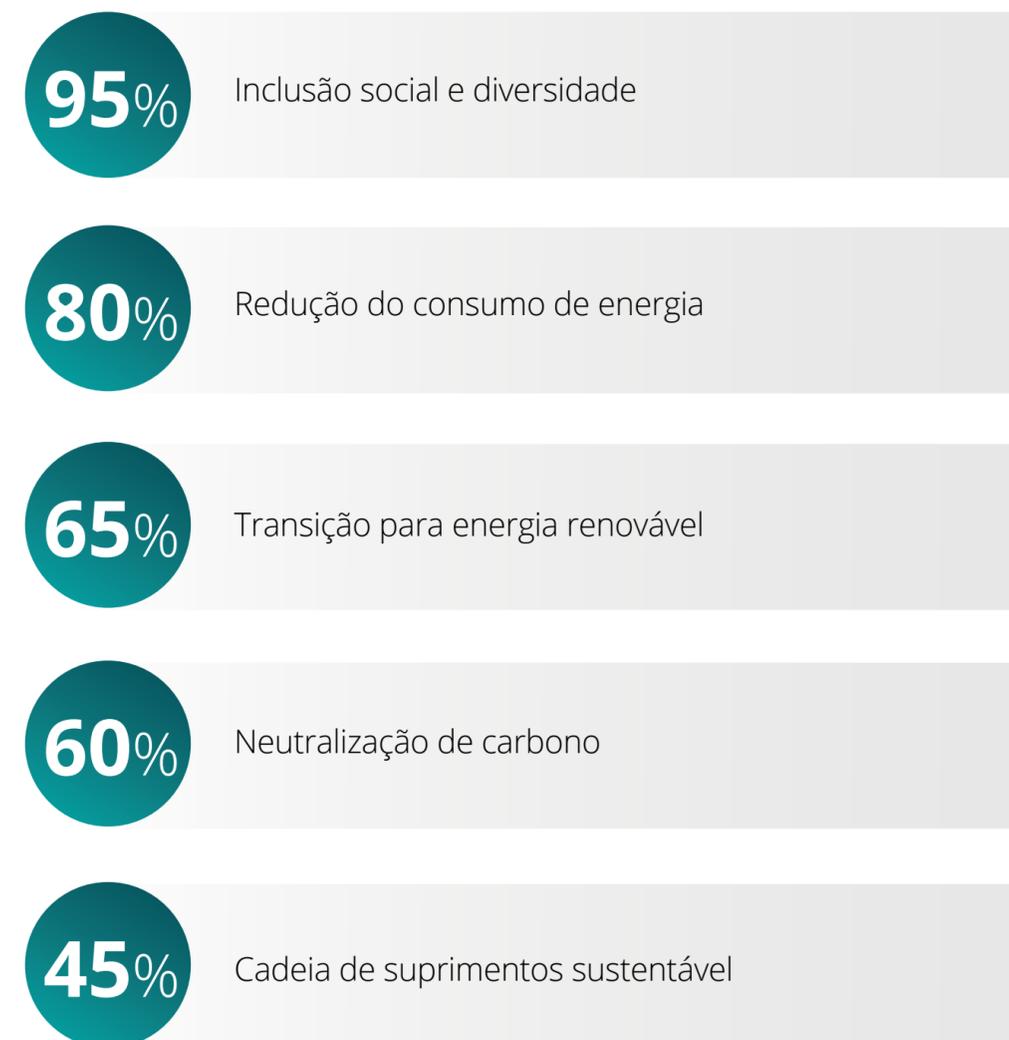
Executivo de TI



## Medição do impacto das iniciativas ESG<sup>2</sup>



## Iniciativas ESG implementadas pelos bancos internamente<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Amostra: 20 bancos; <sup>2</sup>Amostra: 13 bancos.

# 6

## Principais insights



# Principais insights

## Diferenciação através da inovação e experiência do cliente

O diferencial competitivo dos bancos continua diretamente ligado à inovação tecnológica e à experiência do cliente. Nesse contexto, a IA e a GenAI têm papel central, com 88% das instituições explorando seu potencial para inovação e 94% adotando essas tecnologias para aprimorar o atendimento.

## Eficiência bancária e personalização com IA

À medida que amadurecem, a IA e a GenAI impulsionam ganhos operacionais nos bancos, com um aumento médio de 11,4% na eficiência dos processos e quase 40% das instituições relatando melhorias acima de 20%. A GenAI, em especial, tem um papel estratégico na evolução da personalização, permitindo que os bancos reavaliem seus modelos de negócio e elevem a experiência do cliente, acelerando a inovação no setor financeiro.

## Sinergia entre IA e cloud na transformação digital

A adoção da cloud tem sido fundamental para impulsionar tecnologias disruptivas e inovação no setor bancário. Instituições com maior maturidade em IA tendem a avançar mais na migração de domínios de negócio para a nuvem, evidenciando a forte sinergia entre essas tecnologias. Juntas, IA e cloud aceleram a transformação digital, ampliam a escalabilidade e a flexibilidade no processamento de dados, reduzem a dependência de infraestruturas legadas e possibilitam maior integração entre sistemas.

## Reequilibrando tecnologia e talento humano

O investimento de R\$ 1,4 bilhão para melhoria da experiência do colaborador e o aumento do quadro de profissionais de TI em 15%, projetado para chegar a 57,5 mil profissionais neste ano, reforçam o compromisso dos bancos com o fortalecimento do ecossistema, por meio de investimentos internos que viabilizam a atração de talentos especializados e a capacitação contínua. Com a ascensão da IA, será necessário treinar e aprimorar o conhecimento dos profissionais, para que a indústria bancária consiga reequilibrar forças entre tecnologia e talento humano, a fim de continuar entregando valor de forma cada vez mais estratégica.

## Resiliência e automação na proteção de dados

O aumento das ameaças cibernéticas exige soluções inovadoras que combinem inteligência artificial, automação e resiliência para proteger dados e transações. Assim, os bancos estão implementando casos de uso de IA para cibersegurança, com 70% deles visando à proteção de sistemas e dados contra ataques cibernéticos e 80% à detecção de fraude e lavagem de dinheiro.

## Investimentos estratégicos em tecnologia e inovação

O orçamento total destinado à tecnologia deve crescer 13% neste ano, alcançando R\$ 47,8 bilhões. Esse crescimento é impulsionado por iniciativas estratégicas que demandam uma base tecnológica robusta para suportar a adoção em larga escala da IA e da GenAI. Com isso, os bancos estão ajustando seus orçamentos para acomodar este crescimento, ampliando os investimentos em IA e GenAI em 61% frente ao ano anterior.

# Expediente

## Liderança do projeto

### **Rodrigo Mulinari**

Diretor responsável pela Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária

### **Sérgio Biagini**

Sócio-Líder da Deloitte para a Indústria de Serviços Financeiros

### **Giovanni Cordeiro**

Diretor de Research da Deloitte

## Condução da pesquisa e produção do relatório

### **Paula Forti**

Gerente de Research da Deloitte

### **Francine Souza**

Especialista da Indústria de Serviços Financeiros da Deloitte

### **Maria Caroline Bandoria**

Analista de Comunicação de Research da Deloitte

### **João Delarissa**

Analista de Research da Deloitte

### **Camilla Schiavinato Lopes**

Analista de Research da Deloitte

### **Bibiana Muscalu**

Assistente de Research da Deloitte

## Revisão do relatório

## Comitê de Inovação e Tecnologia da FEBRABAN

## Identidade visual e diagramação do projeto

### **Edilene Roza**

Analista de Comunicação e Design de Research da Deloitte

## Contato

[pesquisa@deloitte.com](mailto:pesquisa@deloitte.com)





A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”). A DTTL (também chamada de “Deloitte Global”) e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigar ou se vincular a terceiros. A DTTL, cada firma-membro da DTTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para saber mais.

A Deloitte é líder global de auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos, consultoria tributária e serviços correlatos. Nossa rede global de firmas-membro e entidades relacionadas, presente em mais de 150 países e territórios (coletivamente, a “organização Deloitte”), atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®. Saiba como os cerca de 460.000 profissionais da Deloitte impactam positivamente seus clientes em [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).