Instituições são ambiciosas e esforçadas, mas é preciso mais atenção no alinhamento entre equipes e em resultados operacionais transformadores, diz consultoria Capco

As instituições financeiras são ambiciosas na adoção de novas tecnologias, como nuvem e big data. Mas, nem sempre colheram tudo o que podiam por escolhas na implantação. Por isso, um dos maiores desafios do setor ao adotar a Inteligência Artificial (IA) é evitar que os erros do passado voltem a custar resultados abaixo do esperado, mostra o estudo '**IA em Serviços Financeiros: Novas Fronteiras, Velhos Hábitos?", da Capco, consultoria global de tecnologia e gestão focada em finanças e energia**.

A explicação chave está no foco. Há investimentos e esforços, porém há um excesso de atenção a pontos como ferramentas, projetos-piloto e metas de desempenho. No geral, os problemas na adoção de novas tecnologias costumam ser barreiras organizacionais, como alinhamentos, governança, financiamento em silos e hierarquias muito rígidas", diz **Luciano Sobral, South America Managing Partner da Capco**.

Como a IA gera mudanças são aceleradas, os pilotos são mais para saber o que a tecnologia pode entregar, do que para entender como pode melhorar a operação. E é aí que ressurgem problemas estruturais de transformações anteriores.

Observando o mercado, a **Capco** concluiu que algumas instituições financeiras estão implantando IA com base em aprendizados com outras soluções, porque entenderam que a tecnologia é uma mudança no modelo operacional e na arquitetura e não na atualização e ferramenta. Entre os aprendizados colocados em práticas estão, por exemplo, portfólios integrados ao invés de pilotos dispersos e o compartilhamento de responsabilidade – e não só de interesse – pelos líderes.

"Com isso, identificamos cinco princípios que as instituições financeiras devem levar em conta na transformação por IA para terem resultados mais positivos.", afirma o **Luciano Sobral.**

Os princípios são:

- Alinhamento sobre as alavancas estratégicas e ambições com IA;
- Redesenho de processos e fluxos de dados para uma entrega com IA;
- Construção de fundamentos corporativos de IA em vez de pilotos isolados
- Gestão multifuncional e empoderada das equipes que lidam com IA;
- Responsabilidade e integração dos times no design e desenvolvimento com IA desde o início

"Os princípios mostram que antes de avançarem com IA, as equipes das instituições financeiras precisam alinhar, de forma estruturada, as decisões estratégicas que moldarão a entrega de valor da IA. Por isso, a Capco criou a "**Avaliação de Alavancas Estratégicas"** (Strategic Levers Assessment, na tradução em português), que permite definir a posição estratégica que guiará como a IA será estudada, governada e escalada,", diz **Managing Parter da Capco.**

Os passos da Avaliação envolvem definir:

- O papel que a IA deve ter no futuro da organização, da otimização à reinvenção do mercado;
- O nível de ousadia na adoção de novas tecnologias e os limites da responsabilidade da IA em processos reais;
- O equilíbrio entre controle e velocidade, e como princípios ou salvaguardas (guardrails) moldam a entrega;
- Onde a IA deve criar valor primeiro e o horizonte de investimento que a liderança está disposta a comprometer;
- A abordagem preferida para acessar capacidades – construir, comprar ou fazer parcerias – e

como isso deve variar conforme o caso de uso;
- Como as soluções de IA devem escalar por toda a empresa e o nível de abertura a ecossistemas externos e colaboração.

Como afirma o estudo da Capco, A IA recompensa o foco, não o frenesi. Por isso, além da experimentação, as instituições financeiras devem saber exatamente aonde querem chegar e escolher um caminho diferente para evitar os erros do passado.

Fonte: Capco/DFreire Comunicação, em 18.03.2026.