

OPINIÃO

A era do piloto acabou e a IA agora precisa dar resultado

Waldison Miranda (*)

Existe uma diferença profunda entre falar de Inteligência Artificial (IA) e operar uma empresa melhor por causa dela.

Durante anos, a tecnologia ocupou o espaço da experimentação: projetos-piloto, provas de conceito e iniciativas de inovação que raramente saíam do laboratório. Em 2026, essa fase chega ao limite. A IA deixa de ser tema aspiracional e passa a funcionar como infraestrutura de competitividade.

Os números do mercado refletem essa mudança. Apesar da ampla adoção, apenas 26% das empresas conseguem extrair valor real da IA, segundo o Boston Consulting Group. A maioria ainda se limita a pilotos ou ganhos pontuais que não geram impacto consistente. A discussão não é mais sobre potencial da tecnologia, mas sobre capacidade de gerar efeito tangível, em um mercado menos tolerante com iniciativas sem métricas claras. A fase do entusiasmo sem responsabilidade acabou; a área de Produto está no centro dessa cobrança.

A boa notícia é que nunca foi tão fácil construir soluções. Ferramentas baseadas em IA permitem prototipar em dias, automatizar tarefas complexas e testar hipóteses rapidamente. A má notícia é que essa agilidade evidencia a diferença entre equipes que apenas produzem atividades e aquelas que entregam valor real. Até aqui, a tecnologia era tratada como assistente, melhorando a produtividade individual. Agora, assume partes inteiras do trabalho por meio de agentes, automações e fluxos inteligentes. O usuário não busca apenas apoio em decisões, mas resultados delegáveis.

Essa transformação muda o desenho dos produtos. A pergunta relevante deixa de ser onde incluir IA e passa a ser qual parte do trabalho do cliente pode ser eliminada, encurtada ou tornada previsível. Soluções que resolvem etapas completas de um processo tendem a ganhar adoção, melhorar margens e aumentar relevância competitiva. A vantagem deixa de estar na funcionalidade e passa a estar na redução concreta de esforço.

Apesar da evolução, um ponto permanece: a IA acelera o como, mas não define o quê. A clareza sobre o problema continua sendo o principal fator de sucesso. Em 2026, o patamar sobe porque a implementação ficou mais rápida. Práticas antes toleradas, como backlogs intermináveis, rituais excessivos e entregas sem impacto mensurável, passam a ser vistas como desperdício.

Se prototipar ficou ágil, decisões lentas se tornam indefensáveis. Processos que impedem experimentação revelam inércia estrutural. Nesse contexto, Produto precisa demonstrar valor de forma objetiva. A legitimidade não vem mais do discurso, mas do impacto no negócio.

Um erro comum será acreditar que distribuir ferramentas de IA provoca transformação automati-

ca. Ganhos individuais de produtividade podem ser irrelevantes, mas desaparecem em estruturas lentas, dependentes e burocráticas. Sem mudanças organizacionais, a tecnologia amplia esforço sem aumentar retorno.

A tendência é a volta ao essencial. Times menores, autonomia real e ciclos curtos capturam melhor o potencial da automação. Estruturas enxutas reduzem atrito e aceleram decisões. Não se trata de trabalhar mais, mas de remover obstáculos que impedem converter velocidade em impacto.

Nesse cenário, ganha destaque o profissional construtor. Não aquele que faz tudo, mas quem tem habilidade principal sólida e competências adjacentes suficientes para transformar ideias em artefatos concretos. Profissionais capazes de criar protótipos simples, automatizações ou provas de conceito funcionais reduzem dependências e aceleram validações.

A IA tende a ampliar a diferença entre profissionais experientes e medianos. A tecnologia não substitui método nem visão de problema; funciona como multiplicador de quem sabe priorizar, decidir e executar com clareza. A promessa de democratização ignora que ferramentas poderosas ampliam vantagens pré-existentis.

Agilidade traz riscos proporcionais. Empresas que desejam escalar a IA precisam integrar governança ao produto. Padrões de construção, qualidade de testes, controle de acesso, rastreabilidade e observabilidade deixam de ser preocupações técnicas isoladas e se tornam estratégicos. Sem eles, a organização acelera até encontrar seus limites; com eles, rapidez se transforma em previsibilidade.

Ainda há percepção equivocada de que todas as empresas já são orientadas por IA. A realidade é desigual: em muitas, a tecnologia se limita a interfaces conversacionais, dados permanecem fragmentados e decisões não têm base analítica consistente. Essa assimetria cria vantagem competitiva crescente.

A liderança de Produto não pode ser neutra. Cabe a ela definir direção clara, priorizar por impacto e sustentar decisões difíceis. Também é responsável por tirar equipes da inércia, abrir espaço para aprendizado baseado em implementação e conectar iniciativas à eficiência operacional, receita e redução de risco.

Se os anos anteriores foram de testes e deslumbramento tecnológico, 2026 se consolida como o ano do pragmatismo. A questão central deixa de ser experimentar IA e passa a ser escalá-la com responsabilidade. No fim, destacam-se as empresas que combinam foco disciplinado nos problemas certos, atuação rápida com autonomia, governança suficiente para expandir e liderança orientada a impacto. O piloto terminou; agora começa o trabalho real.

(*) CEO da Sow Serviços e empreendedor em tecnologia.

Vendas de celulares devem cair 13% em 2026

Os preços de chips de memória dispararam nos últimos meses, impulsionados pela crescente demanda de centros de dados voltados à inteligência artificial.

Vivaldo José Breternitz (*)

O aumento já está impactando o setor de eletrônicos de consumo, especialmente o mercado global de smartphones, que deve encolher cerca de 13% em 2026.

Segundo relatório da consultoria International Data Corporation (IDC), as vendas globais de smartphones devem somar cerca de 1,1 bilhão de unidades neste ano, contra 1,26 bilhão em 2025, contrariando previsões anteriores que estimavam uma queda menor, de até 5,2%.

Francisco Jeronimo, vice-presidente da IDC, afirmou que a escassez de memória não é uma interrupção temporária, mas um “choque em escala de tsunami na cadeia de suprimentos”. Ele alertou que os efeitos já atingem todo o setor de eletrônicos e que a situação deve piorar ainda mais.

O relatório destaca que o segmento de smartphones mais baratos será o mais afetado, já que suas margens reduzidas deixam pouco espaço para absorver aumentos de custos.

Regiões como Oriente Médio e África, onde predominam vendas de aparelhos básicos, devem sofrer retração de 20,6% ano a ano. Já os dois maiores mercados globais, China e Ásia-Pacífico, devem cair 10,5% e 13,1%, respectivamente.

De acordo com Nabila Popal, diretora de pesquisa da IDC, o preço médio de venda dos smartphones pode subir 14%, chegan-



Kevin_Y_de_Pixabay_CANVA

do a US\$ 523 em 2026. Isso deve reduzir ainda mais a demanda dos consumidores de menor poder aquisitivo e pode forçar pequenos fabricantes a saírem do mercado.

Embora os preços possam se estabilizar em meados de 2027, dificilmente retornarão aos níveis pré-crise, tornando o segmento de aparelhos de custo abaixo de US\$ 100 permanentemente inviável.

Gigantes como Apple e Samsung são vistos como mais preparados para absorver o impacto desses aumentos de custos. Jeronimo avalia que as duas empresas não apenas resistirão à crise, como podem ampliar participação de mercado em função das dificuldades dos fabricantes menores.

A escassez de memória também elevou os preços de placas gráficas, SSDs e HDs, tornando outros dispositivos, como notebooks, mais caros. Consoles de videogame enfrentam pressão semelhante: o Nintendo Switch 2 deve chegar ao mercado com preço mais alto, e a Sony estaria considerando adiar o lançamento de seu próximo PlayStation para 2028 ou 2029, em resposta às limitações de fornecimento.

É mais um impacto da inteligência artificial em nosso cotidiano.

(*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor, consultor e diretor do Fórum Brasileiro de Internet das Coisas – vjntz@gmail.com.

Três motivos pelos quais seu agente de IA não funciona

Empresas de grande porte têm enfrentado dificuldades para escalar agentes de Inteligência Artificial, mesmo após investir em modelos avançados e integrações sofisticadas. Para **André Fossa, cofundador da Cogni2, empresa brasileira especializada em motores cognitivos para atendimento automatizado em larga escala**, o problema não está na tecnologia em si, mas em falhas estratégicas de arquitetura, gestão de memória e controle de custos. Com mais de 15 anos de experiência em transformação de atendimento nos setores de telecomunicações, bancos e utilities, o executivo afirma que muitos projetos fracassam porque tentam adaptar estruturas antigas a uma lógica que exige redesenho completo do stack.

A **Cogni2** processa milhões de mensagens por mês e registra casos com até 95% de automação e mais de 90% de satisfação, segundo dados internos. Ainda assim, o cenário geral do mercado mostra que escalar IA não é trivial. De acordo com a Gartner, pelo menos 30% dos projetos de IA generativa devem ser abandonados após a fase de prova de conceito até o fim de 2025, principalmente por problemas ligados à qualidade de dados, governança, controle de custos e dificuldade em comprovar valor de negócio.

Diante desse contexto, **Fossa** elenca três razões centrais que explicam por que agentes de IA não funcionam como esperado.

1. Arquitetura em árvore disfarçada de IA - Grande parte das empresas mantém estruturas baseadas em fluxos lineares e árvores de decisão, herdadas dos chatbots tradicionais. Embora ferramentas no-code estruturadas em

nodes sejam intuitivas para desenvolvimento, elas limitam o potencial dos Large Language Models e comprometem a experiência do usuário.

Segundo **Fossa**, substituir o motor não significa mudar o modelo mental. “Em vez de perguntar qual é o próximo nó do fluxo, o sistema precisa perguntar qual é o próximo melhor passo para resolver a necessidade do cliente”, afirma. Na prática, isso implica iniciar a conversa com grande parte do contexto já disponível, como dados cadastrais, histórico de pagamentos e interações anteriores, permitindo que o agente atue orientado à resolução, e não à navegação rígida.

2. Obsessão por RAG e descuido com memória de curto prazo - Outro erro recorrente é tratar RAG como solução completa. A técnica é relevante para recuperar informações de bases documentais, mas atua de forma reativa, respondendo ao que foi perguntado.

Conforme o executivo, jornadas transacionais exigem gestão estratégica da memória de curto prazo. Informações estruturais críticas, como plano contratado, status financeiro e histórico recente, precisam estar presentes antes mesmo de determinadas perguntas surgirem. O RAG, nesse cenário, deve complementar a operação, cobrindo dúvidas menos frequentes e enriquecendo respostas.

Segundo **Fossa**, qualidade em escala depende da combinação entre memória estruturada e busca contextual bem calibrada. “Sem orquestração semântica, a tendência é aumentar alucinação ou empobrecer respostas”, explica.

3. Falta de estratégia para otimização

de custo - O terceiro fator envolve ausência de engenharia voltada à eficiência financeira. À medida que mais contexto é incorporado às interações, cresce a preocupação com o impacto da inferência de modelos.

O custo de processamento de modelos vem caindo de forma consistente nos últimos anos. Ainda assim, o volume de dados consumidos cresce na mesma proporção, pressionando estruturas mal desenhadas. Para manter viabilidade econômica, a **Cogni2** utiliza orquestração dinâmica, alternando modelos mais robustos quando a complexidade cognitiva exige e versões mais leves em tarefas simples, além de combinar etapas determinísticas com acionamento inteligente de LLM apenas quando necessário.

Segundo o executivo, eficiência não está em criar um modelo proprietário a qualquer custo, mas em extrair o máximo desempenho dos recursos disponíveis com arquitetura adequada. “Projetos que ignoram essa engenharia acabam enfrentando um dilema: ou o custo explode, ou a qualidade cai”, afirma.

O mercado global de IA generativa deve ultrapassar US\$ 60 bilhões até 2028, segundo estimativas da MarketsandMarkets, o que amplia a pressão para que empresas deixem a fase experimental e capturem valor concreto. Para o cofundador da **Cogni2**, a tecnologia já provou sua capacidade técnica. O desafio agora é estrutural. “A diferença entre frustração e eficiência real não está no modelo escolhido, mas na capacidade de construir o sistema certo ao redor dele”, conclui.

News @ TI

ricardosouza@netjen.com.br

Notebook gamer em edição limitada

A ASUS, empresa líder em tecnologia, acaba de lançar no Brasil o novo ROG Flow Z13-KJP — notebook gamer 2-em-1 fruto da parceria entre a Republic of Gamers (ROG) e o estúdio de jogos KOJIMA PRODUCTIONS. Essa colaboração reúne duas marcas com histórico consolidado no universo gamer e resulta em um dispositivo que combina desempenho

de alto nível com uma identidade visual inédita. No coração do ROG Flow Z13-KJP está o poderoso processador AMD Ryzen™ AI Max+ 395. Com 128 GB de memória unificada, os gráficos integrados mais poderosos da AMD e IA embarcada, esse chip entrega máxima qualidade, fluidez e velocidade em jogos tripla A e criação de conteúdo em 8K (https://www.asus.com/br/store/).

Empresas & Negócios
José Hamilton Mancuso (1936/2017)
Editorias
 Economia/Política: J. L. Lobato (lobato@netjen.com.br); Ciência/Tecnologia: Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); Livros: Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br);
 Comercial: comercial@netjen.com.br
 Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br
Colaboradores: Claudia Lazzarotto, Eduardo Moisés, Geraldo Nunes e Heródoto Barbeiro.

Laurinda Machado Lobato (1941-2021)
 Webmaster/TI: Fabio Nader; Edição Eletrônica: Ricardo Souza.
 Revisão: Maria Cecília Camargo; Serviço Informativo: Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.
 Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.
 ISSN 2595-8410

Responsável: **Lilian Mancuso**
Jornal Empresas & Negócios Ltda
 Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo, 468, cj. 71 – Vila Mariana – São Paulo – SP – CEP.: 04128-080
 Telefone: (11) 3106-4171 – E-mail: (netjen@netjen.com.br)
 Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90
 JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003)
 Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.