

A era da orquestração: Por que a próxima vantagem competitiva não está no modelo de IA

Por anos, o debate corporativo global girou em torno de uma pergunta fascinante: o que a Inteligência Artificial (IA) é capaz de fazer?

Alessandro Buonopane (*)

Já percebemos que a tecnologia funciona e o mercado respondeu com investimentos massivos - o gasto em IA Generativa saltou de US\$ 1,7 bilhão para US\$ 37 bilhões em apenas dois anos, capturando 6% do mercado global de SaaS, segundo um relatório. O desafio atual não é mais a descoberta, mas sim a sustentação do valor a longo prazo. O verdadeiro gargalo da IA em escala deixou de ser matemático ou computacional; ele é estrutural e, muitas vezes, invisível.

Vivenciamos hoje o esgotamento do modelo tradicional de TI corporativa. Como bem aponta um estudo recente, muitas organizações tentam escalar sistemas autônomos sobre arquiteturas antigas que nunca foram desenhadas para essa dinâmica. Práticas clássicas de ITSM, PMOs tradicionais e governanças baseadas em comitês sequenciais entram em colisão direta com a velocidade da IA. O erro mais comum tem sido adotar uma abordagem AI-on-top, ou seja, simplesmente injetar ferramentas inteligentes no topo de fluxos de trabalho já existentes. Se os processos internos de uma empresa são falhos, ambíguos ou difusos, a IA não irá corrigi-los; ela irá, com precisão matemática, automatizar e amplificar o caos.

O reflexo desse descompasso estrutural é nítido nos dados operacionais. Embora 38% das companhias globais estejam testando agentes de IA, apenas 11% conseguiram, de fato, levá-los para o ambiente de produção. O mercado foi inundado por uma hiper abundância de foundation models (projeções indicam que teremos entre 103 e 306 modelos até 2028), gerando uma severa fragmentação de contexto. Sem uma infraestrutura de orquestração integrada, as empresas perdem a continuidade semântica entre seus sistemas. A IA escala isoladamente em departamentos



Klimm Tum CANVA

específicos, porém falha de forma sistêmica na organização. A IA não conecta se não houver um fluxo de dados unificado em tempo real: ela opera em silos, incapaz de compartilhar aprendizados.

Diante disso, a economia da inferência exige uma mudança profunda em nossa governança financeira e de infraestrutura. Tratar a eficiência da IA apenas como uma redução no custo unitário do token, que caiu cerca de 280 vezes em dois anos, é uma ilusão analítica. O volume de uso corporativo cresce muito mais rápido do que os custos caem, gerando faturas inesperadas de milhões de dólares. O dilema moderno da infraestrutura tecnológica deixou de ser uma disputa simplista entre cloud e on-premises. Ele reside no equilíbrio estratégico entre a elasticidade para inovação e a previsibilidade de custos, migrando para arquiteturas de edge computing onde a latência é crítica. O ROI agora é medido pelo custo de cada decisão tomada por segundo com SLA garantido.

Essa nova realidade redefine completamente o papel das lideranças e a gestão do trabalho. Entramos na era da IA Física e da automação agêntica de ponta a ponta, onde softwares se transformaram em sistemas vivos, gerados e corrigidos por algoritmos em milissegundos. De acordo com uma pesquisa, três quartos das grandes empresas com faturamento acima de US\$ 20 bilhões já utilizam IA na engenharia de software.

Empresas já demonstram essa mudança na prática, processando bilhões de quilômetros de dados operacionais por ano a partir de sensores, câmeras e dispositivos conectados, a companhia mostra que o diferencial competitivo não está apenas na sofisticação do modelo, mas na capacidade de conectar continuamente ativos, pessoas e decisões em tempo real.

Essa autonomia progressiva exige o que o mercado ainda hesita em nomear: a gestão do trabalho não humano. O tradicional indicador de “amplitude de controle” (span of control) está obsoleto. Precisamos gerenciar a “amplitude de complexidade” (span of complexity), auditando o grau de autonomia dos agentes e os riscos de negócio atrelados a eles. Entretanto, nenhuma transformação algorítmica prospera sem o fator humano, e é aqui que reside o maior sinal de alerta para os comitês executivos. Um relatório que entrevistou 2.000 executivos C-level globalmente revelou uma preocupante lacuna de confiança: a proporção de empresas que se consideram preparadas para o futuro (future-ready) caiu quatro pontos percentuais. Há um desalinhamento crônico. Enquanto os trabalhadores se mostram majoritariamente confortáveis para colaborar com a IA, apenas 45% dos líderes esperam integrar agentes aos fluxos nos próximos meses, e somente 36% das lideranças comunicam claramente como a IA criará novas

oportunidades de carreira em vez de substituições.

A aceleração tecnológica sem mecanismos de controle, cultura de transparência e responsabilidade institucional é um vetor de esgotamento. Companhias que lideram a maturidade digital já superaram as fronteiras tradicionais de seus setores e investem no desenvolvimento de AgentOps, capacitando seus gestores para atuarem como auditores de sistemas autônomos e definindo limites rígidos de intervenção humana (human-in-the-loop). Mais do que adotar novas ferramentas, essas organizações estão promovendo uma reintegração de capacidades antes dispersas entre fornecedores, plataformas e áreas de negócio, reconstruindo visibilidade e controle sobre fluxos críticos de informação. Proteger decisões críticas de serem delegadas exclusivamente aos algoritmos é um imperativo ético, legal e operacional para manter a conformidade e a integridade corporativa intactas.

Para que a IA cumpra sua promessa de produtividade no Brasil, na América Latina e no mundo, precisamos parar de perseguir obsessivamente o “último modelo lançado” e focar no desenho de novos modelos operacionais. O sucesso em escala exigirá redesenho estrutural, orquestração rigorosa e, acima de tudo, a reconstrução da confiança organizacional. Em um cenário de centenas de modelos convivendo simultaneamente dentro das empresas, a vantagem competitiva não estará em quem possui mais IA, mas em quem consegue garantir que todas elas compartilhem o mesmo contexto.

A tecnologia corre na velocidade do amanhã, mas o valor real de mercado só será capturado por organizações que souberem pavimentar esse caminho com governança, integração e profunda centralidade humana.

(*) CEO Brasil e LATAM da GFT Technologies.

Como o conceito techfin está mudando o mercado financeiro

Ticiane Amorim (*)

Com o avanço da tecnologia, muitos setores do mercado adotaram a inteligência artificial para dar mais praticidade e segurança em seus negócios, como o de finanças

Segundo dados da consultoria Gartner, cerca de 59% dos líderes financeiros globalmente já integraram IA em suas operações cotidianas, impulsionando um mercado global de inteligência artificial que projeta investimentos de US\$ 2,52 trilhões. Assim, o conceito de techfin trouxe muitas mudanças, permitindo que as empresas ofereçam os serviços financeiros voltados para outras (B2B).

Diante desse cenário, em vez de atuar como instituições bancárias ou focar no consumidor final, essas organizações fornecem a infraestrutura que permite a qualquer negócio integrar pagamentos, crédito e gestão econômica diretamente em sua operação. Dessa forma, enquanto a fintech leva a tecnologia até o banco, a techfin leva o banco até onde o cliente já trabalha ou consome. As transformações trazidas por essas ferramentas possibilitam o fornecimento de bases (APIs e sistemas) para que companhias de varejo, saúde e agronegócio ofereçam seus próprios serviços financeiros sem precisar de licenças bancárias.

Atuando de forma quase invisível para o usuário, surge um fenômeno conhecido como Embedded Finance (Finanças Embutidas): ao invés do cliente sair do sistema que usa para gerenciar sua empresa e abrir o aplicativo para pagar um fornecedor ou pedir um empréstimo, ele faz tudo dentro da mesma plataforma de tecnologia que já utiliza no dia a dia. Isso descentraliza o poder dos bancos tradicionais.

Com isso, podem oferecer também soluções customizadas, entregando ferramentas altamente especializadas para automatizar rotinas corporativas, otimizar fluxo de caixa e facilitar conciliações ao invés de produtos genéricos. Além disso, fazer o uso de decisões baseadas em dados profundos e fornecidos pelos próprios clientes corporativos facilita a criação de um crédito de forma mais ágil, segura e inteligente. Tudo isso permite que as empresas e consumidores sejam melhor atendidos e que cada caso seja tratado de forma exclusiva.

Para as empresas, o modelo techfin também inaugura novas linhas de receita, nas quais além de cobrar pela licença do software (SaaS), a empresa ganha com taxas de transações, juros de empréstimos etc. Por sua vez, o atendimento exclusivo pode levar à fidelização do público. Isso porque quanto mais serviços um usuário utiliza dentro de uma plataforma, mais difícil (e custoso) é ele migrar para um concorrente. Com relação aos clientes, especialmente empresas PMEs, por ser um software de gestão, a ferramenta sabe exatamente quanto aquele negócio fatura, gasta e vendeu no último mês. Isso permite oferecer crédito sob medida, mais barato e com menos burocracia do que um banco tradicional exigiria. Além disso, pode oferecer uma maior eficiência operacional, uma vez que utiliza menos tempo pulando de uma aba para outra e tudo é resolvido em uma única tela.

Porém, para funcionar perfeitamente, o mercado enfrenta barreiras complexas. O setor financeiro é um dos mais vigiados do mundo. As empresas precisam aprender a lidar com regras rígidas de lavagem de dinheiro, segurança cibernética e proteção de dados (como a LGPD) e operar em parceria com BaaS (Banking as a Service). Contudo, centralizar a gestão do negócio e o dinheiro no mesmo lugar exige uma segurança digital impecável. Além disso, os consumidores mais antigos possuem receio em deixar o dinheiro da empresa sob os cuidados de um “software” em vez de uma instituição com agências físicas.

Por fim, a ascensão das techfins redefine o mercado financeiro ao transformar produtos bancários em utilidades invisíveis e totalmente integradas à rotina das empresas. Ao unir a inteligência de dados operacionais à oferta de crédito e serviços diretamente onde o cliente já trabalha, esse modelo não apenas desafia o sistema bancário tradicional, mas também entrega maior eficiência. Assim, o grande diferencial competitivo já não é mais quem possui a maior instituição, mas sim quem detém a melhor jornada digital e a relação mais próxima com o dia a dia do usuário.

(*) CEO e fundadora na Aarin, a techfin do Grupo Bradesco. Comunicóloga formada pela Universidade Federal da Bahia, fundou a Aarin após o exit como sócia da ZigPay, a maior fintech do mundo. É reconhecida como uma das principais vozes femininas em Embedded Finance no Brasil.

Como a IA agêntica e a integração de dados reformulam a gestão hospitalar

Wagner Andrade (*)

A transformação tecnológica no setor da saúde atravessa um período de transição profunda. Mais do que a simples adoção de softwares isolados, o mercado percebe que a verdadeira revolução será estrutural, focada na maneira como as instituições organizam suas bases de dados, conectam plataformas e fundem a inteligência artificial aos seus fluxos operacionais. Esse movimento ganhou contornos nítidos durante a HIMSS Global Health Conference & Exhibition 2026, o maior fórum mundial de inovação na área, onde ficou claro que a IA está evoluindo para um modelo muito mais autônomo e intrínseco aos sistemas hospitalares.

Nos últimos anos, a saúde absorveu a primeira onda dessa tecnologia através da IA Generativa, que atuou principalmente como uma assistente cognitiva capaz de sintetizar prontuários e otimizar a documentação clínica.

Agora, surge um novo paradigma: a IA Agêntica (Agentic AI). Diferente de suas predecessoras, essa tecnologia consegue executar tarefas em fluxos de trabalho complexos, interagindo com diferentes sistemas e tomando decisões condicionais em processos administrativos ou clínicos.

Na prática, a inteligência artificial deixa de ser um acessório de consulta para se tornar uma camada funcional da infraestrut

tura hospitalar, automatizando desde agendamentos e triagens até a análise de prontuários e autorizações de procedimentos.

Essa aceleração tecnológica responde a uma pressão financeira global crescente. Atualmente, a saúde consome cerca de 10% do PIB em muitas economias avançadas, chegando a 16% nos Estados Unidos e mantendo-se na faixa de 9% a 10% no Brasil.

Três pilares sustentam essa urgência: o envelhecimento demográfico, com a população acima de 65 anos devendo dobrar até 2050; o aumento das doenças crônicas, responsáveis por 70% das mortes globais; e o fator econômico, já que os custos do setor

crescem habitualmente acima do PIB nacional.

Nesse contexto, a IA é a ferramenta chave para a eficiência, mas seu sucesso depende da qualidade dos dados. Sem informações clínicas estruturadas e interoperáveis, a inteligência não opera com segurança.

Historicamente fragmentados, os sistemas hospitalares sempre sofreram com “ilhas de informação”, mas o avanço de padrões como o FHIR tem permitido que a interoperabilidade se torne o alicerce da inteligência operacional.

O Brasil exemplifica bem esse desafio: com um investimento anual de US\$ 230 bilhões, o país

apresenta um cenário de contrastes, onde hospitais de ponta coexistem com regiões de infraestrutura limitada. Assim, a próxima fase da transformação digital não será definida por aplicativos soltos, mas pela arquitetura de sistemas que integram dados e pessoas. Os hospitais do futuro competirão pela excelência de suas plataformas digitais e pela capacidade de coordenar o cuidado com suporte de agentes de IA.

Após décadas digitalizando registros, a saúde entra em uma era onde os sistemas não apenas guardam informações, mas participam ativamente da operação do cuidado médico.

(*) CEO da dataRain.