

O Elefante na Sala:

Como a complexidade virou o padrão — e por que a IA está tornando isso um risco





Rodrigo Vaca

Diretor Geral
da Zoho Brasil



 www.linkedin.com/in/rodrigovaca/



O elefante na sala



O problema não é falta de tecnologia



Abundância de ferramentas

Saturação de soluções

Sistemas que não conversam entre si



O problema é excesso mal estruturado



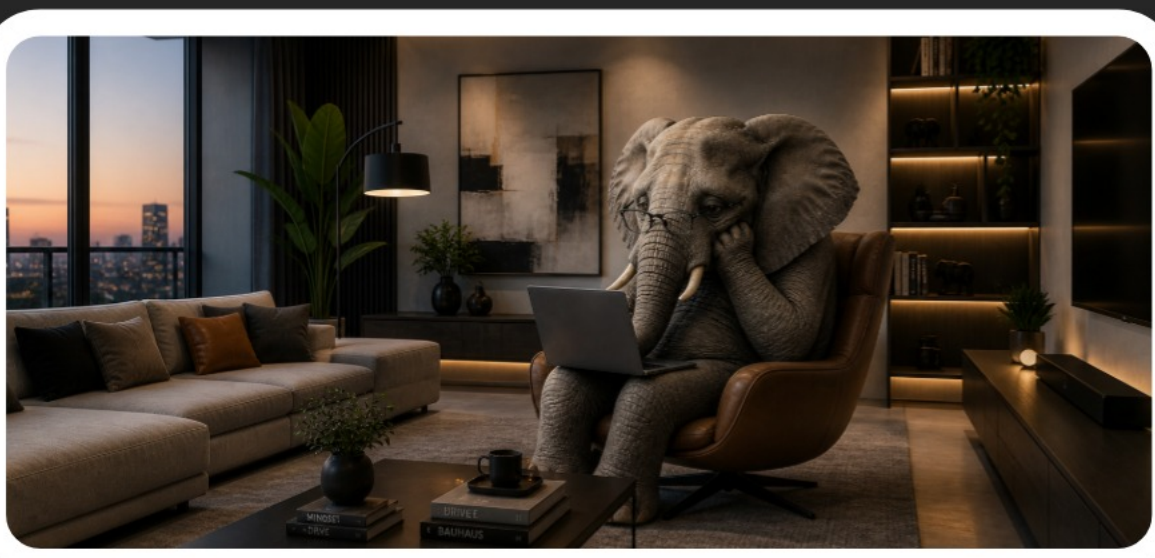
O elefante branco



- » Valor percebido alto
- » Soluções caras e vistosas
- » Baixo valor real

O Elefante na Sala

- » Ineficiência operacional
- » Problema conhecido mas ignorado
- » Falta de enfrentamento





Complexidade é construída

- » Decisões ao longo do tempo
- » Acúmulo incremental
- » Não é inevitável





Minha trajetória



Visão multifuncional



Experiência prática



Autoridade construída

O que eu vi?

- » Sofisticação **vs** operação
- » Desalinhamento real
- » Padrão repetido



Crescimento → perda de controle

1 Escala sem governança

3 Inevitabilidade do padrão

2 Perda de visibilidade



Mais sistemas → mais dependências

1 Interconexão
crescente

3 Fragilidade
estrutural

2 Dependência
entre sistemas

Complexidade explode



Crescimento não linear



Aumento exponencial



Perda de controle

Integração limita execução

1 Gargalo de
integração

3 Lentidão
na execução

2 Dependência
de TI

Dados fragmentados

- » Múltiplas versões da verdade
- » Falta de confiança
- » Decisão prejudicada

Superfície de risco

1 Mais pontos de falha

3 Risco ampliado

2 Vulnerabilidade crescente





Mais tecnologia → menos eficiência

1

Paradoxo central

3

Contradição do modelo

2

Ineficiência crescente



IA amplifica

- » Amplificação do problema
- » Dependência de dados
- » Escala do impacto

Erro em escala

- » Automação de falhas
- » Impacto ampliado
- » Perda de controle



Complexidade = vulnerabilidade

1 Mudança de natureza
do problema

2 De custo
para risco

3 Fragilidade
operacional

Dependência externa

1 Dependência
de terceiros

3 Exposição
externa

2 Falta de
controle direto

Caso real



Sanctions-hit Nayara scrambles to sustain operations, with New Delhi's help

By Nidhi Verma and Mohi Narayan

October 10, 2025 1:14 AM GMT-3 · Updated October 10, 2025



A worker stands at a fuel station of Nayara Energy on the outskirts of Ahmedabad, India, November 16, 2022. REUTERS/Amit Dave [Purchase Licensing Rights](#)

Simplificar é escalar

- » Mudança de paradigma
- » Redução de complexidade
- » Nova lógica de crescimento





Arquitetura como base

Integração estrutural

Controle operacional

Base para escala

Novo papel do líder

- » Arquiteto da operação
- » Decisão estrutural
- » Responsabilidade por eficiência



Operar melhor vence





Obrigado



 www.linkedin.com/in/rodrigovaca/



Rodrigo Vaca

Diretor Geral da Zoho Brasil