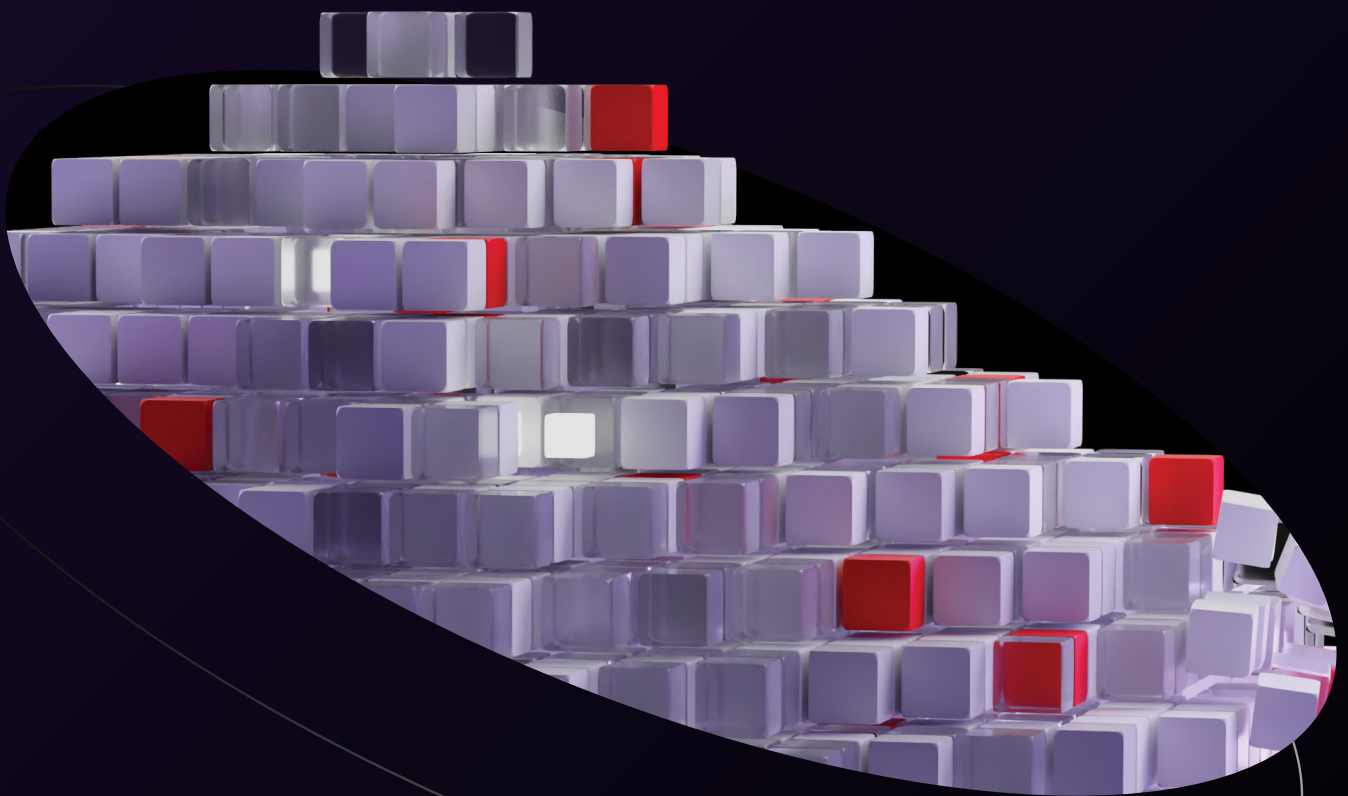


# A empresa adaptável:

da prontidão para a IA à disrupção

Michael Ferris

Vice-presidente sênior, COO e CSO



# Sobre o autor

**Michael Ferris** é vice-presidente sênior, COO e CSO da Red Hat. Nesse cargo, ele se concentra em desenvolver a estratégia global de negócios da empresa para todas as ofertas e serviços, fusões e aquisições, parcerias de criação de mercado e operações internas.

Em mais de 25 anos na Red Hat, o foco de Ferris está no valor do modelo de negócios da empresa e em atender às necessidades de clientes, parceiros e comunidades open source. Ele foi o primeiro gerente de produto do Red Hat® Enterprise Linux® e, posteriormente, liderou a evolução das subscrições Red Hat, incluindo capacidade e modelos de consumo. Isso possibilitou o uso das soluções Red Hat em provedores de nuvem pública e levou à criação do Red Hat Certified Cloud and Service Provider Program, que inclui mais de 1.300 parceiros da Red Hat e permite que os clientes usem paradigmas de multicloud e nuvem híbrida em todo o portfólio da Red Hat.

Além disso, Ferris trabalhou para definir a arquitetura de negócios da empresa, liderando estratégias e negociações comerciais também em parcerias de alto nível. Esses esforços possibilitaram à Red Hat combinar o modelo de desenvolvimento open source com suas proposições de valor e diversos modelos de subscrição para atender às demandas dinâmicas do mercado. Ferris é responsável por liderar os esforços da Red Hat para se tornar uma organização focada em IA.

Ferris é inventor ou co-inventor de mais de 85 patentes registradas nos EUA no espaço de cloud computing, e todas elas estão incluídas no [compromisso da patente da Red Hat](#), em apoio e defesa do desenvolvimento open source.



# Sumário

---

---

---

---

---

---

Introdução:

# O novo normal não é normal

Não há nada de normal no ritmo das mudanças que enfrentamos hoje. A disrupção tecnológica raramente é previsível. Esperar para ver quais avanços valem a pena para só depois adotá-los está deixando de ser uma possibilidade para os líderes. Na verdade, segundo [uma pesquisa recente da IBM](#), "64% dos CEOs afirmaram que o risco de ficar para trás faz com que eles invistam em algumas tecnologias antes de compreender bem se elas agregarão algum valor à organização".<sup>1</sup>

Antes, era comum comparar a inovação em TI a ondas se formando no horizonte, ou seja, mudanças que vemos chegar. O ritmo atual, acelerado pelo crescimento das capacidades tecnológicas e das demandas competitivas, transformou essa tendência visível em um mar de inovações constantemente agitado.

Muitos de vocês devem estar se perguntando (e perguntando às suas equipes de liderança):  
**de qual estratégia de IA a sua organização precisa?**

A inteligência artificial (IA) é uma mudança fundamental nessa correnteza, com o potencial de remodelar todos os setores onde está envolvida. A projeção para o mercado de IA é de crescimento exponencial, e o Gartner® aponta que "é esperado que os gastos totais com IA generativa (GenAI) no mundo inteiro sejam de US\$ 644 bilhões em 2025, um aumento de 76,4% em relação a 2024".<sup>2</sup> Os líderes estão sob imensa pressão para aproveitar essa oportunidade. Ao apressar a adoção dessa tecnologia, muitas organizações arriscam tomar decisões reativas e de curto prazo que geram complexidade e prejudicam a inovação a longo prazo.

Muitos de vocês devem estar se perguntando (e perguntando às suas equipes de liderança): de qual estratégia de IA a sua organização precisa? Talvez você já esteja desenvolvendo sua abordagem. Mas, se você ainda não trabalhou na sua capacidade de adaptação mais ampla, talvez sua abordagem seja superada rapidamente. A primeira e mais importante pergunta não é qual precisa ser a sua estratégia específica, e sim: "Como podemos criar uma empresa adaptável?".

Uma empresa preparada para se adaptar à disrupção é uma empresa preparada para a IA (e tudo que possa surgir no futuro).



<sup>1</sup> IBM Institute for Business Value. "2025 CEO Study: 5 mindsets to supercharge business growth". Global C-suite Series, 32ª edição, maio de 2025.

<sup>2</sup> Press release do Gartner. "Gartner Forecasts Worldwide GenAI Spending to Reach \$644 Billion in 2025". 31 de março, 2025. GARTNER é uma marca comercial registrada e de serviço da Gartner, Inc. e/ou das suas afiliadas nos EUA e em outros países, usada aqui com permissão. Todos os direitos reservados.

# Da resiliência à adaptabilidade e durabilidade

Uma organização adaptável é aquela que adota e mantém ativamente uma cultura e uma mentalidade estratégica que recompensam a inovação rápida e fornecem as tecnologias, as ferramentas e o suporte necessários para as pessoas prosperarem (e não apenas sobreviverem) diante das mudanças. Muitos líderes buscam ter resiliência, ou seja, a capacidade de se recuperar de disrupções. No entanto, na era da IA, se recuperar não é suficiente. Precisamos ter ainda outro objetivo: **durabilidade**.

Uma empresa durável não só se recupera, mas também agrega valor continuamente enquanto o mundo muda ao redor. Suas bases culturais e tecnológicas permitem se adaptar, evoluir e aproveitar oportunidades sem se desorientar a cada novo modelo, framework ou ferramenta.

A durabilidade está estreitamente ligada à **adaptabilidade**, a capacidade de ajustar a estratégia para alterar recursos, processos e ferramentas em resposta aos dinâmicos mercados globais. As empresas também precisam de associados adaptáveis. Isso exige investimentos em aprendizado e desenvolvimento, além de tempo para experimentação, gerando a iteração bem-sucedida. Esses conceitos não são novos. As empresas que não conseguiam se adaptar ao Linux, às máquinas virtuais ou à computação nativa em nuvem tinham dificuldade para sobreviver a essas mudanças de paradigma.

Acertar esses dois pilares prepara sua organização para a mudança, dando às equipes o contexto e a capacidade de agir conforme sua estratégia de IA. O trabalho não começa quando você implanta um modelo, e sim com uma visão clara das suas metas empresariais. Em outras palavras, você precisa primeiro entender e definir o problema ou desafio para depois verificar se a IA pode responder à questão.

## Faça estas perguntas para descobrir a melhor estratégia:

☐

Como seus clientes respondem ao que a sua organização oferece hoje?

☐

Quais melhorias você pode fazer nos seus processos internos para responder com mais eficiência ou rapidez? (Você precisa de velocidade? Ou tem outra necessidade?)

☐

Como você pode melhorar ou expandir essas ofertas com base no feedback dos clientes?

☐

Há outras oportunidades (agora ou no futuro) de criar mais valor para os clientes ou maior eficiência ou resiliência para a organização?

☐

Quais tendências tecnológicas ou inovações podem afetar (ou prejudicar) seus recursos ou oferecer novas oportunidades?

# Blueprint para uma empresa adaptável e durável pronta para a IA

Agora que você já identificou seus desafios e estabeleceu metas para o seu trabalho, como você pode criar uma base que não só se recupere diante das mudanças, mas também evolua e prospere com elas? Como CSO da Red Hat, trabalho com as equipes de soluções para incorporar a IA às nossas ofertas e vejo de perto a adoção e o refinamento das ferramentas e processos de IA pelos nossos associados. Essas experiências me permitiram identificar e explorar elementos comuns de iniciativas bem-sucedidas. Acredito que estas quatro áreas de foco são cruciais para qualquer organização que precise se adaptar melhor às mudanças, tanto culturais quanto tecnológicas.

## 1 Crie uma visão clara e compartilhada do que você quer que a IA faça

Antes de começar a criar, é necessário ter um blueprint. A IA é capaz de fazer muitas coisas, mas o que você precisa que ela faça? Resista à tentação de vagar pelos recursos tecnológicos na esperança de surgir inspiração. Em vez disso:

- ▶ **Mantenha o foco nos resultados empresariais.** Analise detalhadamente o feedback das suas equipes e as conversas com os clientes para identificar desafios ou oportunidades empresariais específicos e de alto valor. Trata-se de melhorar a produtividade do desenvolvedor? Otimizar a cadeia de suprimentos? Criar uma nova experiência de cliente personalizada? É essencial alinhar a estratégia a um resultado real. Não se desenvolve um plano de IA apenas porque é o esperado. Desde o início, tenha em mente os problemas que precisam ser resolvidos.
- ▶ **Estabeleça indicadores de desempenho (KPIs) claros.** Determine a sua definição de sucesso desde o início. Todas as provas de conceito (POC) de IA devem ser comparadas a benchmarks claros. Isso garante que seus investimentos sejam atrelados a um valor tangível e ajuda você a aprender e iterar com eficácia.

## 2 Crie uma cultura de experimentação e expertise

Sozinha, a tecnologia não é suficiente. A durabilidade e a adaptabilidade são geradas pelas pessoas na organização. Na Red Hat, nossa cultura aberta é a nossa maior vantagem competitiva. Incentivar essa cultura significa permitir que os funcionários assumam riscos, experimentem, falhem, se adaptem e tentem novamente. Essa abordagem rápida e iterativa prioriza o aprendizado com as falhas. A disposição para experimentar e desenvolver expertise costuma abrir caminho para o sucesso. Para a IA, esse tipo de mentalidade e cultura é mais essencial do que nunca.

- ▶ **Adote a colaboração aberta.** As melhores ideias podem surgir de todos os lugares. Fomente um ambiente onde seja seguro experimentar (mesmo que dê errado) e onde perguntas difíceis não sejam apenas toleradas, mas sim incentivadas, seja qual for o seu cargo.
- ▶ **Invista nas pessoas.** A falta de talentos em IA é uma realidade. Dos entrevistados na pesquisa trimestral sobre IA da Bain & Company, 42% indicaram que a falta de expertise ou recursos internos impede a organização de avançar mais rapidamente com tecnologias de IA generativa.<sup>3</sup> Para capacitar a força de trabalho atual a se adaptar e responder às mudanças, pode ser necessário adotar treinamento e aprendizado experimental. De certa forma, o crescimento dos funcionários é sempre essencial para o sucesso da inovação no mercado. Atualmente, a Red Hat investe bastante em ferramentas de IA e treinamento, e disponibiliza esses recursos para todos os associados. Também garantimos que as equipes tenham tempo e espaço para experimentar e explorar as aplicações de IA em conjunto, impulsionando nossa cultura aberta e colaborativa. Não buscamos apenas ganhos de produtividade, mas sim criar expertise prática e profunda. Afinal, não podemos recomendar avanços em IA aos nossos clientes sem entender completamente os possíveis benefícios e impactos.

<sup>3</sup> Bain & Company. "Survey: Generative AI's Uptake Is Unprecedented Despite Roadblocks".

Pesquisa sobre IA generativa conduzida em dezembro de 2024 (n=184) e publicada em maio de 2025.

## 3 Conheça seus dados e aplicações e onde eles residem

Já afirmamos há muito tempo que [a nuvem é híbrida](#). A imensa promessa da IA significa disponibilizá-la onde quer que suas aplicações residam. Por isso, a IA também precisa ser híbrida. Seus dados, o centro essencial de qualquer modelo de IA, já estão em todos os lugares: no seu data center, em várias nuvens públicas e na edge da rede.

- ▶ **Leve a IA para seus dados e aplicações.** Manter as cargas de trabalho de IA próximas às fontes de dados e às aplicações que elas aprimoram reduz a latência. Isso aumenta a eficiência das transações e pode ajudar as equipes a gerenciar e manter a segurança nos ambientes. Portanto, uma estratégia de IA bem-sucedida precisa ser uma estratégia de nuvem híbrida. Ela deve permitir treinar, ajustar e executar modelos onde quer que seus dados e aplicações estejam, sem comprometer a segurança, a conformidade nem a soberania de dados. Para muitos dos nossos clientes, isso significa uma abordagem estratégica com flexibilidade suficiente para administrar os negócios usando qualquer modelo e qualquer acelerador de hardware em qualquer ambiente de nuvem.
- ▶ **Crie uma base consistente.** Uma abordagem híbrida evita inovações em IA isoladas e requer uma plataforma consistente que abranja todos os seus ambientes. Assim, possibilita o gerenciamento unificado (e replicável) de dados, aplicações e modelos.

## 4 Modernize primeiro para depois adotar a IA

Tentar acrescentar IA a uma base tecnológica legada é como usar um motor de foguete em uma carruagem. Tudo indica que os resultados serão ruins. Plataformas legadas e aplicações monolíticas podem frustrar suas ambições de IA.

Para superar essas barreiras ao avanço, pense em maneiras de modernizar sua organização na preparação para a implementação da IA:

- ▶ **Automatize e simplifique.** A automação precede a IA, cultural e tecnologicamente. Deixar suas equipes confortáveis com fluxos de trabalho automatizados desenvolve a mentalidade necessária para a adoção da IA: ver a tecnologia não como perda de controle, e sim como facilitadora da inovação.
- ▶ **Adote uma plataforma moderna.** Migrar de sistemas proprietários em silos para uma plataforma de nuvem híbrida aberta, flexível e consistente oferece avanços que vão além da IA. Tecnologias como Linux, containers e [Kubernetes](#) (o mecanismo de orquestração de containers que também faz parte do Red Hat OpenShift®) oferecem a base adaptável necessária para criar, implantar e gerenciar aplicações modernas, inclusive as aplicações com IA que surgirão no futuro.



A vantagem do open source:

# Controle o caos da IA

Grande parte das inovações em IA estão acontecendo nas comunidades open source. Isso é empolgante, mas também pode ser caótico. Como escolher a tecnologia certa para a sua organização quando há tantos projetos, do Llama Stack ao Agent2Agent?

Líderes de TI têm dezenas, ou até centenas, de milhões de dólares em investimentos existentes. Você não quer (e provavelmente não pode) abandonar esses ambientes de produção para acompanhar todos os avanços tecnológicos iniciais ou em evolução. A inovação open source não é apenas introduzir a próxima geração de TI, mas também estar na vanguarda da conexão dos sistemas tradicionais com o futuro da IA.

O Model Context Protocol (MCP) é um exemplo desse tipo de projeto da comunidade open source. O MCP permite que os agentes de IA aproveitem recursos existentes para realizar tarefas de complexidade variável. Especificamente, isso inclui tecnologias criadas antes da IA se tornar essencial para os negócios. O MCP oferece uma arquitetura cliente-servidor baseada em protocolos abertos que permite à IA acessar as mesmas ferramentas e aplicações que as equipes humanas usam. Concretizar a visão futura de uma IA verdadeiramente autônoma, que atue como engenheira ou desenvolvedora, só será possível se conseguirmos superar essas barreiras.

É aqui que a função histórica da Red Hat como defensora das organizações empresariais nas comunidades open source e de tecnologia oferece uma vantagem poderosa. No início do Linux, o ritmo acelerado da inovação do sistema operacional era rápido demais para possibilitar a adoção pelas empresas. Elas não conseguiam acompanhar o rápido (e imprevisível) cronograma de lançamentos. A Red Hat deve seu sucesso à transformação dessa incrível inovação open source em um ambiente estável, confiável e (eventualmente) disponível por subscrição: o Red Hat Enterprise Linux. Hoje, continuamos fazendo o mesmo, seja para dar suporte a uma necessidade específica e comum, como o MCP, ou para sustentar o avanço tecnológico de agentes de mudança de larga escala no setor, como a IA.

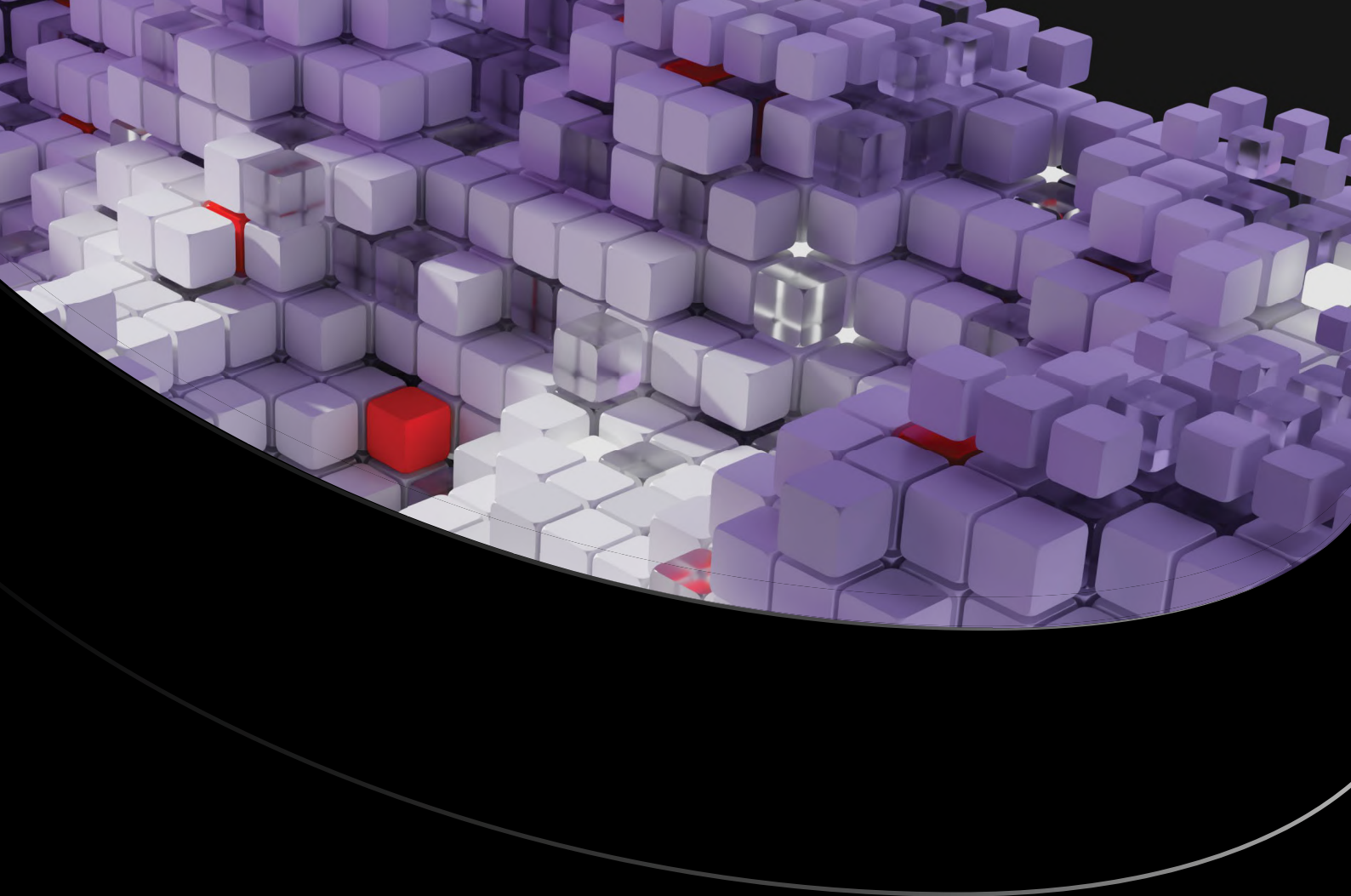
No momento, grande parte do foco do setor está nos modelos de IA, mas esse é só o começo para a IA Empresarial. O resultado desejado da maioria dos engajamentos de IA atuais está no ponto de **inferência**, o momento quando um modelo fornece uma resposta. É aí que surge o verdadeiro valor da IA, mas também é onde podem surgir os pontos fracos de uma estratégia de IA. O Gartner aponta que "até 2028, à medida que o mercado amadurece, mais de 80% dos aceleradores de carga de trabalho de data center serão implantados especificamente para inferência, em vez de treinamento".<sup>4</sup>

**"** até 2028 [...] **mais de 80%** dos aceleradores de carga de trabalho de data center serão implantados especificamente para inferência, em vez de treinamento."<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Gartner, ["Forecast Analysis: AI Semiconductors, Worldwide"](#), Alan Priestley, 2 de agosto de 2024.

GARTNER é uma marca comercial registrada e de serviço da Gartner, Inc. e/ou das suas afiliadas nos EUA e em outros países, usada aqui com permissão. Todos os direitos reservados.





Devido a essa demanda crescente, a Red Hat pretende tornar a IA uma experiência mais gerenciável para os líderes de TI, assim como fizemos com o Linux e outras tecnologias open source. O [Red Hat AI Inference Server](#), baseado no projeto comprovado [vLLM](#), e tecnologias emergentes da comunidade como [llm-d](#) são componentes do ecossistema que a Red Hat está ajudando a criar com base na fase de execução da IA. Isso inclui tecnologias empresariais de inferência com suporte dentro de um ciclo de vida conhecido, assim como é esperado de qualquer outra plataforma de TI empresarial. A Red Hat também trabalha para promover e contribuir com a inovação upstream, facilitando a execução eficiente de cargas de trabalho de IA em grande escala.

Abordamos as tecnologias e sistemas agentic da mesma maneira. Por exemplo, o MCP pode revolucionar a operação dos agentes de IA, mas os servidores do MCP precisam abranger os protocolos de segurança, requisitos de conformidade e confiabilidade adequados que as organizações de TI empresarial esperam. Pensando nisso, a Red Hat participa dessas comunidades para ajudar a avançar as inovações de IA open source mais maduras e atender às rigorosas demandas de empresas e sistemas de produção modernos.

A Red Hat transforma a complexidade em algo que a empresa pode utilizar, equilibrando elementos futuros e elementos necessários hoje. Ajudamos organizações de todo o mundo a se tornar mais adaptáveis e duráveis, se preparar para modernizar ambientes e seguir em frente.

Conclusão:

# Abra o caminho para o futuro

A transição da era pré-IA para a era da IA é um momento de grandes oportunidades. Criar uma empresa durável e adaptável não é um projeto isolado, e sim um compromisso contínuo. O segredo é ter a cultura certa, a plataforma certa e o parceiro certo. A Red Hat está pronta para ajudar você.

## ☐ Tudo pronto para explorar a IA Empresarial e a inovação open source?

Acesse recursos hands-on para ajudar profissionais a desenvolverem habilidades ou revise orientações estratégicas para tomadores de decisões. Aprenda conceitos básicos ou se aprofunde em demonstrações, notícias, insights e casos de sucesso de clientes.

[ai.redhat.com](https://ai.redhat.com)

## ☐ Quer orientação sobre outros desafios tecnológicos?

Descubra mais perspectivas de experts no The Executive's Collection, onde os líderes da Red Hat e analistas do setor ajudam você a tomar decisões mais inteligentes e ficar à frente da disrupção.

[redhat.com/executives-collection](https://redhat.com/executives-collection)





#### Sobre a Red Hat

A Red Hat é a líder mundial em soluções de software open source empresarial e utiliza uma abordagem impulsionada pela comunidade para oferecer tecnologias confiáveis e de alto desempenho em Linux, nuvem híbrida, containers, Ansible e Kubernetes. A Red Hat ajuda os clientes a integrar aplicações de TI novas e existentes, desenvolver aplicações nativas em nuvem e definir padrões com nosso sistema operacional líder do setor, além de automatizar, proteger e gerenciar ambientes complexos. Com serviços de consultoria, treinamento e suporte premiados, a Red Hat é consultora de confiança das empresas listadas na Fortune 500. Como parceira estratégica de provedores de nuvem, integradores de sistemas, fornecedores de aplicações, clientes e comunidades open source, a Red Hat ajuda as empresas a se prepararem para o futuro digital.

Copyright © 2025 Red Hat, Inc. Red Hat, o logotipo da Red Hat e OpenShift são marcas comerciais ou marcas registradas da Red Hat, Inc. ou de suas subsidiárias nos Estados Unidos e em outros países. Linux® é uma marca comercial de Linus Torvalds, registrada nos EUA e em outros países.