Por Jefferson Souza · Edição Nº 08 · 21 de agosto de 2026 · As opiniões expressas são pessoais e não representam as de qualquer empregador.

ABSTRACT

In March 2026, Sequoia Capital argued that the more rule-intensive a task is, the sooner AI is sold as an outcome rather than a tool, and that collections is among the most mature sectors for this shift. The article argues that the thesis already runs in Brazilian collections, but adoption data show that most operations apply autopilot to the wrong target and see no return. It proposes where to bet on autopilot and where to keep the human.

● ARTIGO · ESTRATÉGIA DE IA EM CRÉDITO & COBRANÇA

Onde está o ROI?

Para o Vale do Silício, cobrança e outros serviços intensivos em regras estão prontos para virar autopilot. Os dados brasileiros confirmam a tese pela metade, e a metade que falha explica por que tanta operação de crédito está queimando dinheiro com IA.

Resian

Todos os direitos reservados 2026

Em março de 2026, a Sequoia Capital publicou uma tese que já circulava informalmente no Vale do Silício havia meses: a diferença entre vender uma ferramenta de IA e vender o trabalho inteiro. A firma argumenta que quanto mais intensiva em regra for uma tarefa, mais cedo ela vira produto vendido como resultado, não como ferramenta. E que a cobrança é um dos setores mais maduros para essa transição.

A cobrança brasileira já confirma essa parte da tese. O problema está na outra metade: dados de adoção de IA mostram que a maioria das operações que tentam essa transição não vê retorno nenhum. Não é falha de tecnologia. É erro de mapeamento.

01

O playbook que a Sequoia formalizou

A tese da Sequoia argumenta que a distinção entre vender uma ferramenta e vender um resultado está na proporção de inteligência e julgamento em cada tarefa: inteligência é regra, por mais complexa que seja, e julgamento é experiência acumulada. Onde a inteligência domina, o autopilot vence rápido. Onde o julgamento domina, o copilot ainda é a fronteira certa.

O critério prático que a tese oferece é simples e útil: olhe para o que já é terceirizado. Se uma empresa já paga um fornecedor externo para fazer algo, ela já aceitou que aquele trabalho pode sair de dentro de casa,

o orçamento já existe como linha separada, e o comprador já está acostumado a pagar por resultado, não por hora. Substituir um contrato de terceirização por um provedor nativo de IA é troca de fornecedor. Substituir um time interno é reestruturação. A primeira é muito mais fácil de vender.

Cobrança no Brasil encaixa nesse critério quase perfeitamente. É, historicamente, um dos serviços financeiros mais terceirizados que existem.

02

A porta de entrada que já apareceu na cobrança brasileira

Não é hipótese. Está acontecendo agora. Operações de cobrança que reorganizaram seu atendimento por IA, segmentando o devedor em vez de tratá-lo como massa única, relatam um padrão consistente: uma fatia pequena de alta propensão e alto valor continua com atendimento humano premium, a maior parte do volume vai para agentes autônomos, e uma fatia de baixo valor recebe estratégia de contato mínimo.

15%
dos devedores, alta propensão e alto valor, seguem com atendimento humano premium

60%
do volume é atendido com eficácia por agentes autônomos

25%
de baixa propensão e baixo valor seguem estratégia de contato mínimo

Segmentação de devedores por propensão e valor, com direcionamento de canal e nível de atendimento.

Um caso documentado desse desenho reportou **18% de melhora na taxa de recuperação** com **12% de redução em custo operacional**. Em outro caso de automação de cobrança via WhatsApp, a efetividade de resposta ao cliente aumentou **68%**, com queda de **10%** no volume transferido para atendentes humanos.

O padrão confirma exatamente o que a tese prevê: o ganho não vem de automatizar tudo, vem de direcionar com precisão o que é intensivo em regra para a máquina e preservar o que exige leitura de contexto para o humano. É a aplicação mais limpa do framework autopilot que existe hoje em serviços financeiros brasileiros.

> **Se cobrança é o exemplo mais claro de porta de entrada no Brasil, por que a maioria das operações que adotaram IA não está vendo esse resultado?**

03

O ROI que não aparece

Aqui a tese da Sequoia encontra um problema que ela não discute, porque foi escrita olhando para quem constrói o produto, não para quem compra e implementa.

57%

31%

56%

42%

das organizações já têm agentes de IA em produção

conseguiram escalar completamente essas implementações

não veem nenhum benefício financeiro nos investimentos em IA que fizeram

relatam ROI zero

Isso não invalida a tese do autopilot. Invalida a forma como a maioria das operações está tentando aplicá-la. O erro mais comum é tratar "temos um agente de IA rodando" como sinônimo de "aplicamos IA onde o trabalho é intenso em regra". Não é a mesma coisa. Uma operação pode ter um agente de IA tecnicamente funcionando e, ainda assim, tê-lo posicionado exatamente no ponto errado do espectro: numa negociação que exige leitura de contexto, histórico de relacionamento e julgamento sobre capacidade real de pagamento, não numa cobrança padronizada de baixo valor.

04

Por que a maioria erra o alvo

O erro estrutural é usar o autopilot como resposta genérica para "queremos reduzir custo de cobrança", em vez de usar o framework para decidir onde ele se aplica. Renegociação de carteira grande, reestruturação de dívida corporativa, formação de preço de compra de NPL para um FIDC: são tarefas onde a variável decisiva não é a regra, é o julgamento sobre o devedor, o colateral, o ciclo de recuperação esperado e a tolerância a risco do fundo. Aplicar um agente autônomo genérico nesse tipo de decisão não acelera o trabalho, ele erra a decisão em escala, e depois alguém precisa desfazer o estrago.

O dado de ROI zero, lido com esse filtro, deixa de ser um problema de tecnologia e vira um problema de mapeamento. As operações que estão vendo retorno são as que aplicaram o autopilot no segmento certo, como no exemplo de segmentação citado acima. As que não estão vendo retorno, na maioria dos casos, aplicaram a mesma lógica de forma indiscriminada, esperando que ela funcionasse igualmente bem em qualquer ponto da carteira.

05

O vácuo que a tese americana não comenta

Existe uma segunda lacuna, e essa é geográfica. A tese da Sequoia foi escrita para um mercado com base regulatória mais definida sobre uso de IA em serviços financeiros. No Brasil, o Banco Central segue sem previsão de norma formal sobre IA no sistema financeiro antes do fim de 2026, e o próprio Comitê de Estabilidade Financeira já sinalizou, em ata recente, atenção crescente ao uso de modelos de IA para explorar vulnerabilidades no sistema financeiro, no mesmo período em que o país registrou crescimento expressivo em golpes financeiros.

Isso muda o cálculo de risco de quem decide implementar autopilot em cobrança ou crédito no Brasil. Não é só uma pergunta técnica ou de ROI. É uma pergunta sobre exposição em um ambiente onde a régua regulatória ainda não foi desenhada, e onde a auditabilidade da decisão automatizada pode se tornar exigência do dia para a noite, sem prazo de adaptação.

06

Onde apostar, onde manter o humano

01	**Candidato natural a autopilot** Cobrança padronizada, de baixo valor, com regras claras de negociação. Ganho real e mensurável de custo e recuperação, como demonstram os casos de segmentação citados neste artigo.
02	**Continua exigindo julgamento humano** Negociação de carteira relevante, estruturação de fundo, decisão de compra e formação de preço de NPL. Apoiado por dados e decisão auditável, não substituído por um agente autônomo genérico.

A régua não é “IA sim ou não”. É “que fatia do trabalho é regra, e que fatia é julgamento”, exatamente a mesma lógica defendida na edição anterior desta série sobre por que operações médias não precisam replicar a arquitetura multiagente dos grandes bancos. O erro de 2026 não é hesitar demais em adotar IA. É adotar sem essa régua.

> **A pergunta que toda operação de crédito deveria responder antes de comprar um agente de IA não é “isso funciona?”. É “em qual ponto do espectro entre regra e julgamento essa decisão específica está, e o que estou comprando resolve exatamente esse ponto?”**

FONTES E REFERÊNCIAS

1. Bek, Julien. *Services: The New Software*. Sequoia Capital. Março de 2026. Disponível em: sequoiacap.com
2. Moveo.AI. *Implementação de Agentes de IA: Playbook para Cobranças 2026.* Dados de segmentação por propensão e valor, e estatísticas de adoção da LangChain e da PwC. Disponível em: moveo.ai
3. Moveo.AI. *ROI da Automação de Cobrança Digital: Dados e Resultados (2026).* Disponível em: moveo.ai
4. CB Insights. *Neofin — Founded Year.* Sobre caso de automação de cobrança via WhatsApp, citando reportagem da Revista Kdea 360. Março de 2026. Disponível em: cbinsights.com
5. Revista Oeste. *Banco Central planeja regulamentação gradual da IA no setor financeiro.* Sobre cronograma de normas do BC para IA. Setembro de 2025. Disponível em: revistaoeste.com
6. Finsiders Brasil. *BC alerta para uso de IA em ataques ao sistema financeiro.* Sobre a ata da 65ª reunião do Comitê de Estabilidade Financeira (Comef). Junho de 2026. Disponível em: finsidersbrasil.com.br

“Resiliência analítica forjada nas maiores instituições financeiras do Brasil.”