

IA EM 2026 DAS POCS AO ROI

O que 30 líderes de tecnologia revelaram sobre o maior desafio da agenda de IA em 2026.

Março 2026 | WTC São Paulo | Executive Breakfast + Round Table | Uma iniciativa Marlabs em parceria com a Databricks

Em 26 de março de 2026, cerca de 30 líderes de tecnologia de grandes empresas brasileiras se reuniram no WTC São Paulo para uma conversa diferente. Sem palestras de uma hora. Sem promessas de transformação em 90 dias. Apenas executivos respondendo com honestidade a perguntas que raramente aparecem em público.

A pergunta central foi simples: o quanto de IA vocês já fizeram que realmente gerou resultado?

O que as respostas revelaram é o que você tem em mãos agora.

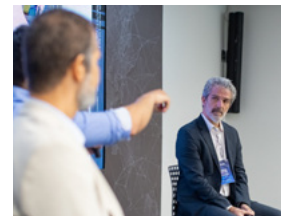
Este não é um relatório sobre o que está por vir. É um retrato do que está acontecendo agora, com dados coletados ao vivo entre os seus pares.



Round Table com Márcio Arbex (Databricks), Gabriel Santos (XP Inc.) e Manuel Coelho (Siemens Healthineers)



Márcio Arbex, da Databricks



A TESE CENTRAL

Há um problema estrutural que atravessa praticamente todos os setores e portes de empresa: a IA virou prioridade antes de virar processo

O resultado é um portfólio de iniciativas que cresce em volume e encolhe em valor. Há projetos rodando. Há equipes dedicadas. Há orçamento aprovado. O que falta, na maioria dos casos, é critério: saber o que priorizar, o que descartar, o que medir e como defender o resultado para o board.

O desafio não é mais a tec-

nologia. O desafio é o método de decisão.

Os dados coletados durante o evento confirmam isso com uma clareza que raramente aparece em pesquisas de mercado, porque os dados que apresentamos aqui vieram de uma sala fechada, com executivos dispostos a ser honestos sobre onde estão de verdade.



André Ditomasi, Country Manager Brasil da Marlabs

A PESQUISA

O que os dados revelam?

61% têm projetos rodando, mas o ROI ainda é frágil

Esse é o grupo majoritário. Saíram da experimentação, mas ainda não conseguem defender o valor financeiro das iniciativas para o board.

11,54%

Temos resultados reais e consigo defender com números

11,54%

Temos muitos pilotos e pouca produção (e isso está me preocupando)

15,38%

Ainda estamos estruturando a base para escalar



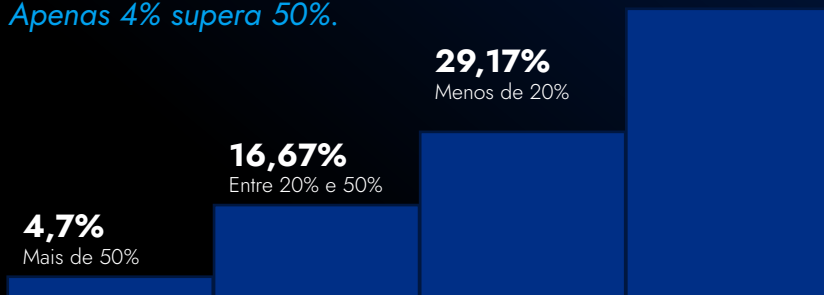
Q: Como você descreveria sua situação com IA hoje?

Estar rodando não é o mesmo que estar gerando valor. A maioria das organizações cruzou a linha da inércia, mas parou no meio do caminho: projetos em produção sem modelo de valor consolidado. O próximo movimento não é técnico. É de governança e priorização.

50% não medem formalmente o impacto financeiro de suas iniciativas de IA

A outra metade que mede, na maioria dos casos, mede menos de 20% do portfólio com resultado mensurável.

Apenas 4% supera 50%.



Q: Nos últimos 6 meses, como chegou a cobrança por resultado em IA?

Sem medir, não há priorização. Sem priorização, o portfólio cresce em volume e encolhe em valor. A falta de mensuração não é preguiça: é ausência de critério sobre o que deveria ser medido e por quê. Esse critério precisa existir antes de qualquer iniciativa nova ser aprovada.



38% apontam falta de critério de priorização como principal trava para levar POCs a produção

O segundo maior bloqueio é compliance e segurança (22%).

O terceiro é talento para operar modelos no tempo (18%).

Infraestrutura vem em último.



O gargalo não é técnico. A maioria das organizações tem infraestrutura suficiente para escalar IA. O que falta é o critério de decisão: quais iniciativas merecem investimento de produção e quais devem ser descartadas. Sem esse critério, o portfólio de POCs cresce indefinidamente sem nunca virar resultado.

Q: Existe algo que trava a passagem de POC para produção na sua organização?



61%

tomam decisões de plataforma e arquitetura caso a caso, sem estratégia consolidada



30,43%

Temos uma estratégia clara e estamos seguindo

4,35%

Estamos com medo de lock-in e isso está atrasando decisões

4,35%

Dependemos do parceiro ou fornecedor para nos orientar

Apenas 30% afirma seguir uma estratégia clara. Uma parcela pequena, mas significativa, está paralisada pelo medo de lock-in ou dependente de orientação de fornecedores.

Decidir caso a caso não é flexibilidade. É ausência de visão. Em um ambiente onde a velocidade tecnológica não para, empresas sem uma diretriz de plataforma terão sempre a sensação de estar correndo atrás. A estratégia de arquitetura precisa ser resiliente o suficiente para não se tornar obsoleta a cada novo modelo lançado.

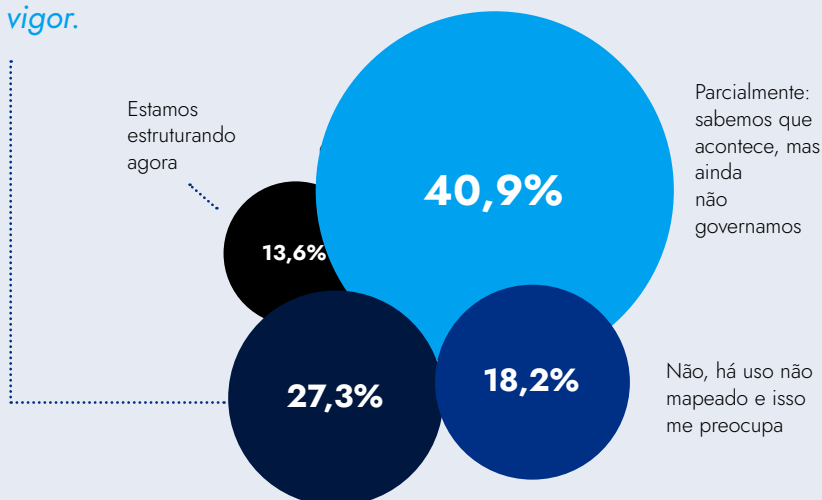
Q: Como você está tomando decisões de plataforma e arquitetura diante da velocidade da IA?



27%

admitem uso de IA não mapeado dentro das suas organizações

Outros 41% sabem que a IA está sendo usada, mas ainda não governam. Apenas 18% tem política e ferramentas de governança em vigor.

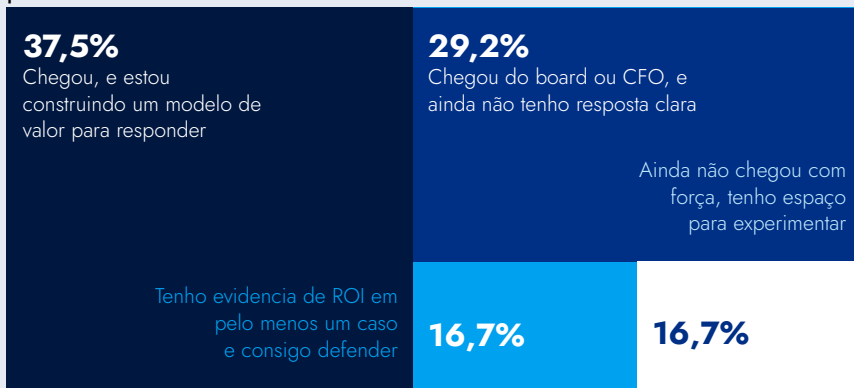


Shadow AI é o novo Shadow IT. A diferença é que o risco é maior: dados sensíveis em modelos externos, propriedade intelectual exposta, decisões automatizadas sem auditabilidade. A governança não pode ser o último passo. Precisa ser o primeiro.

Q: Você tem controle real sobre como seu time está usando IA hoje?



Q: Nos últimos 6 meses, como chegou a cobrança por resultado em IA?



66% dos líderes já recebem cobrança direta por resultado em IA

O grupo que ainda experimenta livremente é minoria: apenas 16,67%. Para todos os demais, o ciclo da tolerância acabou. A pressão por ROI chegou antes do método para respondê-la.

A cobrança chegou antes da régua. A maioria das organizações foi pega numa transição que não planejou: saiu da fase de experimentação sem ter construído o modelo de valor que o board agora exige. Responder a essa pressão com dados reais exige que a empresa tenha definido, desde o início de cada iniciativa, o que constitui sucesso — e como ele será medido.



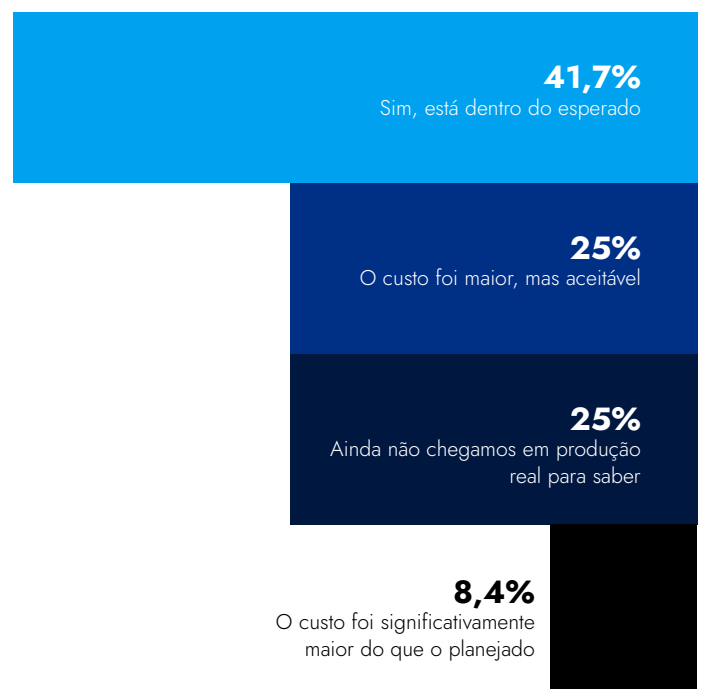
25%

das organizações ainda não chegaram em produção real para descobrir quanto a IA vai custar

Entre as que chegaram, um terço já lida com orçamentos estourados. Apenas 41,67% mantiveram os custos dentro do esperado.

Custo de IA não gerenciado não é surpresa. A escolha de modelos, a forma como os prompts são roteados e a escala das chamadas de inferência determinam diretamente o TCO de qualquer iniciativa. Dominar essa equação é tão estratégico quanto escolher o caso de uso certo.

Q: O custo real das suas iniciativas de IA ficou dentro do que você planejou?



O que as empresas mais avançadas estão fazendo de diferente

Além da pesquisa interativa, o evento reuniu executivos de XP Inc. e Siemens Healthineers em um round table aberto. As duas organizações estão em pontos distintos da jornada de IA, mas chegaram a conclusões convergentes sobre o que separa os que avançam dos que ficam presos em pilotos.



Gabriel Santos

Superintendente de Tecnologia,
Dados e Arquitetura
XP Inc.

“O primeiro aspecto para o sucesso é cultural, focado em ensinar, provocar e fazer as pessoas buscarem a inovação por conta própria. Se custa muito caro errar, você não pode ter muitas iniciativas; mas se é barato errar, você implementa amanhã, testa e, se não der certo, joga fora e tenta outra coisa.”

A fala de Gabriel conecta diretamente com o dado de que **38% das organizações não tem critério claro de priorização**. Quando errar é caro, o portfólio se paralisa. A XP construiu uma cultura onde o custo do erro é baixo o suficiente para permitir volume de tentativas e, com isso, velocidade de aprendizado



Manuel Coelho

Head de Pesquisa e Inovação
para a América Latina
Siemens Healthineers

“A inteligência artificial não substitui o radiologista. O que ela permite é ampliar nossa capacidade de atendimento de forma importante pois com imagens de melhor qualidade, conseguimos ser mais precisos nos diagnósticos evitando retrabalhos e assim, cuidar de mais pessoas. É evidente que o ROI sempre será importante, mas o verdadeiro foco está em outra dimensão, ou seja, na real diferença que fazemos na vida de quem precisa de nós. Afinal, saúde não tem preço, mas custa.”

A perspectiva da Siemens Healthineers aponta algo que o debate sobre ROI frequentemente esquece: o resultado não precisa ser sempre financeiro direto. Em setores como saúde, o impacto que justifica o investimento pode ser acesso, qualidade e escala de atendimento. O modelo de valor precisa ser construído a partir do resultado que importa para aquela operação específica, não de uma fórmula genérica.

O que muda quando o critério vem primeiro

Os dados do benchmark revelam o diagnóstico. As vozes do round table mostram o que os mais avançados pensam. O que falta é a prova de que o caminho funciona quando a abordagem está certa.

Os dois casos abaixo não são histórias de tecnologia impressionante. São histórias de critério antes de escala. Em ambos, a Marlabs não chegou com uma solução pronta. Chegou com a pergunta certa.

CASE

360 Suítes — Hospitalidade

13x

crescimento de receita
em 2 anos

+2.000

propriedades
(eram 150)

+30%

de margem



Em 2021, no pior momento do setor hoteleiro, a 360 Suítes queimava caixa com dados espalhados em planilhas desconectadas. A Marlabs entrou nesse cenário sem começar pela tecnologia. A primeira pergunta foi: o que precisa mudar para o negócio ser lucrativo?

A resposta foi construir um sistema de precificação dinâmica que cruzava histórico da operação, monitoramento da concorrência em tempo real e antecipação de eventos de demanda. A primeira versão já entregou 25% de aumento no RevPAR. Em dois anos: receita 13 vezes maior, portfólio de 150 para mais de 2.000 propriedades, margem 30% acima.

O método foi o mesmo que orienta todos os projetos da Marlabs: hipótese validada, ROI medido, escala só depois. A tecnologia foi consequência do critério, não o ponto de partida.

C A S E

Gigante da Aviação Executiva

2x

taxa de fechamento
em rotas específicas

**3 frentes em
produção**

após PoCs com retorno
rápido



Em 2017, uma das maiores empresas de aviação executiva do mundo, com mais de 350 aeronaves em operação, queria se reposicionar como uma empresa de tecnologia e dados. O mercado apontava para blockchain como caminho óbvio. A Marlabs propôs o oposto: Inteligência Artificial aplicada a gargalos concretos da operação e das vendas.

A partir do mapeamento da jornada completa de operação comercial, foram desenhadas cinco provas de conceito cobrindo desde qualificação de leads até automação de atendimento. O critério de continuidade foi rigoroso: cada frente precisava demonstrar valor de negócio antes de receber investimento. Três POCs comprovaram retorno rápido e seguiram para produção: qualificação de leads por padrão de comportamento, precificação dinâmica cruzando histórico, eventos e oferta e demanda em tempo real, e otimização de tripulação e aeronave. As demais foram descartadas ou redirecionadas sem hesitação.

O sistema de qualificação dobrou a taxa de fechamento em rotas específicas. A precificação passou a operar em tempo real com base em variáveis de mercado. A soma das frentes gerou ganho de dois dígitos no resultado direto do negócio, porque a tese esteve sempre clara: o que escala é o valor entregue, não o tamanho do time.

**O padrão que
une os dois
casos**

Em ambos, o ponto de partida não foi a tecnologia. Foi a pergunta certa sobre onde o negócio precisava mudar. A IA entrou como resposta a uma hipótese validada, não como experimento em busca de um problema. Esse é o critério que separa os projetos que escalam dos que ficam presos em piloto.

Conheça todos os nossos cases de sucesso em www.marlabs.com

FUTURO PRÓXIMO

O que está na agenda dos próximos 90 dias

A última pergunta do benchmark pediu que cada executivo identificasse a coisa que precisava resolver em IA nos próximos 90 dias. As respostas revelam onde a pressão está concentrada agora:

PRINCIPAL TAREFA

20% Construir um modelo de valor defensável para o board



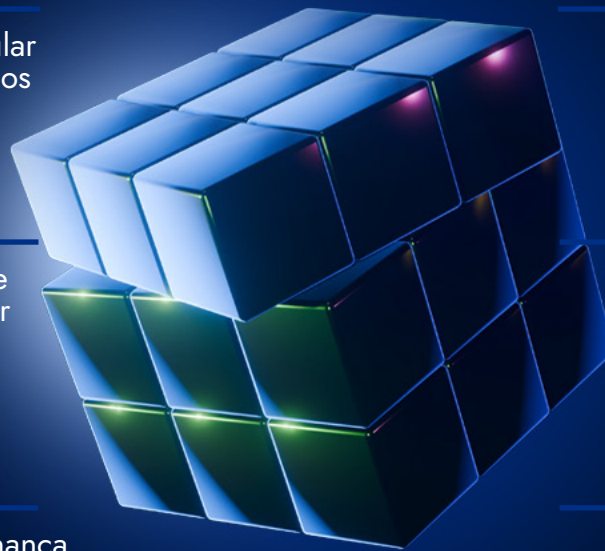
18% Criar ou reformular produtos baseados em IA



16% Criar capacidade interna de operar e sustentar modelos



16% Estruturar governança de dados para suportar escala



Dar produtividade ao ciclo de desenvolvimento **11%**



Resolver TCO e imprevisibilidade de custo **9%**



Definir o que descartar e o que escalar no portfólio **9%**

Os três primeiros itens, que concentram mais da metade das respostas, são problemas de estrutura, não de tecnologia. Modelo de valor, governança de dados e capacidade operacional são exatamente as lacunas que separam as organizações que conseguem defender ROI das que ainda estão construindo argumentos para o board.

O próximo ciclo da IA no Brasil pertence a quem souber executar



Marcos Chiodi

CEO/Country Manager Director
Brazil at Marlabs Brasil



/marcoschiodi

Os números que você acabou de ver não são uma fotografia do fracasso. São uma radiografia do estágio mais difícil de qualquer transformação tecnológica. O momento em que o entusiasmo já não sustenta o projeto, mas o método ainda não chegou para substituí-lo.

Quando reunimos esses 28 líderes no WTC São Paulo, não esperávamos consenso. Esperávamos as versões otimizadas da realidade que executivos costumam apresentar em ambientes de networking. O que encontramos foi diferente: honestidade coletiva sobre um impasse que a maioria já sentia, mas poucos tinham nomeado com clareza.

O problema não é onde você pensa

A maioria das organizações entrou na era da IA pela porta da experimentação. Pilotos eram fáceis de iniciar, difíceis de encerrar e ainda mais difíceis de escalar. O resultado foi um portfólio crescente de iniciativas sem critério de sucesso definido, sem dono claro de resultado, sem uma régua que diga objetivamente o que merece investimento adicional e o que precisa ser descartado.

As ideias morrem no laboratório não por falta de tecnologia. Morrem por falta de método.

E o dado mais revelador desta pesquisa não é sobre ROI frágil, mas sobre governança invisível. Mais de 80% das organizações operam sem políticas e ferramentas de governança de IA efetivamente em vigor. Isso não é apenas um risco de segurança. É um risco de valor. Sem governança, os resultados não são reproduzíveis, os custos não são previsíveis e a capacidade de escalar qualquer iniciativa bem-sucedida fica estruturalmente comprometida. Você pode ter um caso de uso funcionando em um time e ser incapaz de replicá-lo para o restante da organização porque não existe um framework que sustente essa expansão. Sem governança não existe escala. Sem escala não existe impacto em EBITDA.

Por que o AgilityAI não é uma resposta de produto mas uma resposta de método

O **AgilityAI** foi construído a partir de uma premissa direta. As empresas não falham em IA por falta de ambição, falham por ausência de um método que conecte estratégia, aceleração e governança em um único ciclo de execução.

O primeiro pilar, o Strategic Discovery, existe para atacar o problema central que esta pesquisa revelou. Antes de qualquer linha de código ou alocação de budget, o framework força uma pergunta que a maioria das organizações nunca respondeu com rigor suficiente: qual iniciativa tem critério claro de sucesso, impacto mensurável no negócio e viabilidade real de escala? É um mecanismo de filtragem que transforma o portfólio caótico de pilotos em um conjunto priorizado de apostas com lógica defensável perante qualquer board.

O segundo pilar, o Catálogo de Aceleradores Agênticos, muda a equação de risco. Com aceleradores pré-validados, o tempo de PoC cai em até 50%. Quando errar custa menos tempo e dinheiro, as organizações testam mais hipóteses com mais rigor e chegam à produção com mais confiança, exatamente o modelo que os próprios líderes desta pesquisa identificaram como urgência para os próximos 90 dias.

O terceiro pilar, a Governança Holística, é onde a maioria das organizações ainda não

chegou. Governança embarcada não é auditoria posterior, é design anterior. É construir desde o início com políticas claras, supervisão humana e checkpoints operacionais que tornam os resultados reproduzíveis e a escala possível. É o que transforma um caso de uso bem-sucedido em uma capacidade organizacional sustentável, e não em exceção dependente de um time específico.

O que os próximos 18 meses vão revelar

A elite que consegue extrair valor financeiro de mais da metade de suas iniciativas de IA representa hoje apenas 4% do mercado. Esse número vai crescer e a velocidade com que isso vai acontecer vai surpreender quem ainda está aguardando o momento certo para agir.

A diferença entre quem compõe esse grupo e quem continua acumulando pilotos sem critério não vai ser determinada pela tecnologia disponível. Todos têm acesso às mesmas plataformas, aos mesmos modelos, aos mesmos fornecedores. O que vai separar os líderes dos demais é a capacidade de tratar IA como função de negócio, com método, governança e modelo de valor claro. E não como um conjunto de experimentos promissores esperando aprovação do próximo ciclo orçamentário.

Esse é o trabalho que a Marlabs faz. E estamos prontos para fazê-lo com você.

agilityAI
by  **marlabs**

Solução Integral de Transformação com IA para Grandes Empresas

Saiba mais e nosso site: www.marlabs.com
(clique nesse banner para acessar)

Uma pergunta para você levar

Os dados deste evento apontam um padrão consistente: as organizações que avançaram na jornada de IA não encontraram uma tecnologia melhor. Encontraram um critério mais claro.

Critério para priorizar. Critério para medir. Critério para descartar o que não funciona antes que consuma mais tempo e orçamento.

A pergunta que fica é direta:

Olhando para o seu portfólio de IA hoje: **você sabe o que merece escalar e o que precisa ser descartado?**

SOBRE A

MARLABS

A Marlabs é uma parceira global de transformação digital com foco em IA, dados e engenharia de produto. Atua com grandes empresas brasileiras e clientes Fortune 500, com operações nos EUA, Brasil, Índia e Bulgária.

No Brasil, a operação é liderada por André Ditomaso, que fundou empresa de tecnologia com tese de IA em 2010, antes do hype, atendendo clientes Fortune 500, e continua no Brasil como líder local de operação global.

O **AgilityAI** é o framework proprietário da Marlabs para transformar IA em resultado de negócio escalável. Ele combina três capacidades: Strategic Discovery, para identificar casos de uso com ROI real; Agentic AI, com aceleradores



que reduzem o tempo de implementação; e Governance & Operating Model, para escalar com risco controlado.

O diferencial não está em nenhum desses elementos isoladamente. Está na combina-

ção dos três com capacidade real de execução: estratégia que não para na recomendação, aceleradores que entregam em vez de prometer e governança que permite crescer sem perder controle.

FALE COM

Nosso time



André Ditomaso
Country Manager

+55 (16) 98122-6405



(Clique para acessar)



Flávio Zanin
*Head de Relacionamento e
Negócios*

+55 (16) 98261-4369



(Clique para acessar)



Marcelo Romão
Sales Vice-President

+55 (11) 99755-8703



(Clique para acessar)



www.marlabs.com



Marlabs Brasil



Marlabs Brasil