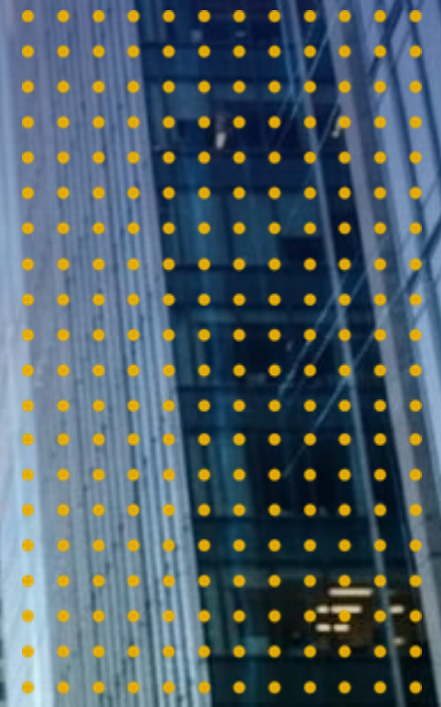


# A Divisão da IA Está se Tornando uma Vantagem Competitiva Difícil de Superar

80% das empresas capturam apenas 25% do valor econômico gerado pela IA. Descubra o que as organizações precisam fazer hoje para se preparar para os desafios e oportunidades que surgirão até 2026.



# Índice

<u>Sumário Executivo</u>	03
<u>Metodologia</u>	04
<u>A diferença entre adoção e valor aumentou</u>	05
<u>As verdadeiras barreiras são pessoas, governança e dados, não tecnologia</u>	07
<u>A participação do modelo Empresarial está se reequilibrando</u>	09
<u>Os retornos de IA estão atrasados, mas a liderança ainda está cobrando esforços</u>	11
<u>O que as empresas devem prepara nos próximos seis meses</u>	13
<u>Fontes &amp; Referências</u>	16

## A adoção é universal, mas a captura de valor está concentrada em poucos.

Após uma corrida de 36 meses, a questão para as empresas em 2026 deixa de ser a adoção de IA; as questões agora são como converter o uso da IA em valor mensurável e como fazer isso antes que os concorrentes prendam as vantagens de dados, modelos e fluxos de trabalho.

Este relatório de pesquisa da Marlabs sintetiza 10 dos mais relevantes estudos sobre IA corporativa publicados em 2026, reunindo percepções de mais de 30.000 líderes em mais de 100 países, e transforma essas descobertas em um guia prático para 2026. Uma conclusão é inequívoca: a adoção da IA tornou-se universal, mas a captura de valor continua concentrada em um grupo restrito de organizações. Os líderes de 2026 não são as empresas que simplesmente adquiriram mais ferramentas de IA, mas aquelas que estão redesenhando seus modelos operacionais em torno da inteligência artificial.

### Principais Descobertas e Desafios

- **A adoção da IA é universal, mas a captura de valor não.** A implementação de IA tornou-se praticamente universal, com 88% das organizações utilizando IA em pelo menos uma função de negócio. No entanto, apenas 12% dos CEOs relatam ter alcançado simultaneamente redução de custos e aumento de receita por meio da IA, evidenciando uma crescente lacuna de execução entre adoção e resultados mensuráveis de negócio.
- **A divisão da IA está se tornando uma vantagem competitiva difícil de superar.** A concentração de valor gerado pela IA está se acelerando. Atualmente, 80% das empresas capturam apenas 25% do valor econômico da IA, sinalizando uma dinâmica de "o vencedor leva quase tudo", na qual um pequeno grupo de organizações se distancia da concorrência por meio de melhor execução operacional, governança e integração.
- **Escalar a IA continua sendo um grande desafio empresarial.** Apesar dos níveis recordes de investimento e dos planos agressivos de implementação, 79% das empresas relatam dificuldades significativas para escalar iniciativas de IA para ambientes de produção e obter retorno sobre investimento (ROI) mensurável.
- **Segurança, governança e riscos estão desacelerando a adoção da IA agêntica.** À medida que as empresas avançam rapidamente em direção a agentes autônomos, as preocupações com governança tornam-se centrais. Dois terços das organizações apontam segurança e gestão de riscos como a principal barreira para escalar a IA agêntica, refletindo preocupações crescentes relacionadas à supervisão, permissões, auditabilidade e conformidade regulatória.
- **Lacunas de talentos e competências tornaram-se a principal barreira.** O maior obstáculo para o sucesso da IA nas empresas já não é a tecnologia em si. Em vez disso, 62% das organizações apontam a escassez de talentos e a falta de competências em IA como o principal desafio para ampliar iniciativas de transformação baseadas em inteligência artificial.

Selecionamos 10 pesquisas corporativas sobre IA publicadas ou realizadas nos últimos seis meses, priorizando amplitude (grandes amostras), credibilidade (publicadores de primeira linha e pesquisas acadêmicas) e cobertura de barreiras e sinais de tendências futuras. Em conjunto, elas representam mais de 30.000 líderes seniores de aproximadamente 100 países.

#	Pesquisa (Publicador – Data)	Amostra	Principal conclusão para 2026
1	McKinsey — State of Organizations 2026	10.000 líderes seniores, 15 países	88% estão implementando IA; a reestruturação organizacional em larga escala é o principal diferencial competitivo.
2	PwC — 29th Global CEO Survey 2026	4.454 CEOs, 95 países (set.–nov. 2025)	Apenas 12% dos CEOs relatam simultaneamente redução de custos e aumento de receita com IA.
3	Accenture — Pulse of Change 2026	3.650 executivos C-level + 3.350 colaboradores, 20 países	A confiança na IA aumentou, mas há uma diferença de 24 pontos percentuais entre as expectativas de líderes e funcionários.
4	Gartner — 2026 CIO & Tech Executive Survey	2,500 CIOs (global)	89% aumentarão os investimentos em IA; apenas 17% implementaram agentes de IA até o momento.
5	BCG — AI Radar 2026	2.360 executivos, 22 mercados, 10 setores	Os investimentos em IA devem praticamente dobrar em 2026; os CEOs lideram essa agenda em 72% das empresas.
6	Writer — 2026 AI Adoption in the Enterprise	1.200 executivos C-level + 1.200 funcionários	79% das empresas enfrentam dificuldades para escalar iniciativas de IA apesar dos altos investimentos.
7	PwC — 2026 AI Performance Study	1.217 executivos seniores, 25 setores	Atualmente, 20% das empresas capturam 74% do valor econômico gerado pela IA.
8	IBM IBV — Enterprise Growth Study 2026	2.007 executivos seniores (jan. 2026)	O investimento em IA deve crescer cerca de 150% até 2030; apenas 24% sabem de onde virá esse crescimento de receita.
9	Grant Thornton — 2026 AI Impact Survey	950 executivos C-level e líderes seniores (fev.–mar. 2026)	Conselhos de administração e CFOs estão tirando a liderança dos investimentos em IA da área de TI e levando-a para o negócio.
10	McKinsey — State of AI Trust 2026	Aproximadamente 500 organizações (dez. 2025–jan. 2026)	Dois terços das organizações apontam segurança e gestão de riscos como a principal barreira para escalar a IA agêntica.

Ao longo deste relatório, as pesquisas serão citadas por seus nomes abreviados (por exemplo, \*PwC CEO 2026\*). Os links completos para todas as fontes estão disponíveis ao final do relatório.

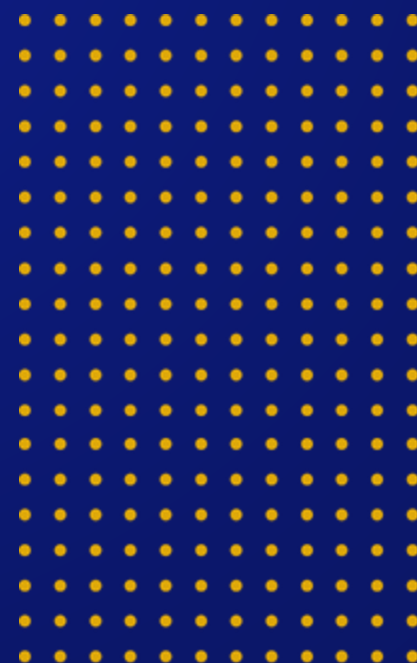


# 01

## A diferença entre adoção e valor aumentou

Em todas as pesquisas de 2026, os números principais de adoção continuam subindo.

Embora 88% das empresas tenham adotado IA generativa, pouquíssimas estão realmente alcançando retornos financeiros mensuráveis. Empresas de alto desempenho preenchem essa lacuna entre adoção e retorno operacional em torno da IA, focando em menos iniciativas e priorizando a integração de dados desde o primeiro dia.



O Índice de IA de Stanford de 2026 informa que 70% das organizações agora utilizam IA generativa em pelo menos uma função de negócios, e a McKinsey estima a adoção organizacional geral em 88%. No entanto, a 29ª Pesquisa Global de CEOs da PwC (a maior pesquisa de alto nível em nosso conjunto, com 4.454 CEOs em 95 países) mostra que apenas 12% dos CEOs relatam custos mais baixos e maiores receitas com IA, e 56% não veem nenhum dos benefícios. O Estudo de Desempenho em IA da PwC quantifica a concentração resultante: 80% das empresas agora capturam apenas cerca de 25% do valor econômico total da IA. A diferença entre o uso e o valor da IA é o maior desenvolvimento comercial deste ano.

*“Muitas empresas estão ocupadas lançando pilotos de IA, mas apenas uma minoria está convertendo essa atividade em retornos financeiros mensuráveis.”*

— Joe Atkinson, Global Chief AI Officer, PwC

## O Funil de Valor da IA

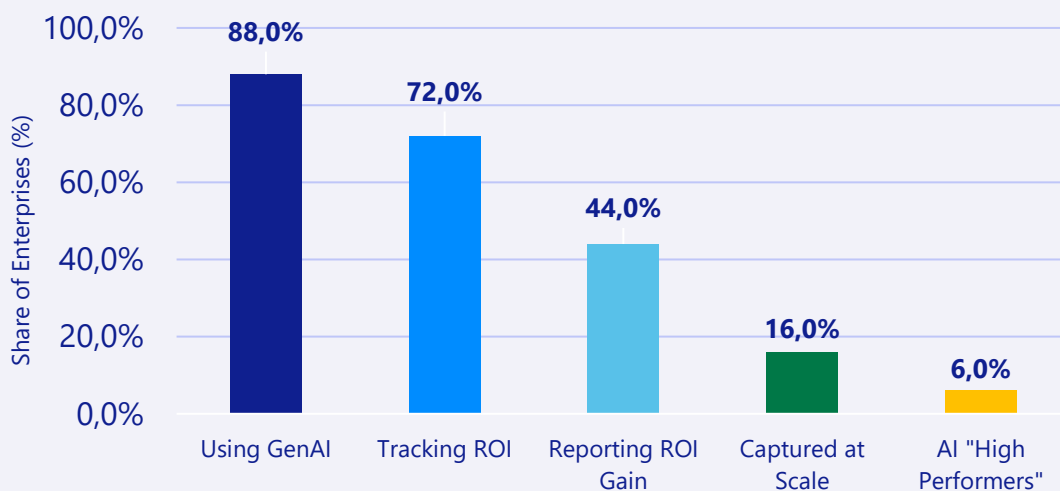


Figure 1. Synthesized from McKinsey 2026, Stanford HAI 2026, IBM IBV 2026, and Wharton/GBK 2025.

### O que separa o TOP 20% de todos os outros?

- Eles **reconfiguraram o modelo operacional** em torno da IA, não apenas integraram IA em fluxos de trabalho existentes. A McKinsey chama isso de "plasticidade organizacional."
- Eles mantêm um **portfólio mais restrito** de iniciativas de IA. O BCG constata que empresas líderes focam em ~3,5 casos de uso em média; Empresas menos maduras distribuem seus esforços por mais de seis iniciativas e obtêm apenas metade do ROI.
- Eles **tratam dados e integração como prioridades desde o início**, não como um problema de fase 2. O WQR 2025 da Capgemini constatou que 67% dos executivos ainda citam privacidade de dados e 64% apontam a complexidade de integração como principais obstáculos.

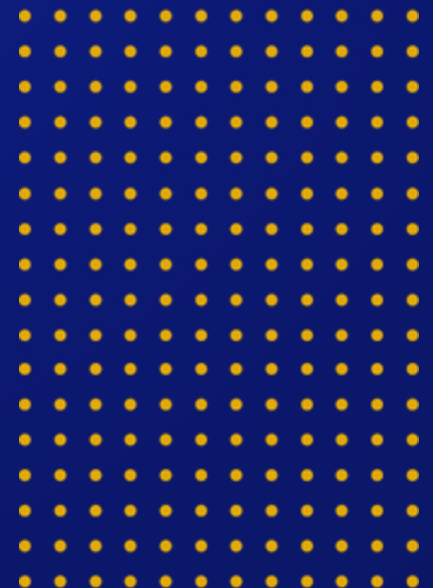


# 02

## As verdadeiras barreiras são pessoas, governança e dados, não tecnologia

Em 2024, perguntamos: "O modelo é bom o suficiente?" Em 2026, estamos perguntando: "A organização é boa o suficiente?"

As maiores barreiras para a escalabilidade da IA corporativa agora são organizacionais, e não tecnológicas. As empresas enfrentam principalmente grave escassez de talentos, redesenhos complexos de fluxos de trabalho e problemas de integração de dados, provando que a prontidão humana e a governança são os verdadeiros gargalos.



As barreiras mais frequentemente citadas em nossas dez pesquisas se concentram na prontidão humana e operacional, não na capacidade algorítmica:

### Principais Barreiras ao Valor da IA Empresarial(2026)

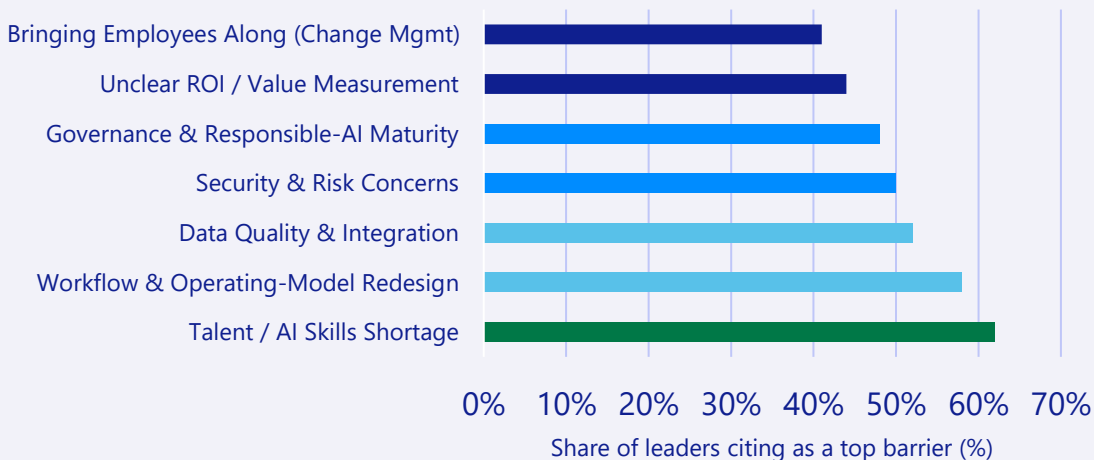


Figura 2. Síntese cruzada. As porcentagens das manchetes refletem a classificação de barreira mais alta de cada pesquisa, arredondadas para comparar o equivalente. Fontes: BCG AI Radar 2026, McKinsey 2026, Accenture Pulse 2026, Capgemini WQR 2025

#### As Cinco Barreiras que Importam Muito

- **Escassez de talentos e competências em IA.** Segundo o BCG, 62% dos executivos citam a escassez de talentos como seu bloqueador #1. A Accenture relata uma diferença de 24 pontos entre as expectativas de líderes e funcionários em relação à mudança impulsionada por IA.
- **Atraso na governança.** O relatório State of AI Trust 2026, da McKinsey, mostra que quase dois terços dos líderes citam segurança e risco como a principal barreira para escalar IA; apenas uma em cada cinco empresas possui um modelo maduro de governança de IA.
- **Integração e gestão de dados.** 46% das empresas ainda citam a integração com sistemas de registro como o principal bloqueio de implantação. A capacidade de conectar agentes de IA a plataformas como ERP, CRM e HRIS, tornou-se um requisito fundamental para gerar valor em escala.
- **Dificuldade em medir ROI.** Apenas 6% dos entrevistados da McKinsey se qualificam como "high performers" de IA, com impacto material no EBIT. Ao mesmo tempo, segundo o estudo do MIT de 2025, 95% dos pilotos GenAI não mostraram benefício mensurável em resultados financeiros.
- **Gestão de mudanças.** Segundo a Accenture, a maior barreira para realizar o potencial da IA é conseguir levar as pessoas ao longo da jornada.

O AI Radar 2026 do BCG mostra diferenças significativas na confiança em relação ao ROI da IA. Enquanto 78% dos executivos na Índia e 75% na Grande China acreditam no potencial de retorno da tecnologia, esse índice cai para 52% nos Estados Unidos e 44% no Reino Unido. Essas diferenças impactam diretamente as estratégias de investimento, governança e desenvolvimento de talentos em organizações globais.

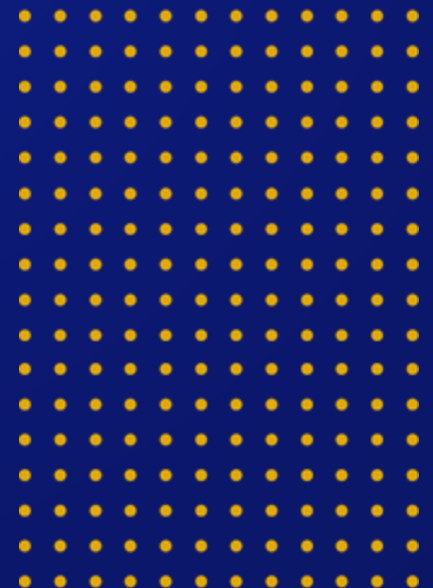


# 03

## A participação do modelo empresarial está se reequilibrando

Do padrão de um único fornecedor, para um futuro multimodelo liderado por Claude e ChatGPT

O mercado de IA corporativa migrou para um ecossistema multimodelo, com Claude (da Anthropic), superando a OpenAI em receita. Para evitar o lock-in do fornecedor, as empresas agora devem adotar arquiteturas independentes do modelo e adaptar modelos a cargas de trabalho específicas.



Há doze meses, a OpenAI era o modelo fundacional padrão para empresas, e a discussão estava amplamente concentrada nesse único fornecedor. Em 2026, esse cenário mudou de forma significativa. O Claude, da Anthropic, emergiu como o modelo preferido para cargas de trabalho corporativas de grande porte e altamente reguladas, impulsionado por seu posicionamento em segurança, auditabilidade e ferramentas corporativas voltadas para conformidade. Os números são expressivos:

- A Anthropic agora atende **8 das 10 empresas da Fortune 10 e 70% da Fortune 100**, além de reportar uma taxa de vitória de 70% contra a OpenAI entre novos compradores corporativos (dados Menlo/Ramp).
- A Anthropic ultrapassou **US\$ 30 bilhões em receita recorrente anual (ARR) em abril de 2026**, superando os **US\$ 25 bilhões da OpenAI**. É a primeira vez que um concorrente assume a liderança em receita corporativa.
- Na terceira edição de sua pesquisa com CIOs de empresas da Global 2000, a Andreessen Horowitz (a16z) constatou que **81% das organizações já utilizam três ou mais famílias de modelos em ambientes de teste ou produção, acima dos 68% do ano anterior**.

### A Participação dos Modelos Corporativos Está se Reequilibrando em 2026

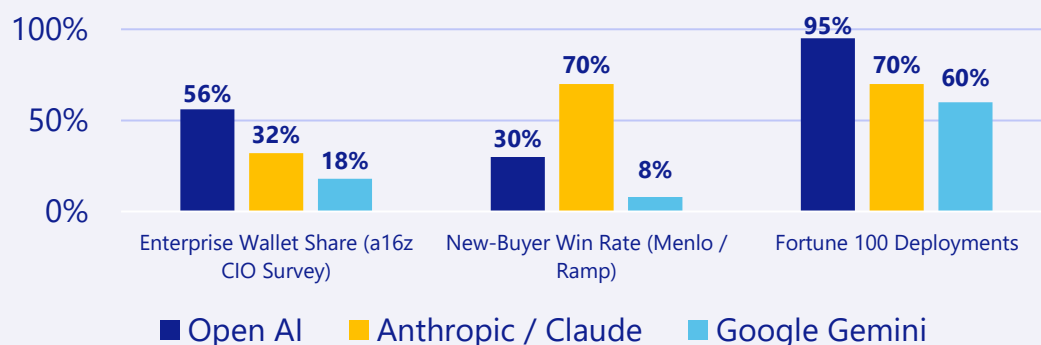


Figura 3. Sintetizado a partir da 3ª Pesquisa Anual CIO 2026, dados Menlo/Ramp e divulgações antrópicas (abril de 2026).

#### Por que isso importa nos próximos seis meses

Empresas que continuam dependentes de um único fornecedor em meados de 2026 enfrentam três riscos concretos: concentração de preços, atraso de capacidades e fragilidade em auditoria e conformidade. Algumas respostas práticas recomendadas:

- **Criar uma camada de acesso independente de modelo.** Com recursos de roteamento, cache e observabilidade, antes de escalar fluxos de trabalho baseados em agentes. Tratar a camada de modelos como regiões de nuvem: portáteis por padrão.
- **Adequar o modelo ao perfil de risco da carga de trabalho.** Nem todas as aplicações possuem os mesmos requisitos de custo, desempenho, segurança e conformidade. Organizações mais maduras avaliam diferentes modelos de acordo com o contexto de negócio e o perfil de risco de cada iniciativa.
- **Negociar flexibilidade contratual.** Cláusulas de portabilidade, interoperabilidade e saída tornam-se cada vez mais importantes em um mercado que evolui rapidamente. A velocidade das mudanças reforça a necessidade de preservar flexibilidade tecnológica e capacidade de adaptação.

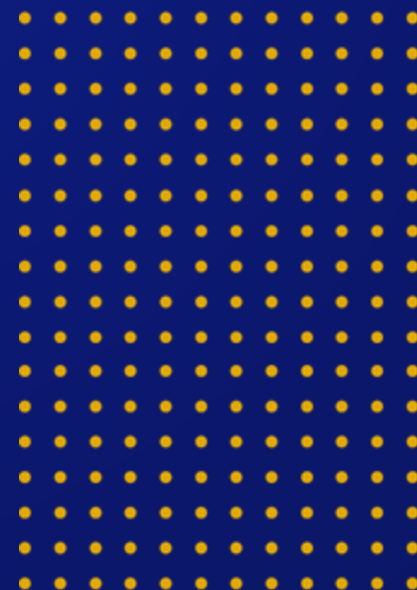


# 04

## Os retornos da IA estão ficando para trás, mas a liderança ainda está dobrando a aposta

Apenas 12% estão vendo retornos da IA, mesmo com o aumento dos orçamentos de IA, a aceleração das implantações de agentes e a ampliação das lacunas de governança.

Apesar do baixo retorno sobre investimento, líderes empresariais estão dobrando os gastos com IA e acelerando a implantação de agentes. No entanto, esse avanço tem superado os mecanismos de controle de risco, resultando em lacunas significativas de governança e no aumento do uso inadequado ou de alto risco da IA.



Três anos após o início da era da IA generativa, e com mais de US\$ 300 bilhões em gastos corporativos acumulados, o sinal mais claro não é um recuo. É um comprometimento cada vez maior da liderança executiva.

O BCG AI Radar 2026 mostra que os investimentos em IA devem praticamente dobrar este ano, com CEOs liderando pessoalmente a agenda de IA em 72% das empresas. A Pesquisa de CIOs de 2026 da Gartner indica que 89% dos CIOs planejam aumentar os investimentos em IA, enquanto o IBM Institute for Business Value projeta um crescimento de aproximadamente 150% nos investimentos em IA até 2030.

A transição mais acelerada ocorre em agentes de IA. A 29ª Pesquisa Global de CEOs da PwC mostra que mais da metade das grandes empresas está implementando agentes em até seis meses nas áreas de atendimento ao cliente (57%), vendas e marketing (54%) e TI (53%). No entanto, os controles de risco não acompanham esse ritmo: 80% afirmam que seus agentes de IA já executaram alguma ação considerada arriscada, e 78% das organizações não seriam aprovadas em uma auditoria básica de governança de IA atualmente.

A principal narrativa da IA corporativa em 2026 não é a adoção; é a diferença entre retorno, risco e responsabilidade executiva.

## A principal história de negócios da IA corporativa em 2026 não é a adoção; É a diferença entre retorno, risco e propriedade executiva.

LACUNA DE  
GOVERNANÇA

# 78%

de organizações não conseguem passar por uma auditoria básica de governança de IA.

*Grant Thornton, 2026*

RISCOS ASSOCIADOS  
A AGENTES DE IA

# 80%

das empresas dizem que seus agentes de IA já fizeram alguma ação considerada arriscada.

*McKinsey AI Trust, 2026*

A sala de reuniões não perdeu a fé.  
Ela se aproximou do problema.



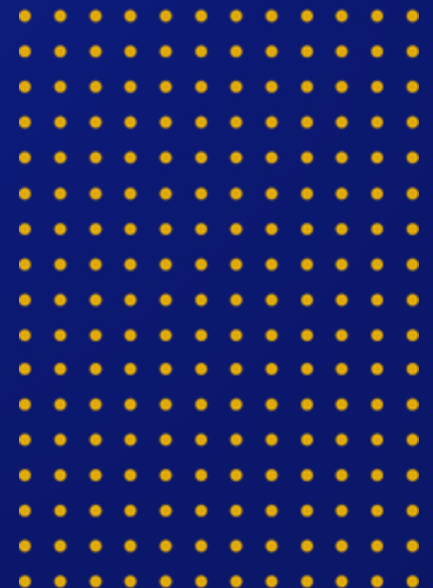
# 05

## Para o que as empresas devem se preparar nos próximos seis meses

A empresa baseada em agentes de IA não é mais uma  
aspiração;

O desafio agora é organizacional.

Para fazer a transição com sucesso dos agentes de IA da fase piloto para a produção, as empresas devem se alinhar em torno de fluxos de trabalho de alto impacto, construir arquiteturas multimodelo flexíveis e estabelecer controles rigorosos de governança desde o início.



Este ano será decisivo. A implantação de agentes passa da fase piloto para a produção, enquanto governança e regulamentação se tornam mais rigorosas, e o mercado de modelos continua a se reequilibrar.

A PwC aponta que mais da metade das empresas já utiliza ou planeja implementar agentes nos próximos seis meses em áreas como atendimento ao cliente (57%), vendas e marketing (54%) e TI/cibersegurança (53%).

### Onde os agentes de IA vão chegar nos próximos 6 meses

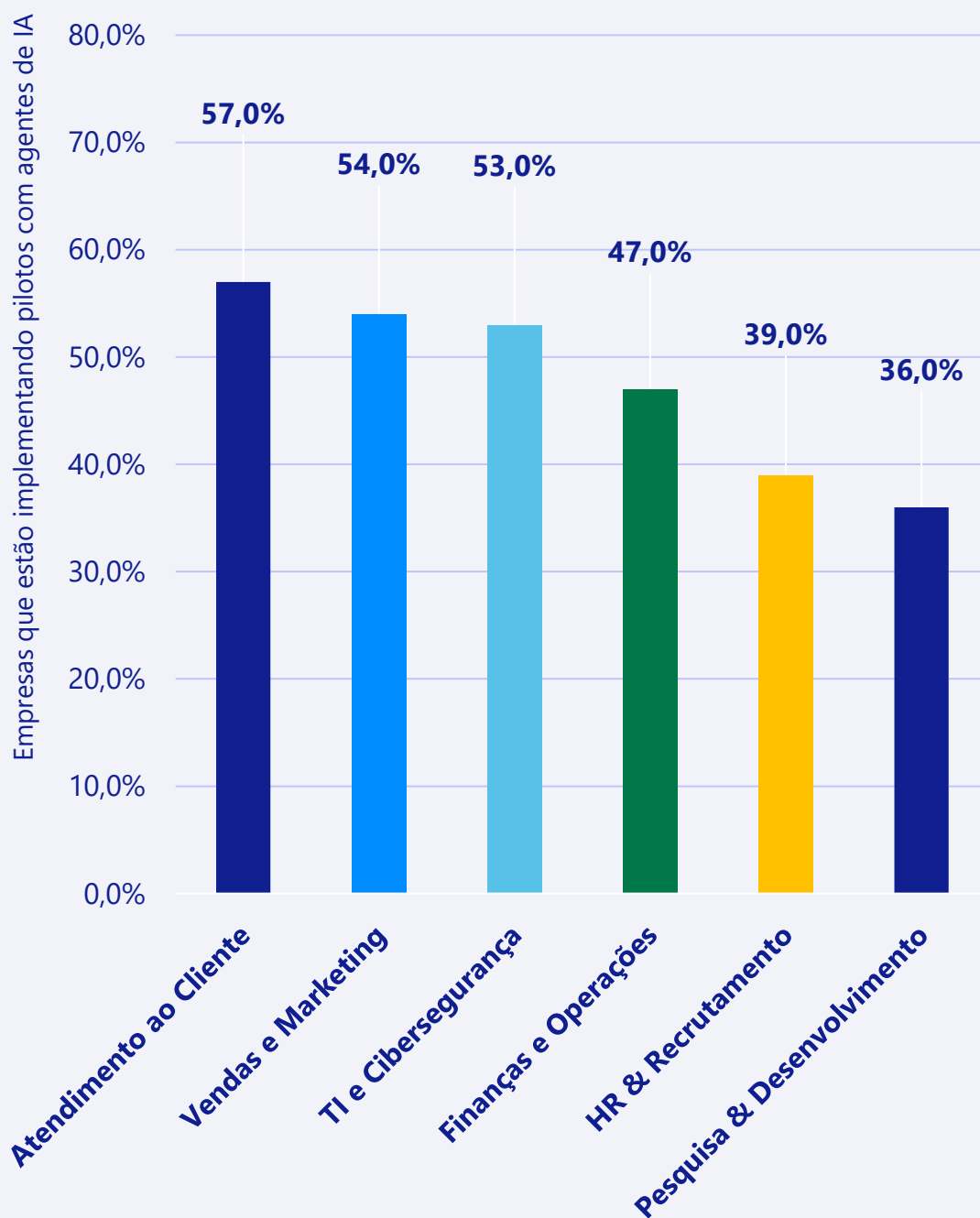


Figura 4. Planos de implantação de agentes de seis meses por função (PwC 29th Global CEO Survey 2026, n = 4.454)..

## Impulsionando a Inovação em IA com o ABC da AgilityAI

Alcançar o valor da IA em 2026 exige mais do que experimentação. Exige alinhamento, execução disciplinada e governança desde o início. O ABC da AgilityAI da Marlabs, oferece um caminho claro para que as empresas migrem de iniciativa pilotos para resultados escaláveis e mensuráveis.

- **Alinhamento — Foco na organização antes de escalar a tecnologia.**
  - Priorizar de 3 a 5 fluxos de trabalho de alto impacto diretamente ligados aos resultados de P&L.
  - Alinhar as equipes de liderança, dados e operações em torno de um conjunto definido de casos de uso, em vez de expandir pilotos desconectados.
  - Tratar a prontidão dos dados e a integração de sistemas como prioridades desde o primeiro dia, garantindo acesso confiável a sistemas centrais como ERP, CRM e HRIS.
- **Execução — Execução com disciplina e velocidade.**
  - Implantar um ciclo de vida estruturado de engenharia de IA, apoiado por aceleradores comprovados, para acelerar a transição do conceito para a produção.
  - Adotar uma arquitetura multimodelo, incluindo um gateway de modelos que permita portabilidade, seleção do modelo mais adequado para cada caso de uso e flexibilidade à medida que o mercado evolui.
- **Governança — Confiança, controle de risco e valor a longo prazo.**
  - Estabelecer a governança dos agentes antes de escalar a autonomia, incluindo permissões, monitoramento, trilhas de auditoria e controles financeiros.
  - Investir em treinamento e gestão da mudança para garantir que a adoção se traduza em uso efetivo e impacto em toda a organização.
  - Acompanhar um conjunto enxuto de métricas orientadas a resultados, como tempo para valor, custo de atendimento e receita por colaborador, criando um ciclo contínuo de geração de valor.

Empresas que seguem esse modelo vão além dos esforços fragmentados de IA e desenvolvem capacidades que se fortalecem ao longo do tempo. Organizações que não seguirem essa abordagem correm o risco de ampliar os investimentos sem gerar resultados proporcionais.

### Como o Marlabs ajuda

A Marlabs é sua parceira confiável em consultoria e transformação com IA, com mais de 30 anos de experiência, ajudando empresas a resolver desafios complexos de negócios. Temos um histórico comprovado de entrega de soluções tecnológicas para organizações da Fortune 500 nos setores financeiros, ciências da vida, saúde, manufatura, telecomunicações, mídia, tecnologia e outros segmentos.

# Fontes & Referências

## Pesquisas primárias (citadas na tabela de metodologia)

1. [McKinsey — The State of Organizations 2026](#)  
10,000 senior leaders, 15 countries, 16 industries (Feb 2026).
2. [PwC — 29th Annual Global CEO Survey \(2026\)](#)  
4,454 CEOs across 95 countries (Sep 30 – Nov 10, 2025).
3. [Accenture — Pulse of Change 2026](#)  
3,650 C-suite executives + 3,350 workers, 20 industries / 20 countries (Nov–Dec 2025).
4. [Gartner — 2026 CIO and Technology Executive Survey](#)  
≈2,500 CIOs and technology executives, global (published late 2025).
5. [BCG — AI Radar 2026: As AI Investments Surge, CEOs Take the Lead](#)  
2,360 executives across 16 markets and 9 industries, including 640 CEOs (Jan 2026).
6. [Writer — 2026 AI Adoption in the Enterprise](#)  
1,200 C-suite + 1,200 employees, US/UK/IE/Benelux/FR/DE (Dec 17, 2025 – Jan 25, 2026).
7. [PwC — 2026 AI Performance Study](#)  
1,217 senior executives across 25 sectors (Apr 2026).
8. [IBM Institute for Business Value — Enterprise Growth Study \(The Enterprise in 2030\)](#)  
2,007 senior executives across 33 geographies and 20 industries (Q3–Q4 2025; published Jan 19, 2026).
9. [Grant Thornton — 2026 AI Impact Survey](#)  
950 C-suite and senior leaders across 10 industries (Feb 23 – Mar 18, 2026).
10. [McKinsey — State of AI Trust in 2026: Shifting to the Agentic Era](#)  
~500 organizations, global (Dec 2025 – Jan 2026).

## Referências suplementares

1. [Stanford HAI — 2026 AI Index Report](#)
2. [Andreessen Horowitz \(a16z\) — 3rd Annual Enterprise CIO Survey](#)
3. [Menlo Ventures — 2025: The State of Generative AI in the Enterprise](#)
4. [2026 AI Proficiency Report: Only 3% of knowledge workers use AI effectively](#)
5. [S&P Global Market Intelligence — Voice of the Enterprise: AI & Machine Learning](#)



© 2026 Marlabs. Todos direitos reservados..

Fornecido apenas para fins informativos. Este documento contém declarações prospectivas sujeitas a riscos e incertezas. As informações são fornecidas "como estão", e a Marlabs não assume responsabilidade por qualquer confiança depositada nesses materiais ou por quaisquer danos consequentes decorrentes de seu uso.