FAST
FORWARD
XPERIENCE

web summit
LISBON

COBERTURA AO VIVO DA CURADORIA FFX

PALCO	DIA	LISBOA
CORPORATE INNOVATION SUMMIT	**10 NOV 2026**	**15:40**

A IA SÓ ACELERA O MARKETING QUANDO O FLUXO DE TRABALHO INTEIRO MUDA

INOVAÇÃO CORPORATIVA · IA · MARKETING · GESTÃO DE PESSOAS

Chris Koehler

CMO global da Twilio desde maio de 2024, responsável por marca, demanda e conteúdo da plataforma de comunicação com clientes.

Kit Eaton

Jornalista de tecnologia e negócios da revista Inc., baseado em Lisboa, onde escreve quase diariamente sobre IA, trabalho e grandes nomes do setor.

EM 30 SEGUNDOS

Na Twilio, a IA já deixou cada pessoa do marketing mais rápida, mas a campanha segue lenta porque passa de especialista em especialista.

Para qualquer empresa, o ganho vem de redesenhar o time em torno de objetivos de negócio, e não de comprar mais ferramentas para cada etapa.

NÚMEROS DO PALCO

95%

profissionais do marketing da Twilio que são especialistas

6 semanas

duração de campanha que a Twilio quer levar a uma semana

1.000 itens

lista de ações que o time de Koehler gostaria de fazer e não consegue

PARA LEVAR

1. **Meça o tempo do pedido até a campanha no ar, e não as horas poupadas em cada tarefa.**
2. **Ponha o especialista nas pontas: definindo o padrão na entrada e julgando a marca na saída.**
3. **Planeje o time como se a empresa nascesse hoje, sem herdar a fila antiga.**

O ARTIGO 3 MIN DE LEITURA

A IA já deixou cada profissional de marketing mais rápido, mas uma campanha ainda leva seis semanas.

O atraso não está nas ferramentas, e sim nas passagens de mão em mão entre especialistas. O diagnóstico é de Chris Koehler, CMO da Twilio, empresa que opera mensagens de WhatsApp, SMS e voz para outras empresas, em conversa com Kit Eaton, da revista Inc. Em jogo está como redesenhar o time quando o financeiro cobra economia.

Koehler divide a adoção da IA em três fases, e só a última emperrou. Primeiro, cada pessoa ficou mais produtiva. Depois, cada equipe melhorou o próprio fluxo. Por fim, veio a meta de encurtar a campanha para uma semana. O trabalho anda em fila: briefing, criação, mensagem, oferta, mídia e análise. Todos opinam, e no meio alguém devolve tudo ao começo. No time dele, cerca de 95% são especialistas.

Cada passagem entre especialistas vira uma parada. **A IA resolveu a velocidade da tarefa, mas a velocidade da campanha depende de quantas mãos o trabalho atravessa.** Há uma ironia nisso: o primeiro comando que quase todos dão a uma IA é pedir que ela finja ser um analista de marketing. A ferramenta já faz o papel do especialista.

Por isso Koehler defende redesenhar o fluxo de trabalho inteiro, com gente um pouco mais generalista. Mas ele recua do título da conversa, que anunciava a morte do especialista: o especialista continua necessário, só que em menor número e em outro lugar. Na entrada, define as regras e o que é um bom resultado. **Na saída, julga se o que a IA entregou tem valor, gosto e cara de marca.**

No meio do caminho, a Twilio troca metas por função por objetivos de negócio. **Um grupo de quatro pessoas responde pelo crescimento de uma linha de produto, com dedicação total.** Antes, cada especialista dava uma fatia do seu tempo a várias campanhas. Koehler diz que a mudança está no começo e admite não saber se vai acertar.

O time por crescimento substitui a fila de especialistas

Modelo novo da Twilio	Modelo antigo
Organização Quatro pessoas dedicadas a uma linha de produto	**Organização** Fila com cerca de 95% de especialistas

Meta Objetivo de negócio, cobrado pelo crescimento	**Meta** Metas por função
Especialista Nas pontas: regras na entrada, julgamento na saída	**Especialista** Fatias de tempo espalhadas por várias campanhas
Resposta ao financeiro Reinvestir a capacidade em mais entrega	**Resposta ao financeiro** Cortar 10% e manter o fluxo antigo

Esse redesenho esbarra na cobrança que Eaton descreveu como típica do financeiro: se o time usa IA, onde estão os 10% de economia? Koehler respondeu ao seu diretor financeiro com uma lista de mil coisas que gostaria de fazer e não consegue, como mais conteúdo, mais campanhas e mais personalização. Em vez de cortar, propôs entregar mais. **Cortar dá economia rápida e mantém o fluxo antigo com menos gente; reinvestir aposta em receita e obriga o marketing a provar crescimento.**

Chris Koehler, da Twilio, e Kit Eaton, da Inc, em conversa no palco do Web Summit. Foto: curadoria FFX no Web Summit 2026

> **QUANDO VOCÊ ENVOLVE TODO MUNDO NO FLUXO DE TRABALHO, TUDO DESACELERA DRASTICAMENTE.**
>
> **Chris Koehler**, CMO da Twilio

A objeção mais forte é que as seis semanas venham de aprovações lentas, e não do excesso de especialistas. Nesse caso, as regras de aprovação também precisam ser fixadas na entrada, onde Koehler põe o especialista. E o problema não parece ser dinheiro: os diretores de marketing já destinam 15,3% do orçamento à IA, mas só 30% se dizem prontos para usá-la em escala (Gartner, maio de 2026).

Na campanha redesenhada, o especialista fica só nas pontas

Entrada	Produção	Saída	Medida
Especialista fixa padrões, critérios e regras de aprovação	Time generalista e IA tocam o trabalho sem passagens	Especialista avalia valor, gosto e identidade da marca	Tempo do pedido à campanha no ar, de seis semanas rumo a uma

O especialista não acaba; perde o lugar no meio da fila. Koehler tem filhos em idade de faculdade e percebe entre os jovens a ideia de que a IA é ruim e não vale a pena aprendê-la. Ele aconselha o oposto: aprender o máximo possível, porque quem chega agora ao mercado, sem anos de hábito numa especialidade, vai sair na frente. É gente disposta a reinventar o trabalho que ele quer no time.

LEITURA FFX

Para a empresa brasileira, a IA no marketing virou decisão de organograma, não de compra de ferramenta.

A Cruzeiro do Sul Educacional trocou os departamentos por squads com autonomia e um indicador comum, montados por etapa da jornada do aluno: captação, conversão de matrícula e retenção. A meta do grupo passou a valer mais que a individual (Mundo do Marketing, 2026).

É esse desenho que faz a capacidade liberada pela IA virar resultado, e não só uma fila mais rápida.

Para varejista, banco ou escola, a escolha fica entre pilotos por área, que poupam horas, e um time pequeno por linha de negócio, cobrado pela receita que gera.

PROVOCAÇÃO FFX

SEU MARKETING USA A IA PARA CUSTAR MENOS OU PARA VENDER MAIS?

RETRATO DA EMPRESA

TWILIO

Plataforma americana que empresas usam para falar com clientes por WhatsApp, SMS, RCS, voz e e-mail, em mais de 180 países.

Receita de **US$ 1,56** bilhão no 3º trimestre de 2026, alta de 20% (Twilio, 29/10/2026)

Projeção de crescimento da receita em 2026 elevada para **20%** (Twilio, 29/10/2026)

Mais de 400 mil contas de clientes ativas (Twilio, setembro de 2025)

80% do primeiro atendimento ao cliente da própria

Twilio feito por agentes de IA (Twilio, maio de 2026)

Compra da Stytch, de identidade para agentes de IA, por **US$ 104,1** milhões, concluída em 14/11/2025 (Form 10-K)

FONTES

1. Gartner 2026 CMO Spend Survey
2. Gartner: 50% of Consumers Prefer Brands That Avoid Using GenAI in Consumer-Facing Content
3. Twilio Announces Third Quarter 2026 Results (press release)
4. Twilio: Company
5. Twilio Talk On Air: SIGNAL 2026 takeaways
6. Twilio Form 10-K 2025 (aquisição da Stytch)
7. Mundo do Marketing: Dados, IA e integração, os caminhos para redesenhar estruturas de marketing na era da tecnologia (CMO Summit 2026)