

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NAS SCALE-UPS BRASILEIRAS



Entre a
experimentação
e a transformação.

AGOSTO • 2026



POWERED BY:

endeavor

salesforce

onfly

AGRA DECI MENTOS

.....

Este projeto não teria sido possível sem a colaboração, o tempo e os insights de empreendedores, mentores, embaixadores e investidores da **Rede Endeavor**.

EMPREENDEDORES ENDEAVOR

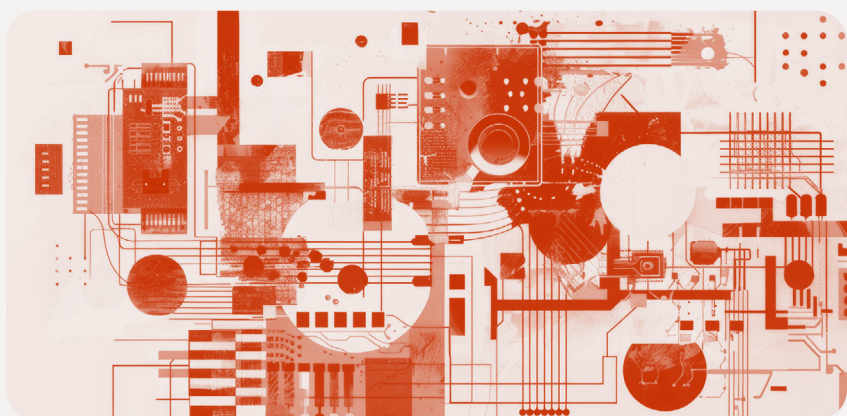
Alessio Alionço, Pipefy
Diego Barreto, iFood
Guilherme Weigert, Conexa Saúde
Manoela Mitchell, Pipo Saúde
Tiago Dalvi, Olist

INVESTIDORES

Across Capital
General Atlantic
Norte Ventures
Prosus
Qualcomm Ventures
Valor Capital

REDE ENDEAVOR

Alex Szapiro
SoftBank, Embaixador Endeavor
Avanish Sahai
Stanford, Mentor Endeavor
Everton Cherman
Birdie, Mentor Endeavor
Luis Novo
Supernova, Mentor Endeavor
Rodrigo Nasser
Aster Capital / ITU Partners,
Mentor Endeavor



SOBRE A ENDEAVOR

A **Endeavor** é a Rede global de, por e para empreendedores que escalam e multiplicam seu impacto. Com a crença de que empreendedores de alto impacto transformam economias, há 26 anos conectamos, inspiramos e potencializamos o crescimento dos empreendedores brasileiros por trás das maiores companhias da geração.

Por meio da nossa comunidade local e global, presente em **mais de 50 países**, apoiamos empreendedores a superar seus maiores desafios e compartilhamos conhecimento para todo o ecossistema crescer.

.....

ESTE ESTUDO FOI REALIZADO COM O APOIO DE:



A **Salesforce** é o CRM Agêntico Nº 1 no mundo. Nosso propósito é conectar empresas e clientes de forma inovadora com uma plataforma unificada de IA, dados e confiança. Saiba mais em: www.salesforce.com/br



A **Onfly** é a maior travel tech B2B da América Latina, com mais de 3.500 clientes que utilizam a plataforma para uma completa gestão de viagens e despesas corporativas. A companhia ajuda empresas de todos os tamanhos a melhorar seus processos de viagens com uma plataforma tecnológica exclusiva que contribui para redução de custos e transparência dos gastos, desde a despesa do café do aeroporto até passagem aérea, hotel, carro e ônibus. Para os colaboradores, a plataforma permite que uma reserva de viagem e relatório de despesa possam ser realizados em apenas alguns minutos.

A empresa foi reconhecida pela LATAM como **Preferred Agency Partner 2025**. Saiba mais em: www.onfly.com.br

AUTORES

Este material foi desenvolvido pela **Endeavor Brasil**.

.....

ENDEAVOR BRASIL

DANIELA MELLO

Diretora de Marketing, Parcerias e Ecossistema

KARINA ALMEIDA

Gerente de Relações Externas

JUAN PERRONI

Especialista de Marca e Conteúdo

MARIA EDUARDA FRISONI

Especialista de Apoio a Empreendedores

PEDRO MACIEL

Gerente de Apoio a Empreendedores

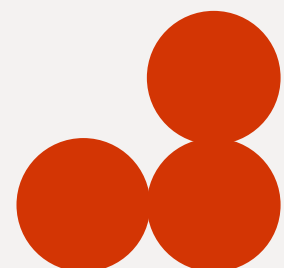
.....

CONTATO:

Caso tenha interesse em apoiar futuras pesquisas da **Endeavor Brasil**, entre em contato conosco pelo e-mail joaquim.dick@endeavor.org.br.

COMO CITAR ESTE MATERIAL:

Endeavor Brasil. *"Inteligência Artificial nas Scale-Ups Brasileiras: Entre a Experimentação e a Transformação"*. 27 de agosto de 2026. Disponível em: <https://conteudo.endeavor.org.br/ia-nas-scale-ups/>



IA NAS SCALE-UPS BRASILEIRAS

ÍNDICE

.....

1. AS SCALE-UPS JÁ OBTÊM GANHOS TÁTICOS COM A ADOÇÃO DE IA

Agora, é hora de torná-los transformacionais.

6

2. CONSTRUINDO AGENTES

O principal ativo da empresa é o contexto

13

3. ADOÇÃO PELOS TIMES

Da eficiência individual para o impacto sistêmico

22

4. MÉTRICAS

Medindo e gerando incentivos para a evolução da IA

36

5. O QUE VEM DEPOIS DA ADOÇÃO?

46

1. AS SCALE-UPS JÁ OBTÊM GANHOS TÁTICOS COM A ADOÇÃO DE IA. AGORA, É HORÁ DE TORNÁ-LOS TRANSFORMACIONAIS.

A pergunta “sua empresa usa Inteligência Artificial?” está rapidamente perdendo relevância para uma outra questão: se a IA desaparecesse da sua empresa hoje, algum processo vital da operação deixaria de funcionar, ou ela apenas perderia uma conveniência?

Nem toda empresa terá IA como seu core business. Mas toda empresa será impactada pela tecnologia – a forma de operar, tomar decisões, desenvolver produtos e construir vantagem competitiva.

Essa transformação começa quando a adoção deixa de ser incremental e passa a estar dentro da operação, o que exige sistema de dados, integração de sistemas e arquitetura, interface e governança, dentre outros. Ainda que haja adoção em algumas áreas, a transformação começa quando os processos são redesenhados, a liderança e o time ganham novas funções, os agentes entendem o ciclo de vida dos clientes. Aqui começa um grau de transformação para o negócio.

A transformação começa com empreendedores que vêem o mundo mudando e decidem não apenas se adaptar, mas construí-lo.

Para refletir o estado das discussões sobre IA ao longo de 2026, **133 empreendedores de 125 empresas** responderam à nossa pesquisa sobre suas percepções de como estão adotando IA nas suas empresas e em suas próprias vidas. Com base nesses dados, calculamos um Índice de **Percepção de adoção de IA**, e o contextualizamos com aprendizados de 10 entrevistas e +90 mentorias individuais e coletivas agregadas com Empreendedores Endeavor e mentores da Rede.

A percepção dos empreendedores é que este tem sido um ano de rápidas transformações. Nos últimos 12 meses, 70% das empresas reorganizaram áreas ou times em resposta à IA. Em 63% delas, a tecnologia já é usada de forma intensa da liderança à base; metade dos empreendedores afirma que a IA está no centro da companhia, e 84% pretendem aumentar seus investimentos nos próximos 12 meses.

PERCEPÇÃO DOS EMPREENDEDORES SOBRE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL - 2026



PERCEPÇÃO DOS EMPREENDEDORES SOBRE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL • 2026

Índice Médio

6,0 /10

Iniciante

Em desenvolvimento

Avançado

DIMENSÃO

PONTOS A CONSIDERAR

7,2 /10

ESTÁGIO DE ADOÇÃO

Dos primeiros testes à inclusão de IA no produto e estratégia

50%

Afirmam que a IA já é o core da companhia

Nascida com ela ou reposicionada ao longo do caminho

- Modelo de negócio, considerando defensabilidade e proposta de valor
- Projetos habilitadores de dados
- Centralização de contexto subjetivo
- Áreas de implementação

4,6 /10

INVESTIMENTO EM IA

Porcentagem da receita anual destinada a IA

30%

investem de 3% a 10% da receita

- Ciclo de planejamento
- Plataformas e licenças
- Priorização de projetos
- Impacto por área

7,4 /10

ADOÇÃO INTERNA PELO TIME

Adoção entre time de lideranças e base

65%

Têm alta adoção de IA

Da liderança à base do time

- Fluência em IA
- Descentralização
- Controles individuais
- Span of control
- Headcount
- Comunicação assíncrona

7,0 /10

MEDIÇÃO DE IMPACTO

Existência de métrica de negócio atrelada à IA

49%

Possuem métrica atrelada à IA

Impacto acompanhado por indicador próprio

- Métricas de exploração e aprendizado
- Métricas finalísticas de transformação
- AI Dividend: Captura de eficiência

Navegar por uma transformação dessa escala sem um playbook pronto é difícil. **Por isso, esta pesquisa não pretende ser um manual definitivo.** Queremos construir uma base comum para que empreendedores possam comparar experiências, desafiar suas próprias percepções e aprender mais rapidamente uns com os outros enquanto escrevem os próximos capítulos dessa transformação.

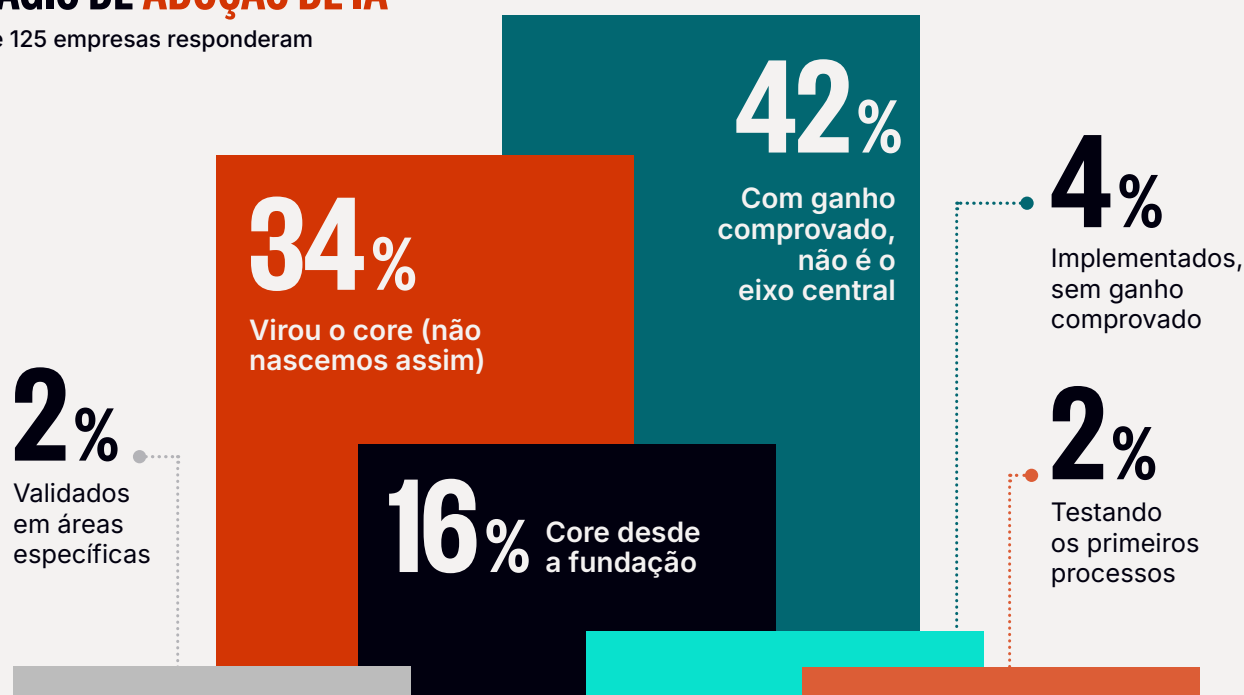
AS SCALE UPS ESTÃO EM DIFERENTES ESTÁGIOS DE ADOÇÃO. E METADE JÁ AVANÇOU **ALÉM DA EXPERIMENTAÇÃO.**

Metade dos empreendedores de scale ups afirma que a IA está no centro da sua companhia – seja porque nasceu com essa operação, seja porque reposicionou produto, estratégia e operação ao longo do caminho.

Outros **42%** possuem aplicações com ganho comprovado, ainda que a tecnologia não seja o eixo central da companhia. Uma pequena parcela está nos estágios iniciais de experimentação.

ESTÁGIO DE **ADOÇÃO DE IA**

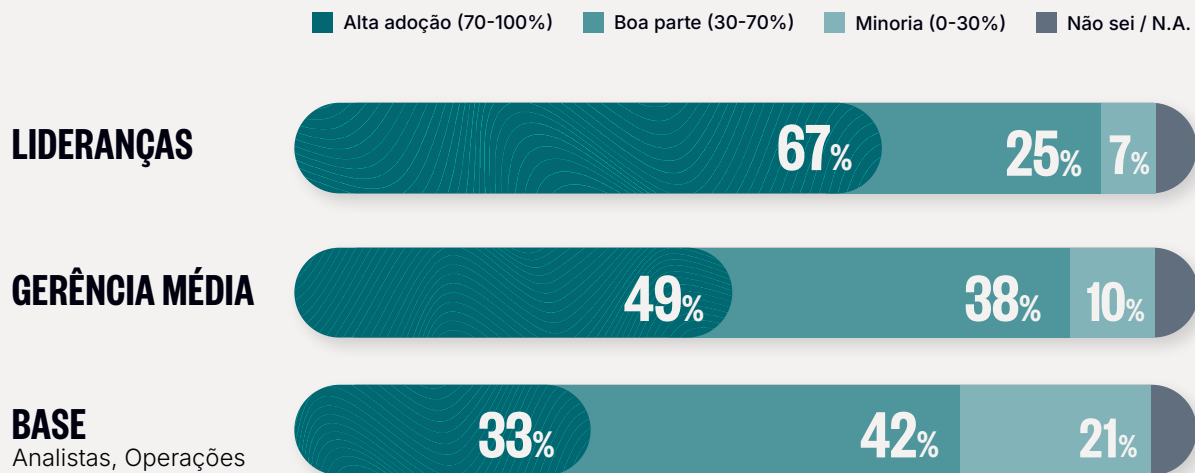
125 de 125 empresas responderam



Endeavor Brasil, a partir dos dados de 133 empreendedores de 125 empresas.

NO ÚLTIMO ANO, A IA ENTROU NA OPERAÇÃO DA **MAIORIA DOS TIMES**

O principal avanço aparece na **adoção pelos times**. Em 63% das empresas, a IA já é utilizada de forma intensa da liderança à base, deixando de ser uma iniciativa restrita a poucos entusiastas para se tornar parte do trabalho cotidiano de todos.



Endeavor Brasil, a partir dos dados de 133 empreendedores de 125 empresas.

EMPRESAS MENORES E MAIS JOVENS SAÍRAM PARA FRENTE

Companhias fundadas nos últimos 5 anos se destacam tanto pela centralidade da IA no negócio quanto pelos investimentos, enquanto o principal desafio daquelas com mais de 15 anos é **disseminar o uso de IA na organização**.

Companhias mais jovens têm maior liberdade para redesenhar produtos, processos e arquitetura; empresas mais antigas precisam incorporar essa nova lógica a sistemas, dados, integrações e formas de trabalho construídos ao longo de anos.

Índice e nota média por componente ■ Acima ■ Abaixo da média de base

	Índice /10	Estágio /5	Investimento /4	Adoção Interna /2	Medição /2
≤ 5 anos	6,9	4,04	2,27	1,65	1,3
6-10	5,7	3,33	1,62	1,49	1,44
11-15	5,7	3,55	1,5	1,42	1,41
16+	5,2	3,33	1,8	0,98	1,53
Média de base	6,0	3,6	1,83	1,47	1,4

Em relação à idade das empresas, **companhias fundadas nos últimos 5 anos se destacam** tanto pela centralidade da IA no negócio quanto pelos investimentos, enquanto o principal desafio daquelas com mais de 15 anos é **disseminar o uso de IA na organização**.

Companhias mais jovens têm maior liberdade para redesenhar produtos, processos e arquitetura; empresas mais antigas precisam incorporar essa nova lógica a sistemas, dados, integrações e formas de trabalho construídos ao longo de anos.

Empresas com receita de até R\$ 30 milhões alcançam uma média de 6,3, enquanto aquelas acima de R\$ 300 milhões ficam em 5,3.

A principal diferença está no **investimento**. Quanto maior a receita da empresa, maior é a quantidade necessária para a IA representar uma linha de receita percentualmente relevante, na ordem de 5% ou 10%.

Índice e nota média por componente ■ Acima ■ Abaixo da média de base

	Índice /10	Estágio /5	Investimento /4	Adoção Interna /2	Medição /2
Pequeno ≤ 30mi	6,3	3,79	2,19	1,52	1,26
Médio 30-300mi	6,1	3,55	1,89	1,48	1,47
Grande > 300mi	5,3	3,37	1,17	1,37	1,52
Média de base	6,0	3,6	1,83	1,47	1,4

2. CONSTRUINDO AGENTES: O PRINCIPAL ATIVO DA EMPRESA É O CONTEXTO

Em um momento onde todos podem gerar código com a IA generativa, a primeira diferenciação para implementar IA com sucesso tem sido **a qualidade e organização do contexto da organização**, com a arquitetura de dados e integrações bem azeitadas. Este passo deve ser anterior ao desenvolvimento dos modelos conversacionais ou agentes.

“Dados não integrados” é o desafio mais comum, apontado por 30% dos empreendedores; em terceiro lugar, vem a qualidade dos outputs (25%), que frequentemente está associada ao primeiro.

BARREIRAS PARA ADOPTAR IA



Endeavor Brasil, a partir dos dados de 133 empreendedores de 125 empresas.

Um processo simples como emitir uma segunda via ou processar um pagamento exige uma cadeia de APIs, autenticação, permissões e regras.

RODRIGO NASSER

MENTOR
ENDEAVOR,
ASTER
CAPITAL
/ITU
PARTNERS



Alguns têm dados sem qualquer tratamento semântico. Projetos habilitadores são obrigatórios antes da IA. Às vezes o impacto pode demorar mais porque a empresa não fez a transformação digital nos anos anteriores."

Portanto, para as empresas que precisam dar os primeiros passos, seria um erro colocar a implementação das infraestruturas digitais como gastos de inteligência artificial.

MILESTONES PARA A CAPTAÇÃO DE CONTEXTO

1. Desenhar a arquitetura de permissões de segurança de dados por por objeto, usuário, empresa ou transação **[Saiba mais]**
2. Automações para captar e transcrever reuniões e todos os pontos de contato da companhia, incluindo conversas via texto
3. Garantir o registro da inteligência gerada (ex.: skills e agentes) para uso público
4. Centralizar as informações da organização com APIs de diferentes aplicativos e LLMs, via Model Context Protocol (MCP).

RAFAEL CUNHA

HEAD DE
DADOS
DA ONFLY



Um erro comum no mercado é começar pela IA antes de construir uma base de dados realmente preparada para sustentá-la. Na Onfly, percebemos que a organização da arquitetura de dados foi um dos principais fatores que permitiram escalar aplicações de IA com velocidade e consistência. Isso foi fundamental para evoluir casos como recomendação, precificação e a compreensão mais profunda do comportamento e da sustentabilidade dos nossos clientes. No fim, o modelo de IA é apenas uma parte da equação. A capacidade de gerar contexto, confiança e escala vem da qualidade da arquitetura, da governança e da organização dos dados. Por isso, antes de perguntar 'qual IA devemos usar?', a pergunta mais importante é: 'nossos dados estão prontos para sustentar essa IA?'



SAINDO DO CHAT INDIVIDUAL E INDO PARA O SISTEMA DE AGENTES

A documentação das decisões registradas deve ser construída com **os melhores talentos de cada área**, que têm conhecimento profundo do seu domínio e curiosidade e disposição para entender como as ferramentas funcionam.

DE UM CHAT PARA O SISTEMA DE AGENTES

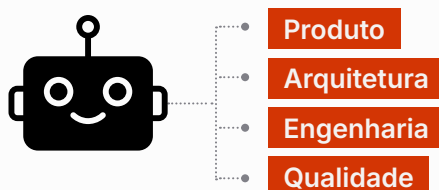
Organizar um cérebro centralizado com contexto e mais de um agente leva ao resultado mais rápido

Exemplo:

Quero analisar os chamados dos clientes e pensar em ações para reduzir o churn.

Um agente

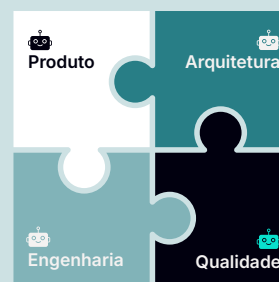
"Analisar os dados, definir o produto, desenhar a experiência, propor a arquitetura, escrever o código e refinar o resultado".



➔ O agente alterna papéis com critérios diferentes da mesma conversa e se envia pelos próprios contextos. Embora pareça coerente, o resultado tende a maiores erros.

Sistema de agentes

Quatro agentes diferentes trabalham sobre o mesmo artefato, cada um com papel e etapa específicos, gerando os contrapontos necessários entre o trabalho de cada um.



➔ Apesar de separados, os chats devem estar conectados a um cérebro único com o contexto da organização, alimentado por um **Model Context Protocol (MCP)** que centraliza informações de diferentes APIs e LLMs.

Não necessariamente uma janela de contexto maior leva a um melhor resultado. Um agente executa dezenas de passos, consulta ferramentas, documentos e acumula resultados. Quanto mais informação entra na sua memória, maior o chamado **context rot**: além de errarem mais, contextos excessivos consomem mais recursos.

Com sistemas de agentes, o gargalo deixa de ser escrever bons prompts (prompt engineering) e passa a ser administrar contexto (**context engineering**): como oferecer o menor conjunto possível de informação de alto valor, no momento certo.

À medida que os agentes se multiplicam, a **governança** também se torna um ponto ainda mais importante. Três cuidados são importantes:

- processos documentados em estrutura independente de plataforma para que a inteligência do negócio seja portátil entre modelos;
- humano no centro dos guardrails;
- clareza do responsável por manter cada agente, centralizando as informações caso essa pessoa saia da empresa.

TOMADA DE DECISÃO COM IA

Muitos empreendedores se perguntam: **como fazer mais rápido o que fazemos hoje?**

Essa pergunta pode limitar a transformação por si só. Ela coloca a IA como uma mera camada de eficiência sobre uma operação que já existe: um atendimento que continua organizado da mesma forma, mas responde mais rápido; um relatório que é produzido em minutos.

É relativamente simples identificar onde um processo existente pode ser acelerado, mas mais importante ainda é identificar quais processos precisam ser refinados ou deixar de existir.

EM BUSCA DAS PERGUNTAS CERTAS COM IA

Refleta sobre quais workflows precisam ser remodelados, extintos e criados.

FAZENDO MELHORES PERGUNTAS

"Como fazer mais rápido e com menos pessoas aquilo que já fazemos hoje?"

"Se a empresa não tivesse a estrutura e as restrições atuais, como esse processo seria desenhado agora?"

"Como automatizar esse processo?"

"O processo merece ser automatizado como está?"

"Que trade-off levou o time a fazer o processo assim, em vez de outra forma?"

"O que meu cliente valoriza neste processo?"

OUTPUTS

Centralizar os dados e informações subjetivas que alimentam a IA

Os melhores raciais podem estar espalhados em transcrições de conversas, documentos e na cabeça das pessoas. Sem reunir isso, o modelo não irá performar bem.

Eliminar ou comprimir processos

Avalie quais etapas do workflow só existem porque a execução humana custava mais, era mais devagar ou exigia mais camadas de repasses.

Criar novos workflows

Novas camadas precisam ser criadas para monitorar, avaliar, auditar e governar a IA.

ESCOLHENDO OS PROJETOS QUE VÃO LEVAR À TRANSFORMAÇÃO

A implementação de AI não deveria começar em projetos periféricos e de baixo risco, pois esses projetos costumam receber pouca atenção. Quando as iniciativas estão relacionadas ao core da companhia, elas mobilizam a liderança, incentivam as áreas a colaborar e vão mudando a percepção da organização sobre o potencial da tecnologia.

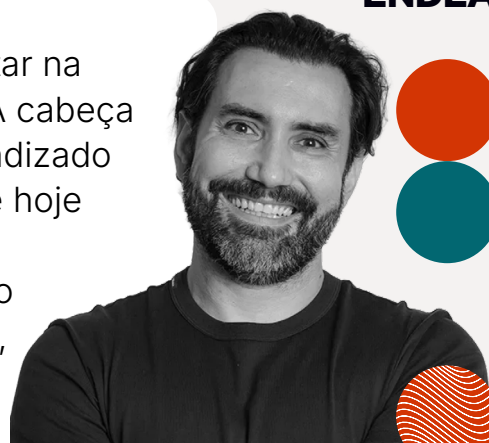
Diego Barreto, CEO do iFood, defende que mesmo os empreendedores que não possuem muitos recursos ainda sim devem explorar a IA dentro das suas possibilidades. O maior risco no início é prestar atenção demais nas restrições. Uma empresa que esperar o custo ideal ou o orçamento perfeito para começar vai perder o timing.



DIEGO BARRETO
EMPREENDEDOR
ENDEAVOR, IFOOD



A cabeça não pode estar na limitação, no gargalo. A cabeça tem que estar no aprendizado e na transformação. Se hoje você só pode ter uma licença, uma integração ou uma base de dados, mergulhe nisso."



DANIEL HOE

VP
MARKETING
LATAM,
SALESFORCE



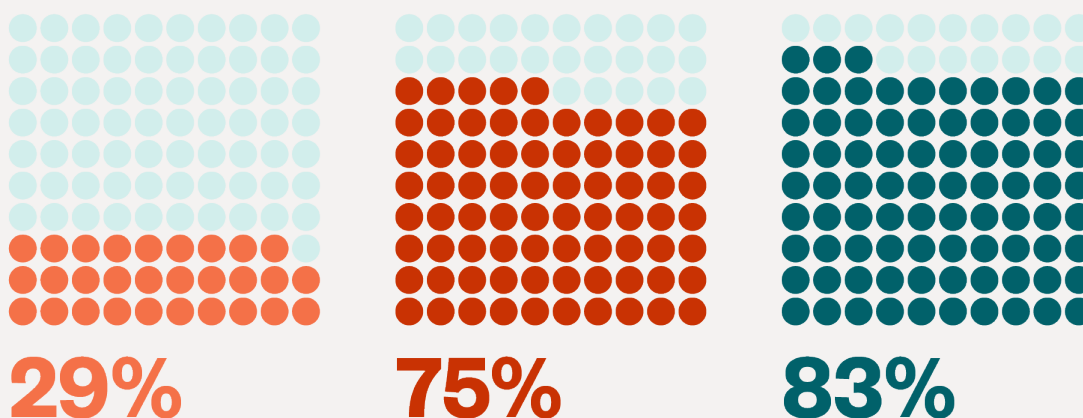
Na adoção de IA, as empresas precisam se concentrar em 4 pilares: dados, superfícies, modelos e confiança. Além disso, aplicar a IA de olho no impacto que deve gerar nos negócios é o maior desafio. As empresas que lideram a transformação por inteligência artificial no Brasil abandonaram o entusiasmo superficial para ancorar a tecnologia a teses claras de negócio, como mitigação de riscos e novas capacidades estratégicas. Para garantir a governança desde o primeiro dia, a adoção segue uma escala rigorosa de maturidade, migrando dos fluxos internos para processos operacionais até atingir a geração de receita. A grande virada para o executivo é entender que “tempo economizado” não se traduz em valor de negócio.”

3. ADOÇÃO PELOS TIMES: DA EFICIÊNCIA INDIVIDUAL PARA O IMPACTO SISTÊMICO

Entre as principais mudanças implementadas para a transformação com IA, **a principal foi nos times**. Nos últimos 12 meses, **70% das empresas reorganizaram áreas ou times** em resposta à IA, e 76% optaram pela redução de contratações ou headcount - decisão que foi mais frequente entre as empresas com AI no core.

REDUÇÃO DE CONTRATAÇÕES / HEADCOUNT

Percentual de empresas que reduziram contratações em função do estágio de adoção de IA



Estágio de adoção de IA (menos → mais avançado)

Inicial (testando)

Implementada (rodando)

AI-core (no core)

Endeavor Brasil, a partir dos dados de 133 empreendedores de 125 empresas.

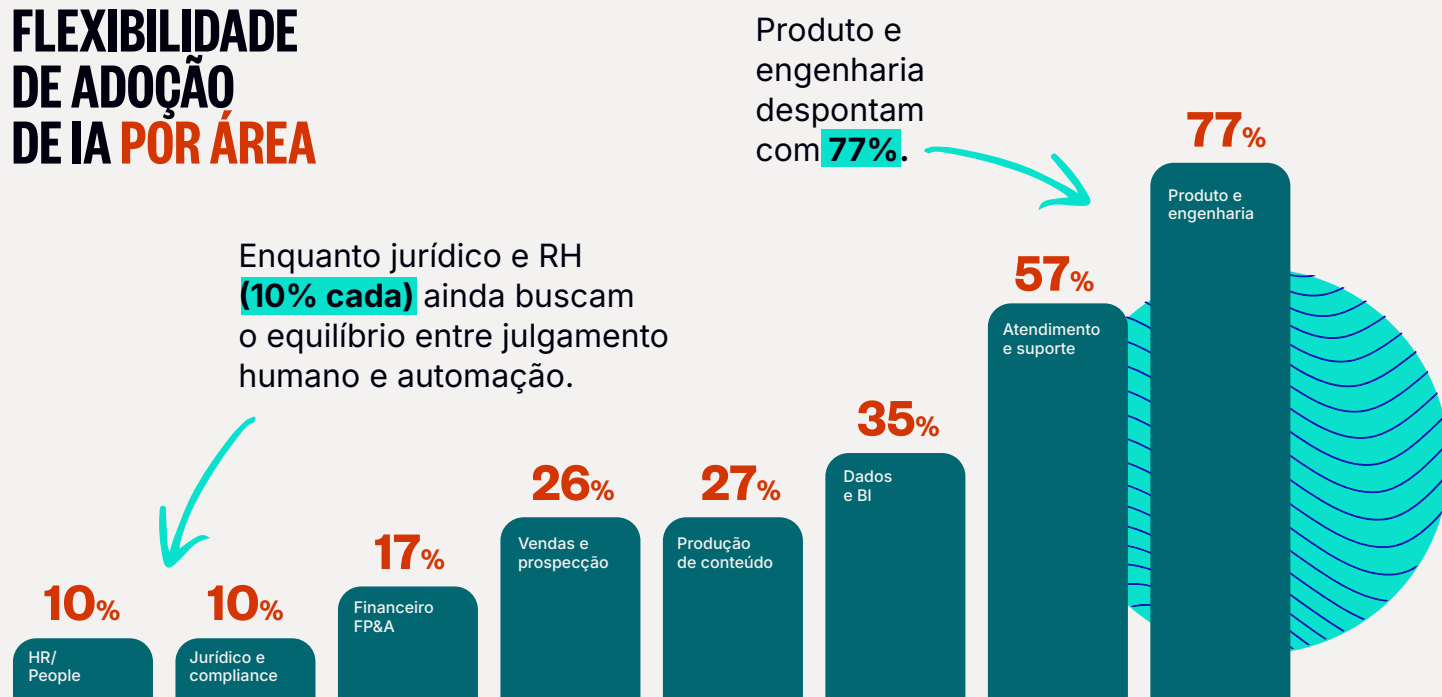
ADOÇÃO POR ÁREA

Ter a inteligência artificial no centro do produto não significa ser uma empresa **AI-native**. Uma empresa AI-Native é definida sobre como opera: a inteligência artificial é o próprio modelo de negócio, embutida como infraestrutura nas decisões, nos processos e nos loops de aprendizado.

No caso da Birdie, Everton Cherman destaca que a adoção interna ainda acontece em ritmos diferentes: produto e engenharia avançaram mais rápido, enquanto áreas como marketing, pessoas e operações seguem em outros estágios.

Enquanto a automação adquiriu rápida velocidade entre os times de **engenharia (77%)** e **atendimento e suporte (57%)** – normalmente diretamente atrelados ao produto e core da operação – as outras áreas estão em um momento de transição.

FLEXIBILIDADE DE ADOÇÃO DE IA POR ÁREA



Endeavor Brasil, a partir dos dados de 133 empreendedores de 125 empresas.



**EVERTON
CHERMAN**

**MENTOR
ENDEAVOR,
BIRDIE**



Há diferentes formas de como começar. Se for por Customer Success e áreas de receita, o ROI aparece mais rápido. Começando pela engenharia, pode até aumentar a produtividade, mas vai ser mais difícil traduzir esse ganho rapidamente em uma métrica clara do negócio."

LIDERANÇAS: OS PRIMEIROS RESPONSÁVEIS PELA TRANSFORMAÇÃO

Especialistas com quem conversamos apontam para a importância de **descentralizar as responsabilidades**, evitando concentrar toda a responsabilidade de implementar AI em um squad de inovação, time de dados ou alguma camada abaixo do CTO. A centralização pode ser útil nos primeiros passos, mas logo se torna ineficiente.

Vem ganhando força um **modelo híbrido, organizado em duas camadas**:

TIME TÉCNICO	C-LEVELS E LIDERANÇAS
Enxuto, responsável por padronizar experimentos, abstrair provedores de LLM e garantir governança e centralização dos dados	Assumem o ownership para estudar, testar e acompanhar a implementação de IA ponta a ponta com os desafios específicos da área.

Em 26% das empresas, existem pessoas mais especialistas ("champions") espalhadas pelas áreas, e outros 26% possuem uma pessoa liderando formalmente. Entre as empresas com um time formal de IA, **43% percebem ganho de receita, contra 27% daqueles que ainda não definiram um responsável.**

RESPONSABILIDADE POR IA NA EMPRESA



Endeavor Brasil, a partir dos dados de 133 empreendedores de 125 empresas.

A liderança está de fato adotando mais IA do que a base. Em 67% das empresas, há alta adoção de IA entre as lideranças, 49% entre a gerência média e 33% na base. **O próprio CEO também precisa testar, aprender e utilizar a IA no dia-a-dia do seu próprio trabalho.**



Fluência vem de cima para baixo. Líderes e empreendedores precisam ser extremamente fluentes em IA, pois são eles que inspiram a camada de baixo."



LUÍS NOVO
MENTOR
ENDEAVOR,
SUPERNOVA
LABS



Em algumas organizações, desconstruir já faz parte da cultura. Em outras, a camada de executivos pode operar bem dentro de um sistema conhecido — com repertório, relações e práticas construídas ao longo de anos. Embora esses profissionais continuem sendo excelentes gestores, **seu maior desafio é perceber quando parte desse repertório começa a perder validade.**

A implementação de IA nos times envolve lidar com esses receios emocionais, como o medo de ser substituído e a sensação de que a tecnologia ficou complexa demais para ser dominada.

**DIEGO
BARRETO**

**EMPREENDEDOR
ENDEAVOR,
IFOOD**



Você pode ter toda a tecnologia com você, mas o fator determinante é estar com o time certo, e isso implica estar alinhado à sua cultura. Alguma resistência é normal de existir. No entanto, se a sua cultura é de inovação e empreendedorismo, a resistência tem que ser baixa. Se ela for alta, ou você está com a cultura errada para inovar, ou a sua cultura atual é, na verdade, uma cultura que prega a resistência. A primeira grande mudança é encarar os fatos: o seu problema está na resistência à IA ou na sua cultura?"

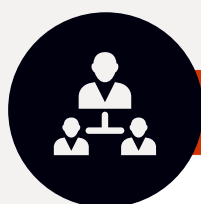
HEADCOUNT E DESENHO DA ORGANIZAÇÃO: DIMINUINDO AS CAMADAS HIERÁRQUICAS DA ORGANIZAÇÃO

Uma organização com organograma de muitas camadas tende a gastar uma parcela relevante de tempo em alinhamentos, reuniões individuais, repasses de informação e decisões que precisam descer ou subir pela hierarquia.

As organizações mais avançadas estão começando a reduzir os níveis hierárquicos, com spans de controle maiores liderados por **contribuidores individuais (IC) seniors**. Em alguns casos, empresas com centenas de profissionais operam com apenas três camadas.



Por décadas, crescer na carreira significava deixar de executar para gerenciar mais pessoas. À medida que agentes assumem parte do trabalho de execução, a IA abre espaço para organizações valorizarem os profissionais pelo **leverage da própria execução, julgamento e capacidade de orquestrar tecnologia.**



GESTORES ANTIGOS

Progressão de carreira relacionada ao "título" e à quantidade de pessoas sob sua responsabilidade.

Revisar, corrigir e entrar no detalhe da entrega de cada um dos seus reports.

CONTRIBUIDORES INDIVIDUAIS (IC)

Capacidade de aprender, desaprender e redesenhar o próprio domínio. Pode produzir um impacto desproporcional sem ter reports diretos.

Criar clareza, remover obstáculos e permitir que as pessoas tomem boas decisões sem supervisão constante.



**MANOELA
MITCHELL,
EMPREENDEDORA
ENDEAVOR,
PIPO SAÚDE**



O líder que só é bom em bater KPI é o líder que não vai mais existir. O que pensa como o trabalho deveria ser remodelado é o que vai para frente."





Executivos não precisam virar engenheiros. Mas precisam entender o suficiente sobre agentes, APIs, dados e LLMs para imaginar como suas áreas poderiam funcionar de outra forma."



**ALESSIO
ALIONÇO**
EMPREENDEDOR
ENDEAVOR,
PIPEFY



Isso não significa que a gestão de pessoas deixará de ser importante. Na Olist, Tiago Dalvi conta que os ganhos de produtividade permitiram reduzir camadas e simplificar a estrutura, mas não consegue simplificar a gestão de pessoas ainda, e com isso não aumentou radicalmente o *span of control* de cada líder, pois essa continua sendo uma tarefa bastante complexa.

MENOS CAMADAS LEVAM A CICLOS DE APRENDIZADO MAIS RÁPIDOS

Squads de duas ou três pessoas estão substituindo estruturas que antes reuniam produto, design, research, frontend, backend, infraestrutura e analytics.

Na Olist, os **squads de 7-12 pessoas deram lugar a pods de 3-5**, com mais autonomia para testar hipóteses e contato direto com pequenos grupos de clientes. A lógica é encurtar o caminho entre uma informação chegar, uma decisão ser tomada, um teste acontecer e o aprendizado voltar para o time.

TIAGO DALVI

EMPREENDEDOR
ENDEAVOR,
OLIST



Nosso objetivo é transformar ciclos que antes eram mensais em ciclos diários, encurtando o caminho entre chegar às informações, tomar a decisão e o aprendizado voltar para o time."

DO SQUAD AO POD DE EXPERIMENTAÇÃO

De ciclos mensais para diários

CICLO MENSAL

Squad tradicional

9 a 14 pessoas dedicadas a uma aposta por vez



1 Product Manager

1 Designer dedicado



10 
Desenvolvedores



Um aprendizado por vez:
o feedback chega depois da entrega.

CICLO DIÁRIO

Pod de Experimentação

5 a 6 pessoas testando várias apostas em paralelo



1 Product Manager

1 Designer compartilhado



4 
Desenvolvedores



interações em questão de horas

APOSTANDO NA COMUNICAÇÃO E EVOLUÇÃO ASSÍNCRONA

É possível que uma empresa esteja acelerando a produtividade individual do time, mas não conseguindo traduzir isso em um sistema organizacional mais rápido. Um dos desafios é a sincronicidade das agendas com as revisões humanas e entregas.

Colocar um transcritor em todas as reuniões e gerar automaticamente uma lista de tarefas não é mais suficiente. As empresas precisam ir na raiz da forma de trabalhar: **aquelas que são excessivamente dependentes da comunicação síncrona terão mais dificuldade para aproveitar os efeitos da IA.**

A tecnologia funciona melhor quando informações estão registradas, decisões podem ser acompanhadas e as pessoas conseguem avançar sem esperar pela próxima reunião.



PREPARANDO A EMPRESA PARA QUE AS PESSOAS E AGENTES OPEREM JUNTOS

Com as lideranças e os top performers engajados, é necessário garantir que cada pessoa na companhia entenda o potencial da IA em impactar o seu dia a dia.

A empresa deve comunicar que o trabalho mudará, mas também mostrar, por meio de investimento em formação, contexto e tempo de aprendizagem, que **acredita na possibilidade de todas as pessoas atravessarem essa mudança.**

Nesse sentido, momentos de organização coletiva como os hackathons têm sido uma experiência positiva relatada pelos Empreendedores Endeavor. Normalmente liderados pelo time de tecnologia, utilizam de incentivos positivos como competições e gamificação do processo.

WORKSHOPS	HACKATHONS E BOOTCAMPS
Apresentam as ferramentas e geram uma base de letramento comum entre o time.	Time passa menos tempo ouvindo e mais tempo construindo soluções para problemas reais da própria área.
Tempo para aprender e aperfeiçoar acontece nas "brechas da agenda"	Tempo para aprendizado é reservado com intencionalidade na agenda de todos.
	Demonstrações conduzidas entre os próprios pares geram aprendizado mais rápido do que consultorias externas.

Além dos treinamentos, a IA tem se tornado um critério das **avaliações de desempenho**. Guilherme Weigert nos conta que, na Conexa Saúde, a fluência em IA se tornou um comportamento esperado.

**GUILHERME
WEIGERT**

**EMPREENDEDOR
ENDEAVOR,
CONEXA SAÚDE**



“

Na avaliação de desempenho, é uma forma de falar: 'cara, você está com uma fluência baixa/alta'. É para que as pessoas entendam que isso faz parte da nossa cultura.”

A IA DEVE NECESSARIAMENTE REDUZIR O TIME?

Durante muito tempo, crescer significava aumentar o número de pessoas em ritmo semelhante. A IA permite gerar mais receita, mais clientes ou mais entregas sem expansão proporcional da estrutura. Nesse sentido, vemos que as **empresas com IA no core foram as que mais reduziram contratações no último ano**.

Mas esse movimento não precisa ser lido apenas como redução dos times. Para Alex Szapiro, a tecnologia pode até reduzir a necessidade de alguns papéis, mas aumenta o valor de profissionais experientes.



A IA trouxe a narrativa de que empresas precisarão de menos tech talent. Pelo contrário: você vai precisar das melhores pessoas para testar muita coisa, muito rápido."



**ALEX
SZAPIRO**
EMBAIXADOR
ENDEAVOR



Na Pipefy, Alessio Alionço nos conta que o ganho de produtividade não levou à substituição direta das pessoas. O efeito foi deslocar o trabalho para problemas mais complexos e aumentar o volume do que cada time consegue entregar.

**ALESSIO
ALIONÇO**

**EMPREENDEDOR
ENDEAVOR,
PIPEFY**



Hoje, cada pessoa na Pipefy administra mais de 15 agentes. A automação não levou simplesmente à demissão das pessoas. Essas pessoas estão produzindo mais, pegando projetos mais complexos e puxando da fila várias coisas que não conseguiam fazer."

Manoela Mitchell, da Pipo Saúde, dá um nome ao seu jeito de pensar: **AI Dividend**. Para ela, a discussão sobre o tamanho do time deveria começar só depois de observar o aumento de eficiência. Em vez de perguntar quanto da estrutura pode ser reduzida, a liderança precisa decidir o que fará com o ganho de eficiência.

MANOELA MITCHELL, EMPREENDEDORA ENDEAVOR, PIPO SAÚDE



Estou menos preocupada em capturar a eficiência na forma de demitir pessoas. A pergunta é: essa área deveria existir para fazer outras coisas? Tenho vários KPIs que capturam eficiência – o próximo passo é, o que eu faço com ela?"



Para as empresas que desejam reduzir o headcount, isso não necessariamente precisa estar associado a layoffs. Uma das estratégias é **diminuir o plano de contratações, apostar no turnover natural e ir concentrando o esforço de retenção dos melhores performers**. Uma companhia que esperava crescer de 400 para 500 pessoas e termina o ano com 400 funcionários já realizou uma redução relativa importante.

Nessa era, há também a dúvida do lugar dos talentos que são juniores e estão começando em um cenário em que a maior dor não é mais a execução de tarefas repetitivas. Para algumas empresas, a resposta passa por continuar formando esses talentos para outras capacidades.



A gente achou que a execução era a única forma de aprender e desenvolver profissionais; enquanto a educação não se atualiza, as empresas têm que se comportar um pouco como faculdades".



LUÍS NOVO MENTOR ENDEAVOR, SUPERNova LABS



4. MÉTRICAS: MEDINDO E GERANDO INCENTIVOS PARA A EVOLUÇÃO DA IA

Pelos resultados do índice, uma das maiores oportunidades para o ecossistema é avançar na **maturidade de investimento e mensuração dos resultados: 51% das empresas não possuem nenhuma métrica de negócio atrelada à IA.**

Uma das maiores dúvidas dos empreendedores é como medir o progresso da adoção em IA. Como usá-la como um direcionador efetivo para transformar a forma da companhia operar? Como atribuir resultado aos investimentos e esforços?

**84% DOS EMPREENDEDORES
PRETENDEM INVESTIR MAIS EM
IA, EMBORA 51% NÃO CONSIGA
METRIFICAR SEU IMPACTO**

DESSE TOTAL

37% pretende mais
que dobrar

10% pretende manter
o nível atual

1% pretende
reduzir

84%

Planejam ampliar
os investimentos

51%

Não tem
nenhuma
métrica
de negócio
atrelada à IA

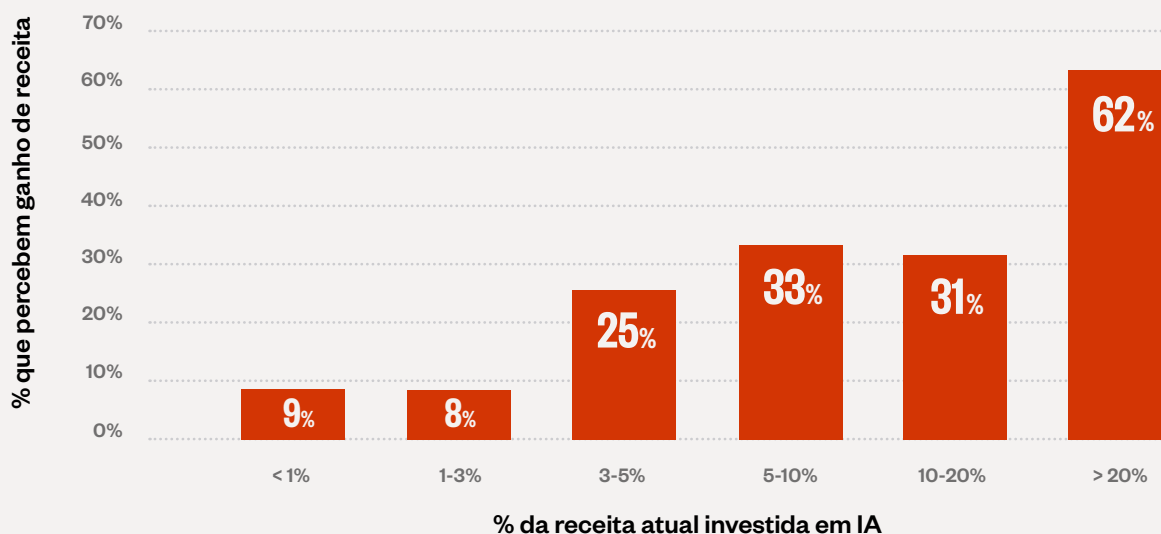


Metade
do mercado
investe sem
saber o retorno

Endeavor Brasil, a partir dos dados de
133 empreendedores de 125 empresas.

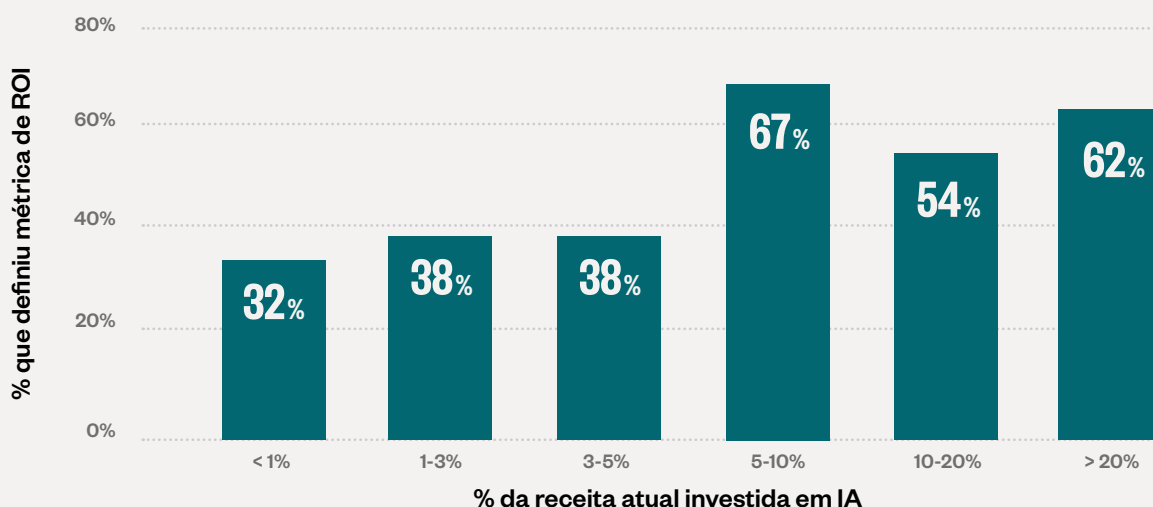
Entre as empresas que investem menos de 1% da receita anual em IA, apenas 9% percebem aumento de receita. Entre aquelas que investem mais de 20%, o percentual chega a 62%. Vemos que, **conforme os empreendedores investem para implementar e testar IA, mais confiantes ficam** para expandir a quantidade investida.

EMPRESAS QUE MARCARAM “AUMENTO DE RECEITA” COMO **GANHO DA IA**



A partir do estágio de 5% da receita anual investida em IA, mais da metade das empresas possuem pelo menos uma métrica do negócio atrelada à inteligência artificial.

EMPRESAS COM MÉTRICA DE NEGÓCIO **ATRELADA À IA**



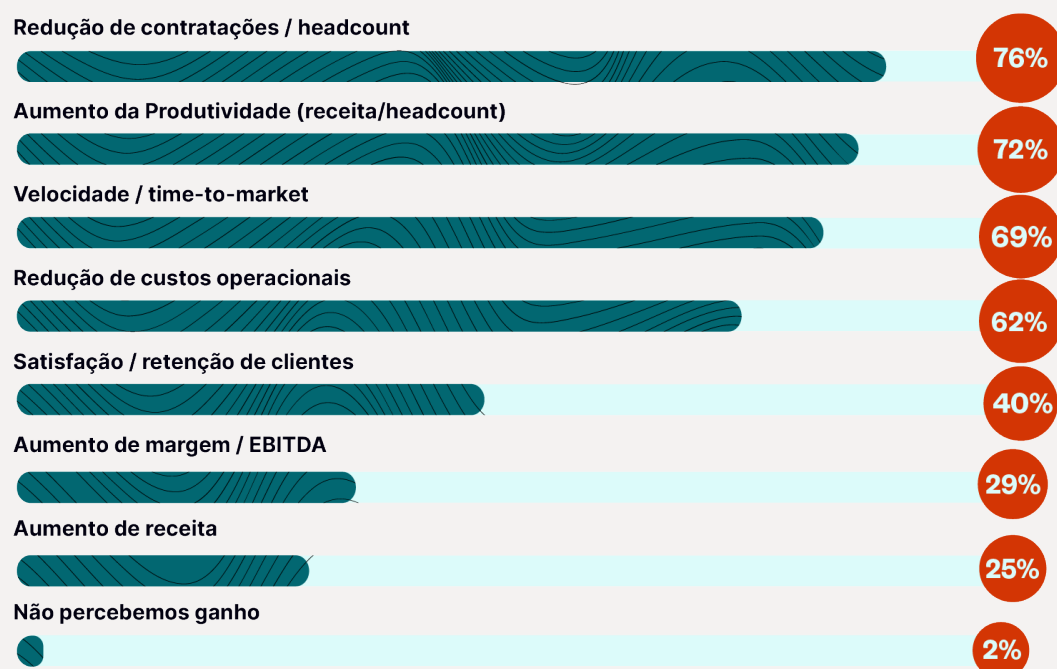
Porém, isso não é consensual em todas as companhias. Parte disso pode refletir a subjetividade de isolar o impacto da tecnologia em iniciativas, mas também uma mudança de foco: em estágios mais avançados, métricas de uso — como consumo de tokens ou número de agentes — tendem a perder relevância diante de indicadores de negócio mais finalísticos.

COMEÇANDO A MEDIR O IMPACTO DA IA: A PERCEPÇÃO DE GANHO ECONÔMICO DIRETAMENTE ATRIBUÍDO À IA AINDA É MODESTA

40% dos empreendedores percebem melhora na satisfação e retenção de clientes, 29% em margem ou EBITDA e 25% em receita. Observamos que o impacto da IA tem aparecido primeiro na camada de eficiência.

Isso não significa que a IA não irá acelerar essas frentes, mas a maioria dos **empreendedores está focando em amadurecer suas capacidades produtivas** e operação das equipes antes de sentirem efeitos em indicadores finalísticos.

FRENTES COM IMPACTO PERCEBIDO DA IA

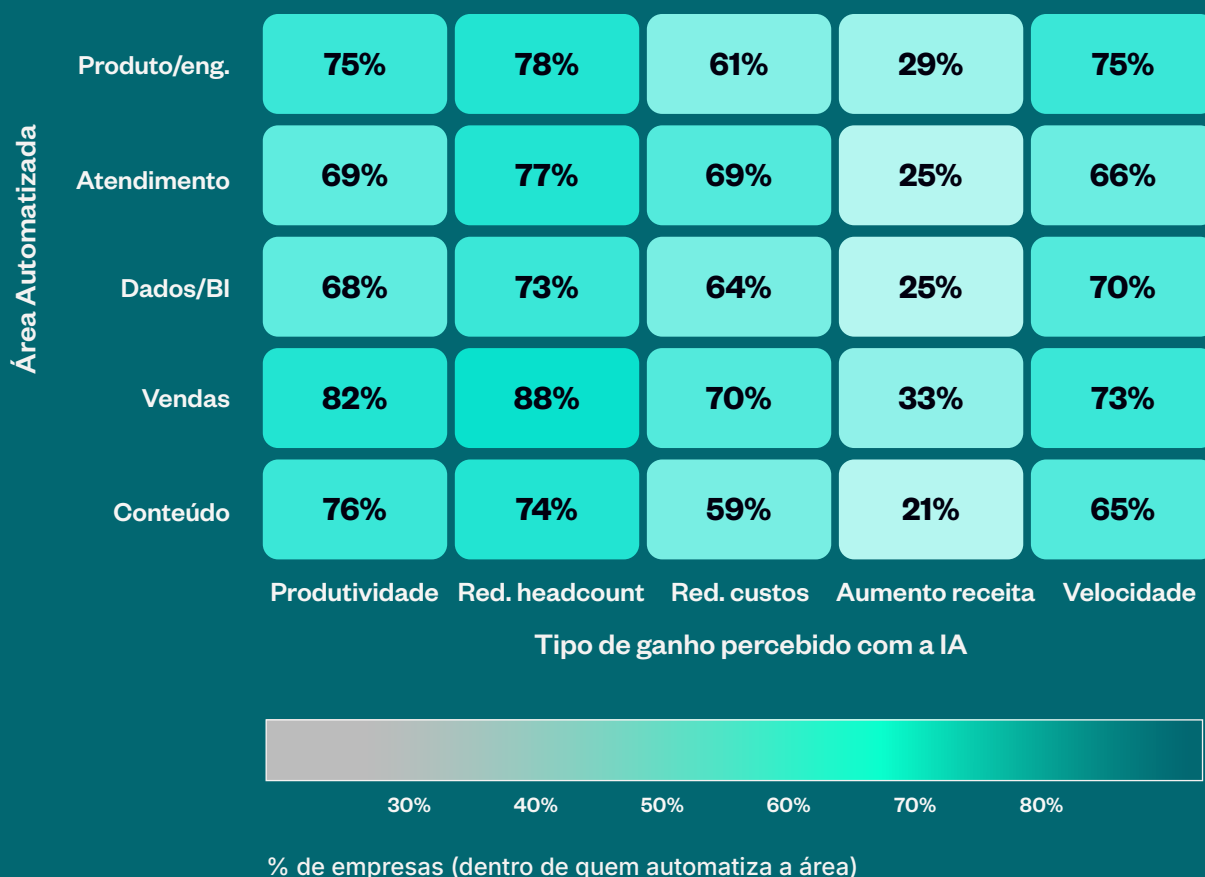


Endeavor Brasil, a partir dos dados de 133 empreendedores de 125 empresas.

A dificuldade de mensuração não é exclusiva das Scale-Ups brasileiras. Globalmente, apenas **39% das organizações** atribuem algum impacto em EBIT à IA. Entre elas, a maioria estima uma contribuição inferior a 5% do resultado.

Ao cruzar as áreas com maior nível de automação e impactos percebidos a nível da companhia, notamos uma **maior produtividade e redução de headcount entre as empresas que automatizaram vendas**, área que possui interação direta com o cliente e, portanto, maior capacidade de interação com novas conversões, upsell e redução de churn.

FRENTE DE IMPACTO PERCEBIDA POR ÁREA AUTOMATIZADA



É NECESSÁRIO MEDIR O IMPACTO NO COMEÇO?

Diego Barreto, CEO do iFood, defende que a necessidade de demonstrar um ROI exato logo de cara precisa ser relativizada. A inteligência artificial ainda está em uma fase de desenvolvimento estrutural, e não existe fase de desenvolvimento que nasça com eficiência máxima.

DIEGO BARRETO
EMPREENDEDOR
ENDEAVOR,
IFOOD



Se esperar o ROI se provar no detalhe, você corre o risco de ficar para trás. Vai existir uma certa ineficiência no começo? Sim, vai. Por que você ainda assim deveria fazer? Porque se você aposta que a estrutura de custos dos modelos fundacionais vai continuar caindo direcionalmente, então tem que seguir em frente. Se você decidir esperar e der certo no mundo, você já ficou para trás."



**ACESSE AQUI A ENTREVISTA COMPLETA
COM DIEGO BARRETO**

Isso não significa abandonar a disciplina financeira, mas **nem todo investimento estrutural pode ser avaliado apenas pelo retorno diretamente atribuível** em um intervalo curto. Empresas adotam softwares, mantêm clientes estratégicos e constroem novas competências sem conseguir isolar perfeitamente o resultado de cada decisão.

Diego reconhece que muitos experimentos não funcionarão. Isso, porém, faz parte da construção da competência.

A IA EXIGE MAIOR FLEXIBILIDADE COM OS COMBINADOS DO PLANEJAMENTO

Para Diego Barreto, a IA exige reavaliar prioridades frequentemente e evitar transformar projeções anuais em compromissos imutáveis.

Novas oportunidades surgem, riscos se materializam e hipóteses deixam de ser válidas. Nessas condições, manter o plano apenas porque ele foi aprovado pode ser mais prejudicial do que alterá-lo.

DIEGO BARRETO

EMPREENDEDOR
ENDEAVOR,
IFOOD



O iFood realocou aproximadamente R\$ 500 milhões entre centros de custos, mesmo faltando poucos meses para o encerramento do período. IA não muda a grandeza da minha direção, mas muda o desdobramento do meu planejamento."



A Pipo Saúde optou por trabalhar com ciclos mensais de planejamento. A estratégia não muda a cada 30 dias, mas as hipóteses de execução podem envelhecer rápido demais para ajustar a alocação de recursos até o próximo ciclo anual.



Estou mais tolerante com líderes que não têm a resposta para tudo e mudam de opinião. Exigir certeza pode incentivar as pessoas a defenderem respostas antigas só para preservar uma aparência de segurança."



MANOELA MITCHELL

EMPREENDEDORA
ENDEAVOR,
PIPO
SAÚDE

EVOLUÇÃO DAS MÉTRICAS

Em processos de adoção, a primeira métrica não precisa ser perfeita, nem deveria exigir retorno financeiro preciso desde o primeiro dia.

Algumas empresas podem começar estipulando metas de agentes por colaborador como uma estratégia importante de tração no começo, e depois afunilar os outputs para garantir geração de volume com qualidade.

NÍVEL 1	NÍVEL 2
Exploração	Transformação
Criar agentes como proxy de aprendizado para quebrar a inércia entre o time: com um incentivo formal, mais pessoas se sentem motivadas para começar	Olha para métricas mais específicas no uso de agentes e combina com métricas financeiras finalísticas.
Aprendizado	Economics
• Quantidade de agentes e consumo de tokens • Pessoas usando um mesmo agente	• Produtividade: Receita / colaborador • Margem (bruta e EBIT/EBITDA) • Custos • ROI por caso de uso/função por área
Velocidade	Cliente
• Time to market • Tempo de piloto até primeira versão em produção • Tempo de ciclo por processo	• Conversão • Satisfação • Churn e retenção • Tempo de resolução percebido

Embora o CFO precise manter uma história clara sobre os investimentos da companhia, **exigir retorno financeiro imediato de toda experimentação pode levar a organização escolher apenas casos incrementais e previsíveis**; em paralelo, quem vende ou lidera uma iniciativa precisa conectá-la a KPIs relevantes.

NÍVEL 1: EXPLORAÇÃO

Após medir as primeiras adoções, tokens consumidos e agentes criados, o foco precisa ir migrando para a **efetividade dos workflows**: as soluções precisam melhorar de forma objetiva o trabalho, ex.:

- Menor geração de bugs
- Número de usuários que utilizam um mesmo agente (uso para além do individual)
- Geração total de código
- Capacidade da solução mudar uma decisão, um comportamento ou um resultado dentro do processo

O objetivo da organização não é fazer todos os agentes funcionarem, mas sim identificar rapidamente os poucos que realmente movem o negócio e dobrar a aposta neles.

EURO BEINAT MENTOR ENDEAVOR, PROSUS



Pergunte ao líder da área: se esse agente desaparecesse hoje e nunca mais pudesse ser utilizado, o que aconteceria com receita, custo ou operação?"



Por causa da meta de tokens e criação de agentes, algumas empresas consomem todo seu orçamento anual de IA em poucos meses. É preciso evoluir esses indicadores de sucesso para produtividade e quantos pontos funcionais lançamos e deram certo."



**AVANISH
SAHAI**
**MENTOR
ENDEAVOR**

NÍVEL 2: **TRANSFORMAÇÃO**

À medida que se amadurece, a tolerância a métricas vagas deve diminuir. Entre Empreendedores Endeavor, a métrica mais recorrente de avaliação para este novo momento tem sido a **receita por colaborador**. Ela tangibiliza uma mudança importante: durante muito tempo, o crescimento de receita veio acompanhado pelo crescimento proporcional do headcount. A nova ambição é crescer mantendo a estrutura mais estável.

Essa métrica aproxima a transformação do P&L, mas não deve ser analisada de forma isolada, pois:

- Parte do valor da IA aparece em velocidade, redução de custo e produtividade.
- É sensível a decisões do negócio que não têm relação direta com a IA, como terceirizar, contratar pessoas jurídicas ou mudar o mix de produtos.

DANIEL HOE

VP
MARKETING
LATAM,
SALESFORCE



Não há uma correlação direta entre porcentagem da receita investida e os resultados em si, mas para a disciplina de investimento das empresas. O ROI de IA é reflexo da “disciplina de gestão” em que uma empresa entende que o modelo de linguagem não resolve, por si só, os processos de negócio de forma governada e segura. Para tornar-se uma organização agêntica, é fundamental harmonizar dados, integrar aplicações e contar com o LLM para interpretar as intenções dos usuários. Empresas que já geriam investimento com rigor desta maneira tendem a investir mais e a colher mais retorno percebido.”



5. O QUE VEM DEPOIS DA ADOÇÃO?

Para os empreendedores, a IA começa a se traduzir em decisões cada vez mais desafiadoras: onde investir primeiro, quais processos abandonar, como reorganizar times e como analisar os novos resultados da companhia. **Não existe um playbook consolidado.**

Mesmo entre as companhias mais avançadas, muitas dessas escolhas estão sendo feitas ao vivo, aqui e agora.

A cada porta aberta, outras são abertas. Como o meu papel como empreendedor muda? Qual o perfil dos novos talentos e como atraí-los? Colocar IA em uma funcionalidade é diferente de construir um produto AI-first?

Há também as perguntas que são maiores do que cada companhia. Se a principal oportunidade do Brasil está na camada de aplicação, o que precisamos fazer para capturar essa oportunidade?

Nos próximos capítulos, continuaremos a desvendar as decisões e empreendedores construindo as próximas transformações no Brasil.

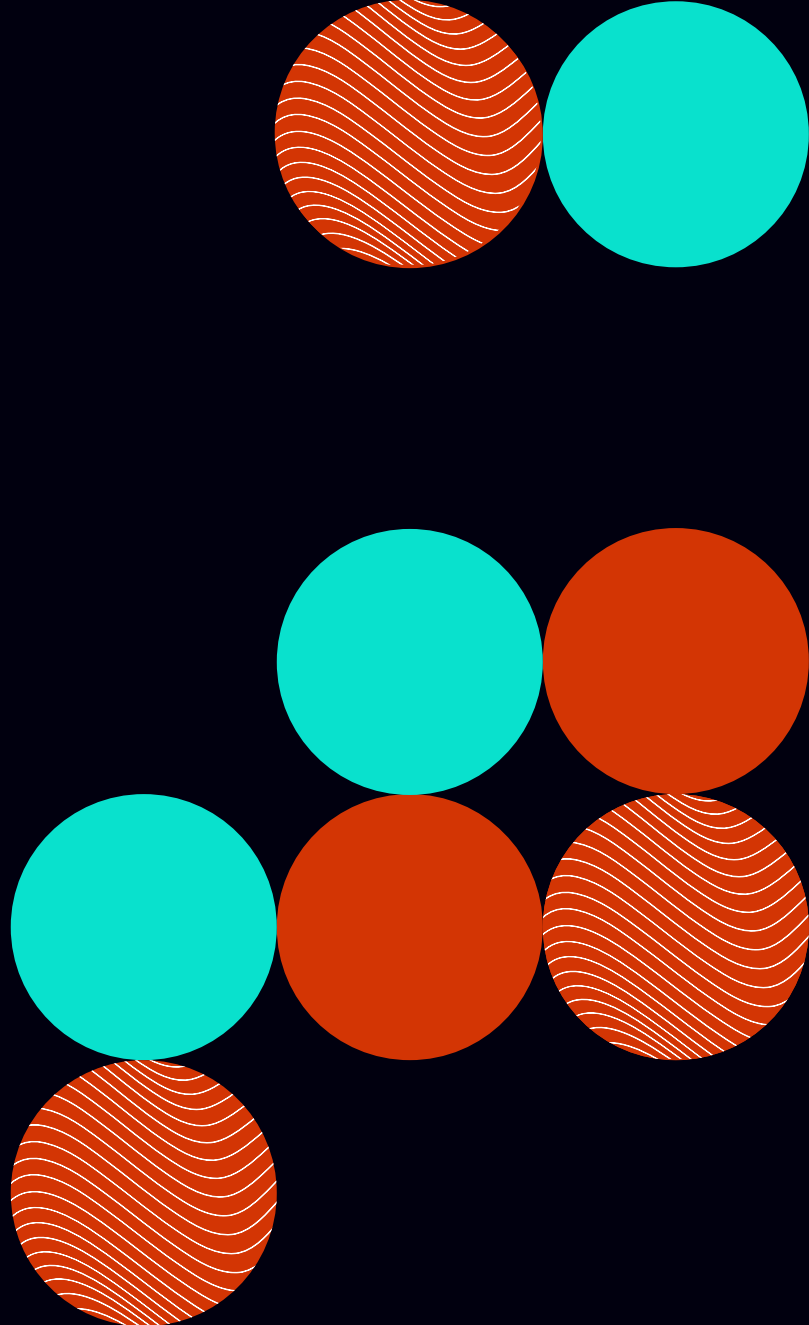
SÉRIE • INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NAS SCALE-UPS



INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NAS SCALE-UPS BRASILEIRAS

Entre a
experimentação
e a transformação.

AGOSTO • 2026



endeavor

POWERED BY:



onfly 