

O desafio das empresas familiares não é só expandir – é atravessar gerações

Empresas familiares que atravessam décadas sabem que o maior desafio não está apenas em crescer, mas em permanecer relevantes

Frederico Passos (*)

Dados recentes do IBGE divulgados em 2025 mostram que só três em cada dez negócios familiares chegam à terceira geração. E o motivo, na maioria das vezes, está mais na dificuldade de equilibrar tradição e inovação do que na falta de mercado. É quando a tecnologia ganha protagonismo: quando planejada com visão de longo prazo, ela se torna o elo entre gerações, garantindo que a história construída até aqui sirva de base para as próximas transformações.

Conectar diferentes gerações dentro da mesma empresa exige mais do que boa vontade; exige estrutura. A liderança que enxerga a tecnologia como parte da estratégia, e não somente como uma ferramenta, cria um ponto de encontro entre visões distintas: de um lado, a experiência e o olhar cauteloso das gerações fundadoras; de outro, a agilidade, o domínio digital e a busca por inovação.

Quando a operação é sustentada por sistemas integrados e dados confiáveis, o diálogo muda. As decisões



compromisso de continuidade. Afinal, nada coloca mais em risco um legado do que a perda de dados críticos ou a interrupção de operações.

Outro ponto essencial é a governança da inovação. Inovar não significa romper com o que veio antes, e sim evoluir a partir do que já existe. Criar espaços em que diferentes gerações participem das decisões tecnológicas ajuda a garantir que a inovação seja construída com propósito, não como resposta a modismos. Quando há clareza nos processos, abertura ao diálogo e alinhamento de expectativas, a tecnologia não gera resistência e é vista como ferramenta de protagonismo compartilhado.

No fim, o que sustenta uma empresa ao longo das décadas é a capacidade de alinhar passado e futuro em uma mesma visão. A tecnologia é o que torna isso possível. Ela preserva o conhecimento, organiza as informações e dá suporte para decisões que atravessam o tempo. Dessa forma, o legado não fica só na lembrança — se torna uma base viva, capaz de sustentar as próximas gerações.

(*) CEO da Unentel.

deixam de depender de percepções individuais e passam a se apoiar em evidências. Isso reduz o ruído, fortalece a governança e cria clareza sobre o que realmente gera valor.

Nos últimos meses, muitas companhias vêm reestruturando suas bases tecnológicas justamente para garantir essa continuidade. A integração de sistemas legados com novas plataformas tem permitido que informações históricas se conectem a processos mais modernos, sem perda de conhecimento. É o tipo de evolução que preserva o que deu certo enquanto abre espaço para

novas práticas. Esse equilíbrio é o que diferencia empresas que envelhecem das que amadurecem.

A transparência também ganhou peso nessa equação. Ambientes em que indicadores são claros, resultados são acompanhados por todos e dados estão acessíveis a diferentes áreas tendem a gerar mais confiança entre as lideranças. Hoje, isso é decisivo, já que a segurança virou prioridade: segundo a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD), o número de incidentes cibernéticos cresceu 18% neste ano. Proteger informações é, além de requisito legal, um

O preço certo no momento certo

Fernando Menezes (*)

Como a precificação inteligente está redesenhando o varejo

R\$ 2,6 trilhões. Esse é o volume que o varejo brasileiro movimentou anualmente, segundo dados recentes do IBGE. Mas por trás desse número monumental, esconde-se um paradoxo: enquanto a escala do setor cresce, a margem de manobra dos varejistas encolhe. Pressionados pela volatilidade do consumo, por uma concorrência agressiva e por clientes cada vez mais sensíveis a preço, muitos ainda baseiam suas decisões comerciais em planilhas manuais, regras fixas e uma intuição que já não acompanha o ritmo do mercado. Em um mercado tão dinâmico, precificar mal não é apenas perder rentabilidade — é correr o risco de ficar para trás.

Para solucionar esse gap, algumas empresas estão olhando para novas tecnologias que tornam a precificação mais inteligente: o uso de tecnologias como inteligência artificial, análise preditiva e automação para ajustar preços de forma dinâmica, baseada em dados reais de comportamento de consumo, concorrência, demanda e até variáveis externas como clima ou sazonalidade. O objetivo é simples, mas ambicioso: tomar decisões mais rápidas, embasadas e lucrativas.

Percepção de preços é estratégia pura - Historicamente, o varejo sempre tratou o preço como um ponto de fricção entre custo e competitividade. Mas a maturidade digital do consumidor e a multiplicação dos canais de compra mudaram o jogo. O cliente compara preços em tempo real, cruza ofertas entre apps e marketplaces, e espera consistência - visão omnicanalidade.

Nesse novo ambiente, o preço deixa de ser apenas um número impresso na gôndola e passa a operar como um instrumento estratégico de posicionamento, margem e fidelização. E isso exige mais do que remarcações semanais ou promoções genéricas. Exige uma engenharia de preços capaz de antecipar variações de demanda, reagir a movimentos da concorrência em minutos e adaptar margens produto a produto, loja a loja, canal a canal.

Estudos da McKinsey indicam que empresas que adotam algoritmos dinâmicos de precificação aumentam a receita entre 5% e 15%, com elevação média de até 5 pontos percentuais na margem bruta. Já a Accenture aponta que a aplicação de inteligência artificial em estratégias de pricing melhora a acurácia de previsão de demanda em mais de 20%, reduzindo rupturas e promoções mal calibradas. No Brasil, a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC) inclui a inteligência de preços entre os cinco pilares tecnológicos mais relevantes para o varejo nos próximos anos.

O segredo, justamente, está no uso de dados para identificar oportunidades invisíveis aos modelos tradicionais - seja subindo preços onde a elasticidade permite, seja reduzindo em momentos estratégicos para acelerar giro ou enfrentar promoções da concorrência.

O colapso da planilha e o novo ciclo do preço - O grande gargalo para essa transformação ainda é a operação. Muitas empresas tentam aplicar regras de precificação usando planilhas, processos manuais e sistemas fragmentados. O resultado são horas perdidas consolidando arquivos, testando fórmulas, corrigindo erros e recomendo ciclos de análise — tudo isso num varejo que exige decisões em tempo real.

Com a automação e a inteligência de dados, o ciclo de precificação pode finalmente sair do modo reativo. Plataformas modernas conseguem processar milhões de dados por dia, incluindo com-

portamento de compra, estoque, indicadores macroeconômicos, histórico de vendas, rupturas e até geolocalização para recomendar, testar e aplicar alterações de preço de forma instantânea e auditável.

A diferença é brutal: o que antes levava dias para ser simulado, agora pode ser recalculado em minutos. E mais do que velocidade, o modelo traz governança: regras claras, parametrização inteligente, rastreabilidade de decisões e consistência entre os canais.

Inteligência artificial como aliada, não substituta - A sofisticação desses modelos é cada vez maior, mas especialistas alertam: precificação inteligente não é delegar o preço a um robô, e sim criar um ecossistema onde dados, algoritmos e análise humana trabalham juntos. A IA traz o cálculo, a escala, a capacidade preditiva. Mas a decisão final - aquela que envolve marca, valor percebido e estratégia de longo prazo - ainda depende de inteligência de negócio.

É por isso que os times comerciais mais maduros têm deixado de operar no Excel para assumir um novo papel: de estrategistas de preço. Eles não mais calculam manualmente o valor de cada produto, eles definem objetivos de margem, faixa de posicionamento, clusters de loja e perfis de consumidor. O sistema executa, testa e retroalimenta o modelo com resultados. A equipe ajusta, interpreta e projeta novos caminhos.

Outro elemento-chave da precificação inteligente está na execução de ponta a ponta. Não basta calcular o preço ideal: é preciso garantir que ele chegue ao ponto de venda com precisão, rapidez e rastreabilidade. Isso significa integração nativa com o ERP, comunicação direta com o PDV, sincronização com etiquetas eletrônicas ou plataformas de e-commerce, e fluxos claros de aprovação.

Empresas que dominam esse fluxo completo conseguem implementar estratégias de microprecificação por região, horário ou perfil de loja, mantendo controle centralizado, consistência nacional e capacidade de reação. Esse nível de agilidade torna o varejista mais responsivo ao mercado, mais assertivo nas promoções e mais eficiente na gestão de margem.

E não se trata apenas de lucro: o impacto aparece também na experiência do cliente, que encontra preços coerentes, transparentes e atualizados em todos os canais. Isso reduz atrito, aumenta conversão e fortalece a confiança na marca.

O futuro: A nova era da precificação - O varejo brasileiro está diante de um divisor de águas. De um lado, os modelos antigos de precificação baseados em histórico, feeling e ferramentas isoladas. Do outro, uma abordagem orientada por dados, que transforma o preço em um organismo vivo — que aprende, se adapta e reage com velocidade e precisão. Para quem lidera o setor, a escolha é clara: preço não é mais custo + markup. Preço é inteligência, timing e contexto.

A adoção de precificação inteligente ainda é desigual entre os players, mas o mercado aponta uma tendência inevitável: quem internalizar essa competência como disciplina estratégica - e não como solução pontual - terá condições de proteger margem, ganhar escala e crescer de forma sustentável. Não se trata apenas de vender mais. Trata-se de vender melhor, com mais inteligência e mais resultado.

E nesse novo jogo, os centavos fazem diferença porque, multiplicados por milhões de transações, são eles que definem quem lidera e quem tenta recuperar o fôlego.

(*) Executivo de Precificação Inteligente da Selbetti.

Como a renda define o que o Brasil assiste e escuta na internet

Renato Dolci (*)

Em um país em que o salário mínimo é de R\$ 1.412, pagar por múltiplos serviços de streaming não é uma escolha óbvia. Essa realidade molda a forma como os brasileiros consomem cultura e, no digital, isso não teria como ser diferente, apesar da pretensa ideia de que a internet é “democrática”.

O YouTube, gratuito e onipresente, tornou-se o centro de entretenimento das classes populares. Segundo pesquisa da Opinion Box, 81% dos brasileiros acessam a plataforma todos os dias, em smartphones, computadores e, cada vez mais, nas televisões.

O peso da economia no consumo cultural - A lógica é econômica antes de ser cultural. Em 2024, o mercado de streaming musical no Brasil movimentou R\$ 3,06 bilhões, dos quais R\$ 2,08 bilhões vieram de assinaturas pagas, de acordo com a Mobile Time.

É um mercado em expansão, mas concentrado: grande parte dos brasileiros não paga por esses serviços. Por isso, 63% afirmam usar o YouTube para ouvir música. É gratuito, funciona em qualquer aparelho e oferece tudo — de playlists a shows ao vivo. Para quem ganha pouco, a conta fecha na gratuidade, não no catálogo premium.

YouTube como nova TV aberta - Essa escolha se estende para o vídeo. O Brasil tem 32% dos acessos ao YouTube feitos diretamente por smart TVs, e o país já soma mais de 144 milhões de usuários na plataforma. Muitas emissoras disponibilizam programas completos, novelas e trechos diários. Para quem não assina TV paga, o YouTube virou a “nova TV aberta”, só que personalizada, com algoritmos no lugar da grade de programação.

O resultado é que a televisão nas periferias brasileiras muitas vezes abre direto no aplicativo do YouTube, não no sinal digital tradicional. Em pesquisa recente, 38% dos usuários disseram assistir YouTube no “modo TV”, enquanto 80% ainda o acessam pelo celular.

Hub multimídia para entretenimento e aprendizado - Essa convergência coloca a plataforma como um hub multimídia: ela substitui rádio, canais abertos, serviços de streaming e até cursos online. Na mesma pesquisa, 61% afirmaram usar o YouTube para “aprender coisas do dia a dia”, como tutoriais, receitas ou dicas financeiras.



O tempo de tela confirma essa centralidade. Um quarto dos usuários brasileiros passa mais de duas horas por semana na plataforma, com forte predominância de conteúdos de entretenimento e música.

A gratuidade como modelo de negócio - Em 2024, os vídeos musicais financiados por publicidade geraram R\$ 499 milhões em receita, mostrando como o modelo gratuito se sustenta economicamente mesmo sem cobrar do público. O YouTube virou o grande “tudo-em-um” digital, lembrando os antigos aparelhos de som dos anos 90 que juntavam rádio, fita, CD e vídeo — só que agora na nuvem e sem custo direto.

Economia define cultura digital - Essa dinâmica revela uma verdade incômoda: a economia define a cultura digital. Podemos até cair nos papos de que agora a cultura digital é para todos, de que todo mundo corre ouvindo Spotify ou passa os finais de semana na Netflix. Mas, enquanto a classe média urbana escolhe entre Netflix, Spotify ou Amazon Prime, milhões de brasileiros optam pelo YouTube não por preferência estética, mas por necessidade.

É a plataforma que cabe no bolso e na TV da sala de uma parcela expressiva de brasileiros. Entender esse fenômeno é entender o Brasil: um país onde o acesso à informação e ao entretenimento ainda é determinado pelo preço de uma assinatura, pelo limite baixo de cartão de crédito e por uma cidade sem luz ou sinal estável de internet.

(*) Diretor de Dados e Analytics da Timelens.