Empresas brasileiras aprenderam a crescer. Agora precisam sustentar o crescimento

Pressão por expansão, avanço da inteligência artificial e instabilidade econômica levam empresários a trocar improviso por governança, continuidade e preservação de valor

Durante décadas, crescer rápido foi quase uma medida de sucesso no empresariado brasileiro. Abrir novas frentes, ampliar operações e aumentar faturamento bastavam para demonstrar força diante do mercado. O problema é que muitas companhias chegaram a uma nova etapa: cresceram, ganharam escala, diversificaram negócios e, agora, precisam provar que conseguem sustentar essa expansão sem transformar complexidade em risco.

A discussão mudou de lugar. Saiu do discurso clássico sobre crescimento e entrou na agenda mais sensível das empresas: estrutura societária, governança, sucessão, processos decisórios e preservação de valor. Nos bastidores, empresários começam a rever modelos construídos, muitas vezes, em ciclos de forte expansão, mas ainda dependentes de decisões concentradas nos fundadores.

A 29ª CEO Survey da PwC ajuda a dimensionar esse movimento. O estudo mostra que 51% dos CEOs brasileiros afirmam que suas empresas passaram a competir em novos setores nos últimos cinco anos, enquanto 38% apontam a instabilidade macroeconômica como principal ameaça aos negócios.

O levantamento também revela que 45% acreditam que suas companhias não sobreviverão mais de uma década sem reinvenção estrutural. O dado reforça uma percepção cada vez mais presente no mercado: crescer deixou de ser suficiente.

"Muitas empresas brasileiras amadureceram na capacidade de expandir, mas ainda existe uma fragilidade importante quando falamos de arquitetura empresarial. Em vários casos, o crescimento aconteceu mais rápido do que a estrutura conseguiu acompanhar", afirma Marcos Koenigkan.

Marcos Koenigkan

Segundo ele, esse movimento aparece com mais força em empresas familiares e grupos multissetoriais que aceleraram a diversificação nos últimos anos. São companhias que cresceram, ampliaram áreas de atuação e ganharam relevância, mas passaram a conviver com estruturas mais complexas, cadeias decisórias menos eficientes e dependência excessiva de poucos líderes.

A entrada mais intensa da inteligência artificial no ambiente corporativo adiciona uma nova camada a esse cenário. A tecnologia encurta ciclos de decisão, acelera operações e aumenta a pressão por eficiência. Mas também torna mais visíveis falhas internas que, antes, podiam ser absorvidas pelo ritmo mais lento dos processos.

Dados da 28ª Global CEO Survey da PwC mostram que 51% dos CEOs brasileiros já confiam na integração da IA aos processos essenciais das companhias, acima da média global de 33%. Além disso, 34% afirmam que a IA generativa contribuiu diretamente para o aumento de receita nos últimos 12 meses.

"Não adianta implementar inteligência artificial em uma operação que continua desorganizada internamente. A tecnologia amplia eficiência, mas também expõe fragilidades quando a empresa não possui governança e processos maduros", avalia Koenigkan.

Temas que antes pareciam distantes da realidade de médias empresas ganharam outro peso. Holdings, acordos societários, conselhos consultivos e planejamento sucessório deixaram de ser pautas restritas a grandes corporações. Passaram a fazer parte da agenda de empresários que entenderam que faturamento maior não significa, necessariamente, uma empresa mais preparada.

"O empresário brasileiro começa a perceber que empresa não pode depender exclusivamente do fundador. Quando tudo passa por uma única pessoa, o crescimento deixa de representar segurança e passa a representar vulnerabilidade", afirma.

A figura do empresário centralizador, que conduz sozinho a expansão do negócio, ainda é forte no Brasil. Mas começa a dividir espaço com uma visão mais voltada à perpetuidade, à governança e à capacidade de adaptação. A empresa que cresce sem processos, sem sucessão planejada e sem clareza societária pode ganhar mercado no curto prazo, mas tende a acumular riscos para o futuro.

O crescimento continua sendo um objetivo central. A diferença é que, em um ambiente mais instável, tecnológico e competitivo, a expansão passou a exigir mais do que ambição comercial. Exige estrutura. Para uma parcela crescente do empresariado brasileiro, o desafio já não é apenas crescer. É continuar relevante quando o próximo ciclo chegar.

O fim da divisão entre segurança física e digital

Jefferson Silva (*)

Durante muito tempo, segurança eletrônica e cibersegurança foram tratadas como universos paralelos. De um lado, câmeras, sensores, controle de acesso, alarmes e infraestrutura física. Do outro, firewalls, autenticação, criptografia e proteção de dados. Essa divisão fez sentido em um momento em que ameaças físicas e digitais possuíam fronteiras claras. Hoje, essa lógica simplesmente não acompanha mais a realidade.

A digitalização acelerada dos ambientes corporativos transformou dispositivos físicos em ativos conectados. Câmeras IP, fechaduras inteligentes, sistemas de monitoramento remoto, sensores IoT e plataformas centralizadas passaram a compartilhar a mesma infraestrutura de rede, armazenar dados em nuvem e operar de forma integrada. O ganho em eficiência é evidente, mas a superfície de exposição também cresce na mesma velocidade.

Na prática, isso significa que uma falha aparentemente operacional pode se transformar em um incidente cibernético com impacto físico real. Uma credencial comprometida não abre apenas acesso a um sistema: pode liberar uma porta, desativar um alarme ou interromper a visibilidade de um ambiente monitorado. Um ataque ransomware não afeta somente arquivos; pode paralisar operações logísticas, comprometer controle de perímetro e gerar indisponibilidade operacional.

Esse cenário vem sendo observado de forma cada vez mais clara pelo mercado. A convergência entre segurança cibernética e segurança física tornou-se uma tendência estratégica, impulsionada pelo colapso de silos de dados e pela integração crescente das infraestruturas tecnológicas, exigindo que organizações revisem sua arquitetura de proteção de forma unificada.

Não se trata apenas de tecnologia, mas de mudança de mentalidade. Quando dispositivos físicos passam a ser endpoints conectados, deixam de ser responsabilidade isolada das áreas de facilities ou infraestrutura predial e passam a integrar a estratégia de gestão de risco do negócio.

Essa transformação acontece em um contexto de aumento da complexidade operacional. De acordo com levantamento de 2025 divulgado pelo Gartner, organizações utilizam, em média, 45 ferramentas de cibersegurança diferentes, o que evidencia um ambiente cada vez mais fragmentado e difícil de gerenciar. Quanto maior a quantidade de sistemas, plataformas e integrações, maior também o desafio de manter visibilidade, governança e resposta coordenada a incidentes.

O ponto central é que não existe mais segurança "parcial". Não basta proteger a rede e negligenciar dispositivos conectados. Também não basta investir em infraestrutura física sem considerar riscos digitais. A proteção agora depende de uma visão integrada entre hardware, software, conectividade, identidade e continuidade operacional.

Isso exige projetos concebidos desde a origem com princípios de segurança embarcada: autenticação robusta, segmentação de rede, atualização constante de firmware, monitoramento contínuo, redundância operacional e políticas claras de acesso. Em outras palavras, segurança eletrônica deixou de ser apenas vigilância e passou a ser inteligência operacional.

Essa convergência também altera o perfil dos profissionais do setor. Técnicos, integradores e gestores precisam compreender não apenas instalações e equipamentos, mas protocolos de rede, análise de vulnerabilidades, gestão de acesso e arquitetura digital. O mercado já não separa mais essas competências com a mesma rigidez de antes, e talvez essa seja uma das mudanças mais relevantes da próxima década.

No fim, a maior reflexão é simples: quanto mais inteligentes e conectados se tornam nossos ambientes, mais artificial se torna a separação entre físico e digital.

As ameaças já entenderam isso e as empresas precisam acompanhar, porque, hoje, proteger uma organização não significa apenas blindar portas ou servidores. Significa proteger tudo o que conecta pessoas, ativos, dados e operações em um mesmo ecossistema. E ecossistemas não aceitam fronteiras imaginárias.

(*) Product Sales Manager da Adistec Brasil.

IA passou de tendência para motor de crescimento no varejo

Henrique Carbonell (*)

A inteligência artificial é uma das principais alavancas de eficiência e crescimento no varejo. A tecnologia passou a ocupar um papel central na tomada de decisão, na personalização da experiência e na gestão financeira. Se antes a discussão era sobre se a IA deve ser adotada, hoje falamos sobre como extrair valor real dela.

Os números ajudam a dimensionar essa transformação. No Brasil, 59% das empresas do varejo já utilizam inteligência artificial em suas operações, enquanto 90% pretendem ampliar os investimentos nos próximos meses, de acordo com levantamento realizado pela Zucchetti. Mais do que adoção, o impacto é concreto: 87% das companhias relatam ganho de produtividade com o uso da tecnologia. Isso mostra que a IA já está diretamente ligada à eficiência operacional e à competitividade no setor.

IA como diferencial competitivo no novo varejo

O varejo sempre foi um setor orientado por dados, mas a IA elevou esse patamar ao permitir análises preditivas em escala. Hoje, algoritmos conseguem antecipar demanda, ajustar preços dinamicamente e otimizar estoques com muito mais precisão. Isso reduz perdas, melhora o giro de produtos e aumenta a margem, pontos críticos para qualquer operação varejista.

Além disso, a inteligência artificial tem transformado a relação com o consumidor. Mais da metade dos brasileiros (52%) já utilizou IA para auxiliar nas decisões de compra, e 74% desses consumidores afirmam que a tecnologia influencia suas escolhas, de acordo com o Relatório do Varejo 2025 da Adyen. Isso significa que o processo de compra está cada vez mais mediado por recomendações inteligentes, exigindo que os varejistas estejam presentes nesses novos pontos de contato.

Segundo a Consultoria Bain & Company, 62% dos consumidores brasileiros já utilizam IA em algum nível no dia a dia, impulsionados principalmente pela busca por praticidade. Esse comportamento reforça a necessidade de experiências mais rápidas, personalizadas e integradas, algo que só é possível com o uso estratégico de dados e automação.

Do hype à aplicação prática

Apesar do avanço, o grande desafio do varejo não é mais acessar a tecnologia, mas aplicá-la de forma estruturada. Muitas empresas ainda concentram o uso de IA em frentes como marketing (57%) e atendimento ao cliente (54%), revela pesquisa realizada pela Zucchetti em parceria com a Central do Varejo, o que é importante, mas limitado. O verdadeiro potencial está na integração da IA com áreas financeiras, supply chain e gestão de performance.

O avanço da IA no varejo também escancara um desafio importante: muitas empresas ainda operam com dados fragmentados entre ERP, PDV, e-commerce, CRM e financeiro, o que limita a geração de inteligência realmente acionável. Em um cenário de juros elevados, consumo mais seletivo e margens pressionadas, o varejo perdeu espaço para ineficiência operacional.

É justamente nesse contexto que a IA começa a gerar impacto mais profundo. Quando integrada à gestão financeira e operacional, ela permite antecipar rupturas, reduzir excesso de estoque, identificar gargalos de rentabilidade, prever pressão sobre fluxo de caixa e acelerar decisões críticas quase em tempo real. O ganho não está apenas na automação, mas na capacidade de transformar dados dispersos em eficiência operacional e proteção de margem.

O avanço também é visível em segmentos específicos. No varejo alimentar paulista, por exemplo, 80% dos supermercados já utilizam IA em suas operações, com aplicações que vão desde CRM e segmentação até automação de campanhas e análise em tempo real . Isso mostra que a tecnologia está se democratizando e chegando a diferentes portes e nichos do setor.

O futuro é orientado por dados, IA e capacidade de antecipação

As empresas que conseguirem integrar informações financeiras, operação e comportamento do consumidor terão mais previsibilidade para crescer e tomar decisões estratégicas. Isso vale não apenas para o varejo tradicional, mas também para segmentos como food service e serviços, que aceleram sua digitalização em busca de eficiência e escala.

Ao mesmo tempo, o mercado entra em um novo ciclo de transformação impulsionado pela reforma tributária e pela necessidade de modernização da gestão financeira. As empresas estão buscando parceiros estratégicos, capazes de apoiar com inteligência, conteúdo educativo e visão consultiva para lidar com mudanças complexas e ganhar competitividade.

Nesse contexto, a IA se torna parte da rotina das empresas. O ganho está na automação de processos, na redução de gargalos e na melhoria da tomada de decisão. Mas tecnologia, sozinha, não resolve. O diferencial estará na capacidade de execução, na formação de equipes preparadas e na construção de uma cultura orientada por dados e eficiência.

(*) CEO e cofundador da F360.