

## O custo invisível da falta de cuidado na substituição executiva

Barbara Nogueira (\*)

Em um ambiente corporativo cada vez mais pressionado por resultados em curto prazo, a substituição de executivos tornou-se um movimento relativamente comum nas organizações. No entanto, como Headhunter e especialista em Executive Search alerta que trocar um líder estratégico está longe de ser uma decisão meramente operacional. Trata-se de uma mudança estrutural, com impactos profundos na performance, na cultura e na governança das empresas.

A máxima de que “ninguém é insubstituível” é, em termos conceituais, verdadeira. Organizações são maiores que indivíduos. Porém, na prática, determinados profissionais acumulam ativos intangíveis que não aparecem no organograma e tampouco podem ser plenamente capturados em um currículo.

Entre esses ativos estão o capital reputacional interno, a confiança construída ao longo dos anos, a influência informal nos bastidores, a leitura política do ambiente organizacional, o histórico consistente de entrega de resultados, a capacidade de mobilizar equipes em momentos críticos e a resiliência já testada em cenários adversos.

Esses elementos formam uma espécie de engrenagem invisível que sustenta parte relevante do desempenho corporativo e que nem sempre é considerada com a devida profundidade nos processos de substituição.

Um exemplo didático fora do universo corporativo ajuda a ilustrar o ponto. A recente substituição da rainha de bateria da escola de samba Acadêmicos do Grande Rio, que trocou Paola Oliveira por Virginia Fonseca, gerou amplo debate público.

À primeira vista, tratava-se de uma troca entre duas figuras de grande visibilidade, reconhecimento e apelo popular. Em termos de exposição e alcance midiático, a substituição parecia segura. No entanto, a reação do público mostrou que o papel envolvia mais do que projeção e fama. Existiam elementos simbólicos, conexão emocional com a comunidade, histórico construído ao longo dos anos e legitimidade conquistada na prática que não eram automaticamente transferíveis.

A analogia com o ambiente corporativo é clara.

Nem toda substituição mantém o padrão anterior de performance, mesmo quando o sucessor reúne atributos valorizados externamente.

No recrutamento de posições estratégicas, alguns aprendizados são recorrentes. Competência técnica é requisito básico, não diferencial competitivo. Reputação externa não assegura aderência cultural.

Exposição não substitui densidade de liderança, entendida como maturidade emocional, capacidade de influência e leitura sistêmica do negócio.

Antes de efetivar qualquer troca, especialistas recomendam que conselhos e lideranças façam perguntas estruturantes. O que exatamente está sendo perdido com essa saída? Qual é o custo invisível da decisão? O sucessor possui apenas experiência técnica ou também maturidade organizacional e inteligência relacional para sustentar o contexto existente?

Substituições conduzidas sem diagnóstico aprofundado podem gerar ruído político, descontinuidade estratégica, queda de engajamento e impactos diretos nos resultados financeiros. Valorizar histórico consistente, influência positiva, alinhamento cultural e estabilidade emocional não é conservadorismo. Trata-se de gestão de risco.

Nem sempre o novo representa evolução. Em alguns casos, pode representar instabilidade temporária ou até retrocesso. Trocas executivas exigem metodologia estruturada, confidencialidade, avaliação criteriosa de perfil e amparo profissional especializado. Quando uma organização decide substituir um líder em posição-chave, não está apenas preenchendo uma vaga. Está alterando parte da estrutura que sustenta sua dinâmica interna e sua capacidade de execução.

Em um cenário empresarial cada vez mais complexo, decisões apressadas podem custar caro, especialmente quando o impacto não é imediatamente visível. A reflexão é objetiva. Na substituição executiva, o verdadeiro custo pode não estar na contratação em si, mas naquilo que se deixa de considerar antes dela.

(\*) Diretora, Career Advisor & Headhunter da Prime Talent, Conselheira de Administração pela Fundação Dom Cabral e do ChildFund Brasil.

## Vetores do Varejo

Lyana Bittencourt



### IFA 2026: liderança com fluência em IA vira vantagem competitiva para redes de franquia

*Painel realizado na Convenção da IFA mostrou que o diferencial não está em “testar ferramentas”, mas em decisões executivas, estrutura de operação e disciplina para escalar IA com governança e controle de risco*

A sessão *Tech Savvy Leadership – How Forward-Looking Franchise Executives Drive Results*, que ocorreu nesta terça-feira (24) na Convenção Anual da IFA, parte de uma tese simples: em toda grande onda tecnológica, o que separa organizações que conseguem sucesso das demais é a qualidade das decisões do time executivo, isto é, da liderança.

Scott Klososky, fundador da Future Point of View, consultoria de transformação digital que ajuda lideranças a definir rumos e prioridades de negócio a partir de tendências tecnológicas, abriu o painel lembrando que estamos no meio da onda de IA (e de robótica vindo na sequência). De acordo com o empresário, historicamente, quando líderes não entendem “o poder da onda”, acabam inovando menos do que deveriam. “E assumem menos riscos do que o contexto exige e pagam o preço em resultado”, aponta Klososky.

Por isso, ele propõe discutir como a liderança precisa evoluir num mundo em que, além da inteligência humana, existe agora a “inteligência sintética”, capaz de amplificar capacidades humanas. Diante deste cenário, Klososky insiste que liderança não é uma habilidade estática e que o ritmo de mudança acelerou. “O que funcionava para liderar “ontem” não necessariamente funciona “amanhã” porque a própria definição de força de trabalho muda”, ressalta.

Ele descreve um futuro próximo em que departamentos e redes serão conduzidos por uma combinação de pessoas e agentes (ou instâncias de IA), com tecnologia assumindo tarefas rotineiras e automatizando decisões simples, enquanto humanos se concentram em atividades de maior valor.

“Isso exigirá que o líder saiba orquestrar essa convivência, desenhar como o trabalho fluirá e tomar decisões melhores justamente por compreender as ferramentas com mais profundidade”, analisa Felipe Koga, diretor de Estratégia & Digital do Grupo BITTENCOURT.

#### IA para gerar resultado

Rob Goggins, CEO da Great Clips, rede franqueadora de salões de cabelo focada no sistema *‘walk in’*, traduz essa ambição em disciplina de gestão ao tratar a educação contínua como ponto de partida. “Em conversas com pares, busco sempre entender como cada um está aplicando IA para gerar resultado, seja ampliando receita, reduzindo custos ou aumentando eficiência e, ao mesmo tempo, sustento uma postura de oportunidade diante da tecnologia, sem perder o foco estratégico”, revela o empresário.

Ele também deixa um alerta bem prático: no franchising, uma iniciativa que parece simples pode virar dor de cabeça se a rede não tiver um processo claro de atualização, integração e responsabilidades. “Para exemplificar, conto uma passagem na Great Clips em que a rede instalou telas na fila do salão para exibir campanhas de marketing, mas, em uma visita, vi no ar uma peça de ‘volta às aulas’ fora de época. O problema não era a publicidade em si, mas o processo por trás que envolvia vários fornecedores e prioridades diferentes. No fim, ninguém garantiu a troca do conteúdo no momento certo, o que acabou prejudicando a experiência do cliente e a imagem da marca”, revelou Goggins.



Scott Klososky

A resposta organizacional do executivo foi estrutural. Em 2026, a empresa aprovou três novas posições corporativas, das quais duas diretamente ligadas a IA; uma voltada ao alicerce (arquitetura, dados, conexões) e outra voltada a construir soluções, chamada de *“engenheiro de habilitação de IA”*.

Koga complementa que muitos líderes ainda tratam “orquestração humana + IA” como ideia filosófica. “Já estamos evoluindo para a criação de sistemas de agentes, de como dimensionar agentes por área ou mesmo desenhar um organograma de um departamento com parte digital mais parte humana”, destaca o executivo do Grupo BITTENCOURT.

#### Governança vs. controle de risco: como franqueadoras podem avançar com IA sem perder padrão na rede

Klososky apontou que existem dois assuntos fundamentalmente diferentes sobre IA que muita gente se confunde e, quando misturados, acabam usando “risco” como desculpa para não avançar: Governança de IA que é “política e procedimentos” e Controle de Risco de IA, que trata de como supervisionar as ferramentas de IA e garantir que permaneçam assertivas.

Segundo o empresário, a Governança de IA é o conjunto de regras que a franqueadora define antes de liberar o uso na rede: quais dados podem entrar, quais ferramentas são autorizadas e em que situações a IA

pode ser aplicada. Também estabelece quando a revisão humana é obrigatória e quais limites protegem padrão operacional, compliance e reputação. Já o Controle de Risco de IA é a fiscalização contínua quando a IA já está espalhada por áreas, fornecedores e unidades, exigindo monitoramento do uso real na ponta. Envolve detectar ferramentas não aprovadas, respostas erradas (como chatbots), inconsistências operacionais e campanhas locais fora do padrão.

O diretor do Grupo BITTENCOURT aponta que as duas camadas são complementares e confundi-las costuma ser o motivo de muitas redes travarem. “Governança não deve ser usada como freio para não começar e, conforme a adoção cresce, o controle de risco precisa virar rotina de operação porque o franchising amplifica qualquer falha na ponta. Em outras palavras, a rede não se protege adiando IA, mas, sim, criando regras claras, escalando com método e construindo mecanismos de supervisão que mantenham a tecnologia e a experiência nos trilhos”, afirma o executivo.

#### Liderança tech-savvy: fluência para decidir e confiança para alinhar a rede

Ao tratar de “liderança tech-savvy”, Goggins reforça uma exigência transversal: não se trata de dominar jargões ou “virar especialista em prompt”, mas ter fluência suficiente para decidir com critério.

Klososky é direto ao criticar líderes que ficam “travados” em uma única ferramenta por política interna e defende que a maturidade está em compreender forças e limites de modelos e soluções, justamente para evitar narrativas fáceis, escolher melhor onde investir e não terceirizar decisões críticas sem discernimento.

Na mesma linha, Koga analisa as ponderações dos palestrantes e puxa o tema para a dinâmica do sistema de franquias, lembrando que transparência é o que sustenta confiança na rede. “Franchising continua sendo um negócio de pessoas; por isso, o líder precisa comunicar com clareza o que entra e o que não entra na prioridade, inclusive dizendo ao franqueado quando uma demanda não é prioridade”, destaca o diretor do Grupo BITTENCOURT.

Da empresa, fazem também parte da comitiva oficial da ABF, Lyana Bittencourt, CEO e Caroline Bittencourt, sócia e diretora de Relacionamento & Insights, reforçando o papel do Grupo como ponte entre o que está sendo discutido nos principais mercados do mundo e as decisões reais que empresários e líderes precisam tomar no Brasil.

(\*) - CEO do Grupo BITTENCOURT, consultoria fundada em 1985, que é especializada em franchising e desenvolvimento, gestão e expansão de redes de negócios. A companhia contabiliza mais de 3000 projetos com grandes marcas, de diversos setores do varejo.



## Nova sobretaxa global dos EUA reduz tarifas para US\$ 14,9 bilhões de exportações brasileiras

O avanço nas negociações entre Brasil e EUA seguem fundamentais para minimizar riscos de novas restrições comerciais e explorar oportunidades bilaterais. A Amcham Brasil divulga a mais recente edição do Observatório da Política Comercial dos EUA, relatório voltado a empresas, com análises sobre a política

tarifária norte-americana e seus impactos para o comércio bilateral.

Com a revogação das sobretaxas aplicadas com base na legislação de emergência econômica (International Emergency Economic Powers Act – IEEPA), o governo dos Estados Unidos passou a ado-

tar, a partir de 24 de fevereiro, uma sobretaxa global de 10% sobre suas importações, com possibilidade de elevação para até 15%.

Para o Brasil, a mudança gera impacto imediato relevante. Produtos que representaram 34,9% das exportações brasileiras aos EUA tiveram suas sobretaxas

reduzidas de 40% ou 50% para 10% — ou mesmo eliminadas, em casos como aeronaves. Ao todo, a medida alcança US\$ 14,9 bilhões em exportações brasileiras, trazendo alívio tarifário no curto prazo.

A nova sobretaxa global de 10% tem como base jurídica a Seção

122 (Trade Act de 1974), instrumento voltado ao enfrentamento de desequilíbrios no balanço de pagamentos, com vigência temporária de até 150 dias. As tarifas aplicadas por razões de segurança nacional no âmbito da Seção 232 — incluindo setores como aço, alumínio e autopeças — permanecem inalteradas.