



ALTERNATIVA ESTRATÉGICA

MERCOSUL VOLTA AO RADAR E PODE AMPLIAR EXPORTAÇÕES DE INDÚSTRIAS DO INTERIOR

▶▶ Leia na página 8

A nova fronteira da governança corporativa: geopolítica, talento e o fim do conselho passivo

Durante décadas, a liderança corporativa operou com um manual relativamente estável.

Globalização crescente, cadeias de suprimentos previsíveis e mercados em expansão permitiam que CEOs se concentrassem principalmente em eficiência operacional e crescimento de margens.

Mas o mundo tem passado por um avanço muito rápido de tecnologias e uma mudança comportamental forte, assinada principalmente pelo pós-Covid, com novas prioridades e necessidades. Ou seja, o antigo manual simplesmente deixou de funcionar. Hoje, a volatilidade deixa de ser algo pontual e extraordinário para se tornar o ambiente padrão em que empresas e conselhos precisam operar.

Algumas forças principais impactam essa dinâmica, incluindo fragmentação geopolítica, escassez estrutural de líderes seniores com a redefinição também do papel do conselho de administração e o componente humano em um cenário dominado por tecnologia.

A geopolítica entrou na sala do conselho - Se antes a geopolítica era tratada como tema de diplomatas e analistas de risco, agora precisa passar pela compreensão daqueles que lideram, aconselham ou definem os melhores caminhos a serem tomados dentro da corporação.

Entender contextos e cenários trata-se de uma importante estratégia empresarial. Tensões comerciais, conflitos regionais, mudanças regulatórias e a reorganização das cadeias de suprimentos (via nearshoring ou friendshoring) afetam diretamente as decisões sobre investimento, expansão e até sobrevivência corporativa.

Isso exige liderança com capacidade de leitura global dentro da realidade, considerando seus polos e o desenrolar dos fatos. O CEO moderno precisa ser mais do que um operador eficiente, passando a entender contextos culturais, navegar ambientes políticos complexos e tomar decisões estratégicas quando as variáveis externas mudam de uma hora para outra. Eu costumo chamar isso de



Chad Hesters

“Hoje, a volatilidade deixa de ser algo pontual e extraordinário para se tornar o ambiente padrão em que empresas e conselhos precisam operar.”

resiliência geopolítica e, honestamente, essa competência está rapidamente se tornando indispensável.

A escassez de liderança global - Aqui, chegamos ao desafio do momento, onde executivos com essa combinação de experiência internacional, adaptabilidade e capacidade estratégica são raros. Eu diria até que muito raros. Não exatamente pela falta de capacidade, mas porque o globo avançou com uma velocidade maior que nossas próprias pernas e o esforço para estar alinhado a tudo isso precisa ser diário.

Quando a gente olha para o Brasil, por exemplo, as empresas locais não competem apenas entre si por liderança sênior. Elas competem com empresas americanas, europeias, asiáticas e, cada vez mais, com organizações digitais que operam sem fronteiras. E é uma ilusão achar que basta ter dinheiro para resolver o problema. É preciso um pouco mais que isso, considerando uma observação minuciosa a respeito das pessoas e suas skills.

Desse lado, entra também o que uma organização pode oferecer para esse pro-

fissional cada vez mais raro e que vá além da boa remuneração. Executivos de alto nível procuram três coisas que nem sempre aparecem no salário ou benefícios: propósito claro, cultura organizacional bem estruturada e perene, além de uma liderança corporativa que saiba navegar a incerteza.

Nesse sentido, as melhores organizações entenderam que recrutar líderes, hoje, exige avaliar algo além do currículo técnico. É preciso identificar capacidade de adaptação, inteligência contextual e conforto real em ambientes ambíguos. A verdade é que o ambiente corporativo atual não oferece respostas prontas - até porque elas não existem em sua maioria.

Em época de IA, o fator humano continua sendo a variável decisiva - Não é apenas a geopolítica que segue em sua complexidade. O avanço tecnológico tomou rumos que, inclusive, se misturam ao contexto político em muitos momentos. Entender esse ambiente crescente de complexidade geopolítica e econômica é a base para um bom trabalho.

É preciso ainda estar atento a falácias, afinal, é tentador acreditar que resiliência corporativa vem apenas de soluções prontas vinculadas a estratégia financeira com boa gestão de risco ou uso de nova tecnologia. São ferramentas para sustentar as ações, é fato, mas ainda dependem de executores que sejam rápidos e eficazes em suas tomadas de decisão estratégicas.

Seja qual for o planejamento, ele continua dependendo da mesma variável de sempre: liderança. Em resumo, organizações resilientes não são aquelas que preveem todos os cenários, mas sim aquelas que têm líderes capazes de tomar decisões quando o cenário muda.

As corporações que compreenderem essa nova realidade e estruturarem seus conselhos e sucessões de liderança em torno dela estarão muito melhor posicionadas para navegar o que vem pela frente. Quem não olhar com mente aberta a isso vai descobrir da pior maneira que o modelo tradicional de liderança foi superado.

(Fonte: Chad Hesters, Global CEO da Boyden).

A alocação estratégica de profissionais é solução para a escassez de talentos em TI

Em um cenário de transformação digital acelerada, a escassez de profissionais qualificados não é mais o único obstáculo para as empresas que buscam inovar. ▶▶

Gestão de risco deixa de ser área técnica e passa a influenciar decisões estratégicas nas empresas

Atualização das diretrizes de segurança do trabalho amplia responsabilidade corporativa, inclui riscos psicossociais e pressiona modelos operacionais baseados em redução de custos. ▶▶

O fim do amador no e-commerce: por que muitos sellers vão desaparecer nos próximos anos

Com mercado cada vez mais competitivo e orientado por dados, a Seconds Tecnologia aponta profissionalização, gestão eficiente e consolidação como fatores decisivos para sobrevivência no setor. ▶▶

Brasil como plataforma global de tendência: o novo território estratégico das marcas

Durante anos, o mercado global perseguiu escala, performance e eficiência digital. Os algoritmos passaram a ditar comportamento, distribuição e até criação. Mas existe um ponto de inflexão acontecendo, e ele não nasce da tecnologia, nasce da cultura. O mundo ficou artificial demais. E, como consequência, começou a buscar novamente o que é raro: o real, o orgânico. ▶▶

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



Negócios em Pauta

AI/Festival Fashion Meeting 2026



Fashion Meeting 2026 destaca inteligência artificial e transformação do consumo

O Festival Fashion Meeting realiza sua 13ª edição nos dias 8 e 9 de abril, no Shopping JK Iguatemi, em São Paulo, reunindo executivos, criativos e especialistas para discutir os movimentos que estão transformando a indústria da moda, do consumo e das marcas. Em um ano simbólico, o evento celebra 10 anos de trajetória com o tema “REFLEXOS — Marca como Espelho”, propondo uma reflexão sobre como as marcas traduzem e influenciam as mudanças culturais, tecnológicas e comportamentais da sociedade. A programação desta edição foi construída para abordar, de forma prática e estratégica, temas centrais para o mercado atual, como inteligência artificial, dados, branding, varejo, experiência e comportamento de consumo (https://materiais.fashionmeeting.com.br/festival_2026#rd-section-mls79ccl). ▶▶ Leia a coluna completa na página 3

News@TI

AI/www.wowsummit.com.br



Discutir como a experiência do cliente impulsiona crescimento e competitividade

@O WOW Summit 2026, realizado pela comunidade Xperience Makers, chega à sua sexta edição reunindo executivos, especialistas e marcas para debater o papel da experiência como motor de negócios, inovação e transformação organizacional. O evento, que acontece no dia 14 de abril, em Alphaville, em São Paulo, deve reunir mais de 1.500 líderes e profissionais da área, além de mais de 500 marcas participantes, consolidando-se como um dos principais encontros do setor no país. Ao longo da programação, mais de 30 executivos e especialistas compartilham cases reais e práticas aplicadas em áreas como customer experience, employee experience, inteligência artificial, produto e inovação. Para Christiano Bem, fundador da comunidade Xperience Makers e idealizador do WOW Summit, a evolução do tema no país mostra que a experiência deixou de ser uma iniciativa isolada para ocupar o centro da estratégia empresarial. “A gestão da experiência hoje é uma agenda de negócio. Não estamos mais falando apenas de satisfação, mas de crescimento, eficiência e geração de valor real para empresas e clientes”, afirma (www.wowsummit.com.br). ▶▶ Leia a coluna completa na página 2

A Mente do Cliente

O Brasil é o país mais ansioso do mundo e isso muda tudo na Experiência do Cliente.



Neiva Mendes

▶▶ Leia na página 7

A Outra Sala

Saúde Mental Virou KPI — Mas Ninguém Sabe Medir



Ana Luisa Winckler

▶▶ Leia na página 4