



C-Level: como tomar decisões em período eleitoral?

Thiago Gaudencio (*)

Tomar decisões estratégicas não se limita a escolher o melhor caminho a ser seguido. Para um C-Level, isso também significa administrar riscos e divergências a partir de uma postura ponderada — ainda mais, em épocas mais propícias a tais ocorrências, como o período eleitoral. Em um cenário em que opiniões podem, rapidamente, se transformar em posicionamentos políticos polarizados, a preservação institucional é um cuidado fundamental de ser garantida por esses executivos, de forma que a organização não se torne protagonista de uma disputa que não faz parte de sua finalidade.

Embora o debate seja parte natural de uma sociedade democrática, pelo menos, em tese, a polarização pode tornar esse exercício mais difícil, especialmente quando posições políticas passam a ser associadas à própria identidade dos indivíduos e, sobretudo, questões pouco abertas de serem conversadas entre pessoas com visões e opiniões distintas.

Dados do Ipsos-Ipec, de 2025, comprovam essa delicadeza: apesar de 74% dos brasileiros declararem algum posicionamento político, quando questionados sobre o que sentem a respeito dessa polarização no país, 19% apontaram tristeza, 17% cansaço e 16% medo, como os que melhor representam essa identificação.

Idealmente, deveria existir um espaço aberto e esclarecido favorável ao debate e diferentes opiniões, mantendo o respeito, gentileza e sobriedade — em que todos pudessem compartilhar suas visões e argumentos, sem receio quanto à contradição negativa. Contudo, o que vemos na realidade, é um mercado em que o encontro entre grupos com visões distintas pode assumir a dinâmica de duas torcidas apaixonadas, como se fosse um clássico de Fla-Flu, em que a intensidade das convicções acaba reduzindo o espaço para a escuta e para a construção de uma conversa pautada pela razão, pelos argumentos e pelo respeito às divergências.

É justamente nesse contexto que muitas empresas, diante de um grande potencial de conflitos e polêmicas, acabam optando pela neutralidade como o caminho mais seguro para evitar esses riscos — aguardando um cenário político mais definido para tomar determinadas decisões estratégicas, postergando planejamentos e movimentos mais estruturais até que haja maior clareza sobre os possíveis rumos do país e, principalmente, sobre quem estará à frente do governo nos próximos anos. O problema é que, em um ambiente de incerteza, esperar por uma definição também é uma escolha — e pode significar deixar para depois decisões que exigem, justamente, antecipação e preparo.

Antecipar possíveis cenários e compreender como cada um deles pode impactar o negócio ao longo dos próximos anos é uma medida estratégica nesse sentido, ainda mais considerando que

os efeitos de uma eleição não se materializam um dia após a apuração dos votos, mas são construídos ao longo dos quatro anos seguintes, a partir das decisões econômicas e estruturais que serão tomadas pelo governo.

Embora uma eventual mudança de governo possa alterar direcionamentos e prioridades, questões dessa natureza envolvem reformas estruturais, decisões políticas complexas e um processo burocrático que demanda tempo para produzir efeitos — o que ajudará o C-Level a estar preparado para diferentes possibilidades e compreender quais decisões podem ser tomadas desde já em cada uma delas.

Quanto aos possíveis conflitos decorrentes de divergências políticas, nem todas as empresas possuem um devido espaço ou tempo de qualidade para promover debates dessa natureza, o que reforça a importância de estarem atentas ao seu público e à finalidade para a qual existem: gerar resultados por meio das pessoas que as compõem. Desviar energia e atenção para disputas que não estão relacionadas ao negócio pode significar, justamente, deixar de concentrar naquilo que realmente demanda os esforços das equipes.

Aqui, o papel do C-Level também é fundamental: quando o líder demonstra uma defesa apaixonada por determinado lado político, aumenta o risco de que sua posição seja reproduzida internamente e gere conflitos, além de fazer com que pessoas que não se sintam representadas possam questionar o próprio pertencimento à organização. Para garantir a preservação institucional, portanto, cabe à liderança adotar uma postura ponderada, equilibrada e conciliadora, evitando transformar convicções pessoais em orientações para a empresa. Dar o exemplo sobre como lidar com as divergências.

O cenário ideal, naturalmente, seria aquele em que as pessoas pudessem expressar suas opiniões, defender seus pontos de vista e discordar umas das outras com base em fatos, dados e argumentos críveis, sempre preservando o respeito e a liberdade de pensamento. Contudo, diante de tantas outras prioridades e desafios que fazem parte da rotina empresarial, o mais importante, nessas épocas, é garantir que as divergências não se transformem em conflitos capazes de comprometer o ambiente, a cultura ou os resultados da organização.

E, quando isso acontecer, caberá ao líder atuar para apaziguar os ânimos, preservar a liberdade de expressão e, sobretudo, manter o respeito entre as diferentes visões. Afinal, não se trata de exigir que as pessoas deixem de lado suas paixões ou convicções, mas de compreender que, dentro de uma organização, elas não podem se sobrepor ao respeito pelo outro e aos objetivos que unem todos em torno de um mesmo propósito.

(*) Headhunter e sócio da Wide Executive Search, boutique de recrutamento executivo focado em posições de alta e média gestão.

Três razões pelas quais o crédito tradicional não serve para quem vende para o governo

Pesquisa mostra que 70% das empresas que participam de licitações precisam de crédito imediato, esbarrando em juros altos, falta de produtos focados em B2G e exigência de garantias físicas

A falta de caixa é, atualmente, um dos principais motivos de fracasso para as empresas que participam de licitações no Brasil. Segundo levantamento feito pelo Portal de Compras Públicas, govtech especializada em marketplace de licitações, 70% das organizações que fornecem para o governo declaram que o crédito ou a antecipação de valores é uma necessidade imediata para conseguirem atuar.

O mercado de compras públicas representa cerca de 15% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, mas as organizações que fornecem para o governo frequentemente esbarram em gargalos financeiros. Com base na operação de dezenas de milhares de micro e pequenas empresas (MPes) do setor, destacam-se três razões principais pelas quais o crédito convencional não funciona para esses fornecedores:

1 – Custos imediatos versus longos ciclos de pagamento

Contratos públicos geram receita contabilizada, mas não produzem caixa imediato para as organizações. O fornecedor realiza a entrega do produto ou serviço e pode esperar de 90 a 150 dias para receber o pagamento efetivo da administração pública. Durante esse período de aproximadamente três meses, chamado de “vale de espera”, as PMEs precisam cobrir, com recursos próprios, uma série de custos operacionais inevitáveis: frete para transporte dos materiais, insumos e matérias-primas necessários, folha de pagamento dos colaboradores que trabalharam no contrato, além de



tributos federais, estaduais e municipais que incidem sobre a operação.

“O problema se agrava porque esse ciclo de pagamento é imprevisível: prazos podem ser estendidos por burocracia interna, falta de empenho orçamentário ou simples lentidão nos processos de liquidação e ordenação de pagamento. Nesse cenário, o crédito tradicional oferecido pelos bancos não se adapta à realidade do fornecedor: as linhas convencionais exigem análises longas, burocracia excessiva e, quando aprovadas, o dinheiro chega em semanas”, afirma Leonardo Ladeira, CEO e cofundador do Portal de Compras Públicas.

2 – Linhas de crédito genéricas e caras

A falta de produtos financeiros desenhados para a lógica B2G (“Business-to-Government”) força os fornecedores a recorrerem a linhas de financiamento tradicionais, que são genéricas e extremamente caras. Essas não consideram as particularidades do mercado de contratos públicos: ciclos de pagamento longos, previsibilidade de recebimento (pois há um contrato assinado com o Estado) e baixo risco de

inadimplência (o governo praticamente sempre paga).

Em licitações públicas, os fornecedores precisam apresentar preços competitivos para ganhar o contrato, o que naturalmente reduz a margem de lucro. “O problema se torna ainda maior quando comparado com outras modalidades de mercado: no B2B, as margens são maiores e os ciclos de pagamento mais curtos, permitindo que o crédito tradicional seja mais viável. No B2G, essa combinação de margens baixas, ciclos longos e crédito caro cria um cenário de inviabilidade econômica para muitos fornecedores, especialmente os pequenos e médios, que não têm caixa robusto para bancar essa operação do próprio bolso”, explica Leonardo.

3 – A exigência de garantias físicas inadequadas

Os bancos tradicionais têm dificuldade em transformar os contratos públicos em ativos financeiros confiáveis para fins de financiamento. Essa limitação ocorre porque eles não estão familiarizados com a lógica do mercado B2G e não conseguem avaliar o risco real de um contrato com o Estado,

que, na prática, apresenta baixo risco de inadimplência, pois o governo praticamente sempre paga, mesmo que demore.

Como resultado, exigem garantias clássicas e onerosas, como a alienação de veículos ou imóveis das empresas. Nessa modalidade, o fornecedor precisa transferir a propriedade de um bem como carro, caminhão, terreno ou prédio ao banco como garantia do crédito. Se não pagar, o banco toma o bem.

“Essa prática cria uma barreira de acesso significativa: o fornecedor precisa ter patrimônio robusto para conseguir financiamento, mesmo tendo um contrato público garantido. Pela nossa prática, observamos que o mercado de licitações é composto majoritariamente por micro e pequenas empresas que, por definição, não possuem esse lastro patrimonial significativo. MPes frequentemente operam com patrimônio mínimo, focando recursos em operação e não em acumulação de bens”, alerta o executivo.

O resultado é um ciclo de exclusão: as MPes, que são a maioria dos licitantes, não conseguem crédito para bancar o “vale de espera” dos contratos públicos; sem crédito, não conseguem cumprir contratos de maior porte; sem cumprir contratos, não acumulam patrimônio. “A exigência de garantia física é praticamente inexistente para esses negócios, pois não têm veículos de valor relevante além dos operacionais, nem imóveis próprios para alienar. Por isso, soluções que desburocratizam essa jornada têm ganhado destaque neste segmento”, conclui o executivo.

Menos projetos, mais impacto: o novo cálculo do investimento em IA no varejo

Alexsandro Monteiro (*)

Por anos, investir em tecnologia no varejo foi tratado quase como uma corrida: testar tudo, abrir frentes em paralelo, ocupar o maior número possível de iniciativas ao mesmo tempo. Essa lógica, contudo, começa a mudar. Os próprios clientes já apontam um 2026 mais cauteloso com sinais de retração econômica no período pós-Copa do Mundo e eleitoral. Isso também altera a forma como esses investimentos são estruturados e operacionalizados.

O estudo da KPMG “Global AI in Finance Report”, com recorte para o mercado de consumo e varejo, ajuda a dimensionar essa guinada: a adoção de agentes de inteligência artificial (IA) no segmento deve disparar de 33% para 85% até 2027. Segundo o levantamento, esse salto abre espaço para estratégias mais modulares concentradas em ganhos acelerados — os já conhecidos “quick wins” — capazes de capturar valor sem a complexidade de projetos longos e custosos.

É exatamente essa pivotação de lógica que vemos, hoje, na dinâmica das operações de varejo. A alocação de recursos migra de dispersa para seletiva e cirúrgica: em vez de dezenas de proje-

tos simultâneos, as empresas priorizam poucas iniciativas com alta assertividade e rápida monetização, exigindo provas de valor imediatas como pré-requisito para qualquer escala.

Esse é o tom que domina as rodas de conversa do setor nas últimas semanas. Os grandes encontros de e-commerce e varejo que se aproximam no calendário paulista já deixam claro que o discurso de tráfego e investimento a qualquer custo perdeu espaço para debates sobre rentabilidade e eficiência — um sinal de que a cautela dos consumidores chegou às salas de decisão.

Essa disciplina orçamentária aparece com força em previsões internacionais para este ano. A Forrester estima que cerca de um quarto dos aportes em IA planejados pelas empresas para 2026 será adiado para 2027, à medida que diretores financeiros passam a ter peso maior na aprovação desses investimentos — sempre em função do retorno mensurável.

É esse tipo de disciplina que tenho observado de perto na minha rotina com varejistas nos últimos meses: soluções calcadas em ciência e dados reais e uma IA “pé no chão” — projetos de ciclo curto que movem o ponteiro do negócio e au-

xiliam o varejista a sobreviver e crescer mesmo sob restrição de capital.

Na prática, um quick win de verdade tem escopo claro, prazo exíguo e indicador específico para provar o impacto precedendo qualquer discussão sobre rollout. O ponto é provar com celeridade e dados reais antes de colocar orçamento e equipe em apostas maiores.

O risco, nesse cenário, corre nos dois sentidos. Parar de investir por cautela tende a custar caro no médio prazo, já que os concorrentes que seguirem testando e aprendendo vão acumular vantagem. No entanto, insistir na dispersão de sempre, sem critério nem provas de valor, tornou-se inviável em um ano de aperto de margens.

O futuro não será de quem investir mais, mas de quem souber investir melhor: identificar problemas reais, testar soluções com agilidade, mensurar resultados e tracionar apenas o que comprovadamente gera valor. Em um panorama de maior pressão por eficiência, a IA evolui de uma aposta tecnológica para uma decisão de negócio. O varejo que conseguir combinar disciplina financeira com velocidade de execução vai sair na frente.

(*) Diretor de Retail da FCamara.