

purple\_queue\_CANVA

MAIS VENDAS, MENOS LUCRO

# O GARGALO OPERACIONAL DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Liderança sem rotina, operação sem método e decisões sem blindagem jurídica ajudam a explicar por que muitos negócios ganham clientes, mas travam na rentabilidade e na consistência

Crescer segue como prioridade absoluta para o empresariado. Pesquisa do International Business Report (IBR), da Grant Thornton, mostra que 86% das empresas brasileiras projetam aumento de receita em 2026. O problema é que, para uma parcela relevante delas, o avanço comercial não está sendo acompanhado por estrutura operacional, disciplina de gestão e segurança jurídica. O resultado aparece de forma silenciosa, mas recorrente: retrabalho, decisões desalinhadas, caixa pressionado, conflitos internos e um ambiente de trabalho cada vez mais tomado pela urgência.

A fotografia é conhecida de muitos empresários e executivos. O negócio vende mais, ganha novos clientes, amplia equipe e até projeta expansão, mas a operação não acompanha. A rotina fica mais caótica, a liderança mais reativa e a empresa passa a trabalhar muito para sustentar um crescimento que, na prática, nem sempre se converte em margem, previsibilidade ou saúde organizacional.

Esse tipo de distorção ajuda a explicar por que tantas empresas chegam ao novo ano carregando gargalos antigos. Em fevereiro, uma análise repercutida pela Confederação Nacional dos Contadores mostrou que pendências acumuladas do ano anterior seguem entre os principais obstáculos para os negócios em 2026, travando desde emissão de documentos e acesso a crédito até rotinas fiscais, trabalhistas e operacionais.

Para Flávio Lettieri, mentor de líderes com mais de 30 anos de experiência e autor do livro *Ansiedade – aprenda a conviver com ela e equilibrar bem-estar e produtividade*, o erro de muitas empresas está em confundir planejamento com capacidade real de execução.

“Existe uma distância muito grande entre o que a empresa decide e o que ela consegue executar na prática. Muita gente ainda acredita que ter estratégia é suficiente. Não é. Se a liderança não consegue transformar decisão em rotina, prioridade e acompanhamento, a estratégia morre antes de chegar na operação”, afirma.

Segundo ele, um dos maiores problemas do ambiente corporativo atual é a cultura da urgência disfarçada de produtividade. “Hoje há empresas com excesso de metas, de reuniões, de urgências e pouca clareza operacional. Quando tudo vira prioridade, nada é executado com eficácia. E essa conta aparece depois no desgaste da equipe, no retrabalho e no resultado”, diz.

### Quando crescer custa mais do que deveria

A percepção de que o crescimento, por si só, não garante saúde empresarial também aparece na ponta financeira. Para Lucas Oliveira, da LCS Contabilidade, muitos negócios ainda operam sob uma lógica perigosa: faturam mais, mas não necessariamente constroem uma empresa mais eficiente.

“Muitas empresas não têm um problema de venda. Têm um problema de estrutura. O empresário olha o aumento do faturamento como sinal



Kerolle\_C\_du\_Fevreals\_CANVA

de evolução, mas nem sempre percebe que a operação está ficando mais cara, mais confusa e menos previsível”, afirma.

Na prática, isso significa que a empresa pode estar crescendo comercialmente e, ao mesmo tempo, perdendo capacidade de controle. Processos pouco claros, rotina financeira frágil, baixa integração entre áreas e ausência de acompanhamento gerencial criam um cenário em que o negócio até se movimenta, mas perde eficiência a cada nova camada de complexidade.

“A conta da desorganização raramente aparece de uma vez. Ela vai sendo drenada no dia a dia, em atraso, erro, retrabalho, custo operacional e perda de margem. Quando o empresário percebe, já está trabalhando mais, faturando mais e lucrando menos”, diz Lucas.

A leitura faz sentido em um ambiente econômico no qual eficiência deixou de ser diferencial e passou a ser condição de sobrevivência. Dados do IBGE sobre demografia empresarial mostram que a dinâmica de entrada, saída e sobrevivência de empresas continua sendo um retrato importante da vulnerabilidade estrutural de muitos negócios no país, especialmente daqueles que crescem sem consolidar processos e gestão.

### O problema também é jurídico

Se a desorganização impacta a execução e o caixa, ela também costuma abrir brechas jurídicas importantes. E, na prática, isso tende a

aparecer justamente quando a empresa já está maior, mais exposta e mais cara de corrigir.

Para Adriana Barros, advogada empresarial, um dos erros mais recorrentes entre empresas em fase de crescimento é investir em expansão antes de estruturar a base de decisão do negócio.

“Muitas empresas estruturam vendas antes de estruturar decisões. Crescem sem revisar contrato social, sem alinhar papéis entre sócios, sem formalizar regras de governança e sem revisar riscos básicos da operação. Isso pode funcionar por um tempo, mas normalmente cobra um preço alto depois”, afirma.

Segundo ela, a falta de blindagem jurídica não costuma se apresentar como um problema no início. Ela se manifesta quando há pressão, divergência, mudança de fase ou disputa por poder dentro da própria empresa.

“Quando a empresa cresce sem governança, o problema não aparece no momento mais leve da operação. Ele aparece quando o negócio já está mais complexo, com mais pessoas envolvidas, mais dinheiro em jogo e mais risco reputacional. Aí, o que poderia ter sido prevenido com estrutura vira conflito, passivo e desgaste”, diz.

Na avaliação da advogada, há uma tendência de muitos empresários tratarem estrutura jurídica como burocracia, quando, na verdade, ela funciona como proteção do próprio crescimento. “Blindagem jurídica não é excesso de formalidade. É o que impede o crescimento de virar fragilidade.”

### Liderança sob pressão: o elo entre cultura, produtividade e desgaste

A desorganização também não se limita aos processos. Ela recai, inevitavelmente, sobre as pessoas. E, em especial, sobre quem lidera.

É nesse ponto que a visão de Flávio ganha força. Para ele, o ambiente empresarial brasileiro ainda romantiza uma ideia de alta performance sustentada por improviso, excesso de esforço e sobrecarga. O problema é que esse modelo até pode gerar resultado no curto prazo, mas dificilmente é sustentável.

“Existe uma visão equivocada de que performance vem de cobrança constante, velocidade e pressão. Mas performance real depende de método, clareza e repetição de bons comportamentos. Treinamento que não muda comportamento é evento”, afirma.

Na prática, isso significa que o papel da liderança não é apenas cobrar entrega, mas organizar contexto, alinhar prioridades e reduzir ruído. Quando isso não acontece, a empresa entra em um modo permanente de urgência. E urgência permanente costuma ser o oposto de execução de qualidade.

O tema também tem ganhado relevância institucional. Em outubro de 2025, o Ministério do Trabalho e Emprego reforçou, em evento com a Rede de Observatórios do Trabalho e o Dieese, que saúde mental no ambiente profissional deve ser tratada como investimento em produtividade, e não como pauta periférica de bem-estar.

Para Flávio, esse é um ponto central para empresas que querem crescer sem adoecer a operação. “Quando a execução melhora, a saúde do time melhora junto. Porque o que mais adoce a equipe não é só o volume de trabalho. É falta de clareza, ruído de comunicação, prioridade mal definida e sensação de que tudo depende de apagar incêndio.”

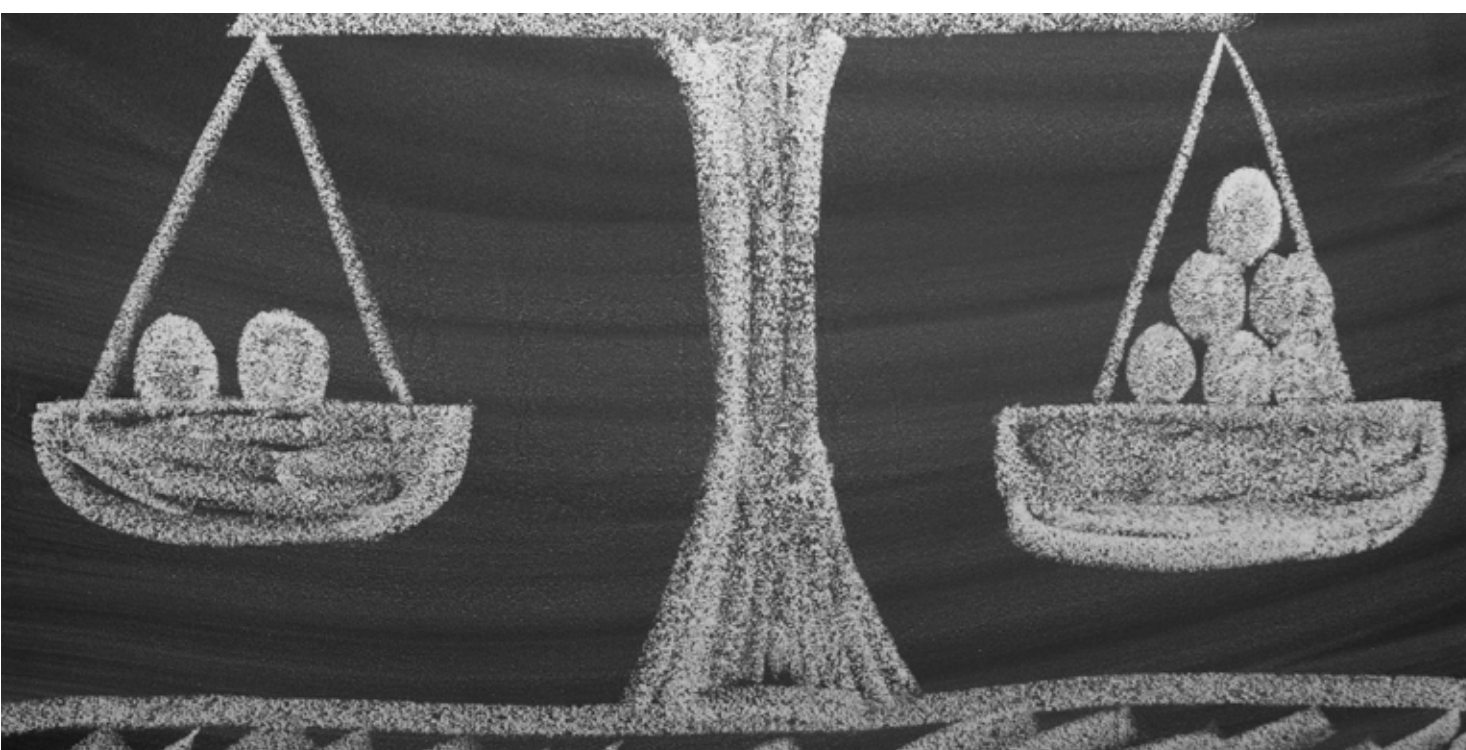
A empresa cresce em complexidade antes de crescer em maturidade. O consenso entre os especialistas ouvidos é que muitas empresas brasileiras ainda estão tentando escalar sem revisar a forma como operam. E isso cria uma ilusão perigosa: a de que o crescimento está consolidado quando, na verdade, ele ainda está sendo sustentado por esforço excessivo, improviso e baixa previsibilidade.

A maturidade empresarial, nesse contexto, não está apenas em vender mais ou ocupar mais mercado. Ela está em conseguir repetir resultado com menos ruído, mais clareza, mais segurança e menos desperdício.

“O empresário brasileiro aprendeu a vender sob pressão. Agora ele precisa aprender a crescer com estrutura”, resume Lucas Oliveira.

Flávio vai na mesma linha. “A maioria das empresas não falham por falta de inteligência. Falham porque não conseguem transformar direção em consistência. Em 2026, não vai se destacar quem tiver mais ideias. Vai se destacar quem conseguir executar melhor, com mais clareza e menos desgaste.”

Adriana fecha o diagnóstico com um alerta que vale para negócios de todos os portes: “Crescer sem método pode até parecer um avanço no começo. Mas, sem estrutura, o que cresce junto é o risco.”



Yavor\_Maydinov\_CANVA