

Crescer pode quebrar seu negócio: o lado oculto da escala nos marketplaces

Empresas vendem mais, operam mais e lucram menos; especialistas alertam para o avanço de um crescimento desestruturado no e-commerce brasileiro

Durante anos, crescer foi tratado como o principal indicador de sucesso no comércio eletrônico. Mais pedidos, mais anúncios, mais canais de venda e mais faturamento passaram a representar a imagem de operações saudáveis e em expansão. Mas uma realidade menos visível começa a preocupar empresas do setor: negócios digitais que aumentam vendas enquanto perdem margem, controle operacional e capacidade de gestão.

O fenômeno ganha força em meio à expansão acelerada dos marketplaces no Brasil. Com a disputa cada vez mais intensa por preço, prazo de entrega e relevância nos algoritmos das plataformas, parte dos vendedores passou a operar no limite da rentabilidade sem perceber.

“O faturamento cresce, mas junto dele crescem também custos invisíveis, retrabalho, pressão logística, erros de precificação e perda de margem. Muitas empresas descobrem tarde demais que estavam escalando prejuízo”, afirma Thiago Trincas, CEO da Seconds, empresa brasileira especializada em gestão e lucratividade para operações em marketplaces.

Segundo ele, o problema está diretamente ligado à falta de estrutura operacional para acompanhar o ritmo da expansão digital.



“Muitos empreendedores ainda medem saúde financeira apenas pelo volume vendido. Só que marketplace é um ambiente extremamente complexo. Quando a operação cresce sem controle, o negócio pode parecer forte por fora e estar fragilizado internamente”, explica.

A pressão operacional aumentou nos últimos anos com a multiplicação de canais de venda, campanhas promocionais permanentes, mudanças frequentes nos algoritmos e aumento dos custos logísticos. Na prática, isso significa que produtos campeões de venda nem sempre são os mais lucrativos e, em alguns casos, podem até gerar prejuízo.

Entre os principais gargalos enfrentados pelas operações digitais estão:

- dificuldade em acompanhar margens reais;
- custos pulverizados entre frete, comissão e mídia;

- ruptura e excesso de estoque;
- decisões tomadas sem leitura precisa de dados;
- crescimento acelerado sem previsibilidade financeira.

Para especialistas do setor, o e-commerce brasileiro vive uma mudança de maturidade. Se antes o desafio era aprender a vender online, agora passa a ser operar com eficiência.

Dados da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm) apontam que o setor deve movimentar cerca de R\$ 259 bilhões até o final de 2026. O crescimento, porém, também amplia a complexidade das operações e reduz a margem para improvisos.

“O mercado entrou em uma fase em que crescer deixou de ser suficiente. O desafio agora é crescer

preservando margem, organização e capacidade de decisão. Escalamos sem controle cobra uma conta muito alta”, diz Trincas.

A avaliação é que o setor vive uma espécie de “crise silenciosa de eficiência”, em que empresas aparentemente saudáveis enfrentam dificuldades de caixa, perda de competitividade e desgaste operacional mesmo em períodos de aumento nas vendas.

Outro fator que passou a ganhar relevância é a segurança das operações digitais. Com empresas cada vez mais dependentes de tecnologia, integrações e gestão de dados, falhas operacionais e vulnerabilidades também passaram a representar riscos financeiros.

“Hoje, controle operacional não é apenas acompanhar venda. É entender margem, fluxo financeiro, comportamento da concorrência, logística, segurança da informação e capacidade de reação rápida. O crescimento saudável depende disso”, afirma o CEO.

Na avaliação do executivo, a lógica do “crescer a qualquer custo” começa a perder espaço no e-commerce brasileiro. “A próxima fase do mercado não será vencida necessariamente por quem vende mais, mas por quem consegue transformar crescimento em lucro sustentável”, conclui.

Cultura não é só de cima para baixo, caminha também para os lados

Cristiano Buss (*)

Há um erro clássico na gestão moderna que ainda insiste em sobreviver: tratar cultura como decoração corporativa

Cultura é o que acontece quando ninguém está olhando, e, principalmente, quando a pressão aperta. E nesse jogo, não tem mistério: a cultura sempre espelha o comportamento do CEO. Isso coloca a liderança em um lugar bem direto ao ponto: menos discursos e mais exemplos.

Manter uma cultura organizacional forte exige coerência quase teimosa entre o que se fala e o que se faz. Quando há ruído, a equipe não fica debatendo sobre as imagens do PowerPoint, ela pensa em cima dos fatos. Por isso, o CEO precisa assumir o papel de embaixador cultural número um. Não dá para terceirizar isso para o RH e esperar milagre depois.

Essa personificação começa pela narrativa, mas não aquela versão engessada que não permite flexibilidade. Missão, visão e valores precisam aparecer no cotidiano, na conversa de corredor, no e-mail rápido, no feedback direto. Cultura não é discutida no evento anual, é repetida e praticada no dia a dia. Se não for assimilada, evapora.

Na cultura da Teletex é padrão sempre abrimos a câmera quando estamos em reuniões online, pois significa respeito com quem está do outro lado, seja cliente, colega ou fornecedor. Outra postura que nos norteia é manter as portas abertas sempre, independentemente do nível hierárquico, todos têm espaço na agenda um do outro.

E como trabalhamos em equipe, as celebrações são constantes para comemorar as conquistas de metas, reconhecimentos de mercado, certificações e tudo o que faz a empresa evoluir. São detalhes que contribuem para uma cultura mais humanizada.

Agora, o ponto que muita liderança ainda evita: vulnerabilidade. Admitir erro, compartilhar aprendizado, mostrar que está em evolução, constrói confiança de verdade. Se-

gurança psicológica não nasce de política interna bonita, nasce de líder que não finge perfeição. Pode parecer simples, mas ainda é raro.

Claro que tudo isso desmorona se não vier acompanhado de uma decisão concreta. É no famoso “walk the talk” que a cultura passa no teste. E aqui entra um ponto desconfortável: manter alguém talentoso que não vive os valores custa mais caro do que desligar. Cultura forte, no fundo, é feita de escolhas difíceis e coerentes.

E antes que alguém ainda trate cultura como algo “intangível demais”, vale olhar os números. Um estudo global da Gallup, no relatório State of the Global Workplace, mostra que empresas com alto nível de engajamento (que normalmente são aquelas com cultura bem estabelecida) possuem 23% mais lucratividade e 18% mais produtividade, além de menos rotatividade e absenteísmo. Ouseja, cultura não é papo de RH, é linha direta com resultado.

Outro erro comum é reconhecer só as metas alcançadas. Resultado todo mundo vê. Comportamento é o que sustenta o resultado. Quando o CEO celebra atitudes alinhadas à cultura, contando histórias reais, ele transforma valores em algo concreto. Fica claro para todo mundo o que realmente importa.

Para fechar o ciclo, a cultura caminha com a gestão de pessoas. Desde a contratação até a avaliação. Não adianta trazer gente brilhante tecnicamente que não encaixa no jeito da empresa operar. E rituais ajudam mais do que parece, tais como reuniões abertas, conversas francas, até espaço para falar de erros. Empresa que não aprende com os erros, repete erro com eficiência.

No fim, tem um princípio que não envelhece: a famosa transparência. Falar claro, ouvir de verdade, abrir espaço para diálogo. Cultura forte não é sobre controle, é sobre alinhamento contínuo. E, curiosamente, quanto mais simples isso parece, mais difícil é ver sendo bem-feito.

(*) CEO da Teletex.

Ficar nem sempre é crescer

Enquanto empresas investem em tecnologia e produtividade, um problema menos visível continua travando resultados: profissionais que permanecem em seus cargos sem evolução real. Segundo a Gartner, esse será um dos principais fatores que vão limitar o desempenho das organizações neste ano. O fenômeno ganhou até um termo próprio: job hugging. Na prática, significa profissionais que permanecem em seus cargos não por crescimento ou entrega, mas por insegurança. Eles se agarram às posições, mesmo quando já não evoluem nelas.

À primeira vista, pode parecer um comportamento compreensível. Em um ambiente econômico instável, com mudanças rápidas e incerteza constante, buscar estabilidade é quase instintivo. O problema é o efeito sistêmico que isso gera, afinal quando alguém para de evoluir, mas continua ocupando espaço, não apenas reduz sua própria performance, mas também limita o crescimento de outros profissionais.

Esse impacto não é pequeno. Dados da própria Gartner indicam que cerca de um quarto da força de trabalho entrega, 20% abaixo da média. Ainda assim, a maioria das organizações tolera esse cenário e é exatamente aí que mora o risco. Em um momento em que produtividade voltou ao centro das decisões de C-Levels, essa tolerância tem um custo alto e muitas vezes invisível. Não

se trata apenas de números. Trata-se de ritmo, energia, cultura e competitividade. Empresas não travam apenas por falta de estratégia, mas porque as pessoas certas não estão nas posições certas, no momento certo.

Hoje, gestão de pessoas não pode significar apenas retenção. O desafio não está em manter talentos, mas em alocar, desenvolver e movimentar essas pessoas de forma estratégica, em linha com as demandas do negócio. Isso exige reconhecer quem deve crescer mais rápido, quem pode gerar mais valor em outra função e, em alguns casos, entender que determinados ciclos precisam se encerrar. Trata-se de uma gestão ativa, que entende talento como um recurso dinâmico e não estático. É exatamente essa capacidade de tomar decisões conscientes, no tempo certo, que diferencia organizações que apenas administram pessoas daquelas que, de fato, gerenciam performance e constroem vantagem competitiva de forma consistente.

Não existe neutralidade na gestão. Ou a empresa desenvolve pessoas, ou permite que a estagnação se torne cultura. E estagnação, quando institucionalizada, se transforma em cultura. Uma cultura silenciosa, mas extremamente corrosiva. O desafio é que esse tipo de decisão exige coragem. Não é simples reconhecer que alguém deixou de per-

formar. Não é confortável ter conversas difíceis. Mas evitar esse movimento não resolve o problema; apenas o adia. E, normalmente, com um custo maior lá na frente.

Ao mesmo tempo, existe uma responsabilidade individual que não pode ser ignorada. Profissionais também precisam assumir o protagonismo da própria carreira. Permanecer em uma posição sem evolução, apenas por segurança, pode parecer uma escolha prudente no curto prazo. Mas, no longo prazo, cobra um preço alto: perda de relevância, de energia e, muitas vezes, de propósito.

O mercado mudou. A estabilidade deixou de estar no cargo e passou a estar na capacidade de se adaptar, aprender e evoluir continuamente. E talvez seja esse o ponto central dessa discussão. Em um mercado que muda rápido, estagnação deixou de ser apenas um problema individual. Tornou-se um risco estratégico. Organizações que entenderem isso sairão na frente. Não porque terão mais recursos, mas porque terão mais clareza e disciplina na gestão de seus talentos. Saber quando acelerar, quando ajustar e quando mudar será, cada vez mais, um diferencial competitivo.

(Fonte: David Braga – CEO, board advisor e headhunter da Prime Talent Executive Search, empresa de busca e seleção de executivos, presente em 30 países e 50 escritórios pela Agilium Group.