



A ‘solidão no topo’ como risco de estratégia: porque decisões complexas exigem conselhos de pares

Luciana Barrella (*)

O isolamento decisório não é um drama psicológico da liderança. É um risco que custa caro. À medida que uma companhia ultrapassa a fase de sobrevivência e entra na escala de a assimetria de informação no topo se acentua

Para CEOs e fundadoras que gerenciam operações desse porte, o networking corporativo tradicional tornou-se insuficiente. Diante de decisões críticas de alocação de capital, governança corporativa e, a demanda real migrou da mera ampliação de contatos para a mitigação de riscos por meio de conselhos de pares sob rigorosos critérios de confidencialidade e equivalência de mercado.

Existe uma confusão analítica no mercado que aglutina executivas corporativas (C-level) e fundadoras sob o rótulo genérico de “liderança feminina”. Embora ambas sejam responsáveis pelo gerenciamento de operações de alta complexidade, há uma disparidade estrutural intransponível: a propriedade do risco e o controle acionário. Enquanto a executiva opera sob orçamentos delimitados e indicadores de performance acordados, a empresária proprietária responde com o próprio balanço patrimonial pela solvência, continuidade operacional e passivos da companhia. A natureza da tomada de decisão muda radicalmente quando o custo do erro muitas vezes impacta diretamente a estrutura de capital e o patrimônio privado. É essa exposição financeira direta, e não apenas a complexidade do cargo, que cria um ambiente de decisões único, cujas dores estratégicas não encontram eco em comitês corporativos convencionais.

O isolamento no topo não decorre de um déficit de conexões, mas de um desalinhamento de incentivos para o compartilhamento de informações sensíveis. O mercado exige previsibilidade, transformando a hesitação estratégica em risco de reputação. Para essas líderes, mitigar o isolamento exige um ambiente blindado, livre de conflitos de interesse, onde dúvidas estruturais de negócio e vulnerabilidades operacionais sejam tratadas como variáveis de risco a serem refinadas, e não como fragilidade de liderança.

Mitigar o isolamento decisório de quem comanda companhias de grande porte traz um dividendo macroeconômico direto. Não se trata de uma agenda de representatividade isolada, mas de blindar os ativos que sustentam o PIB privado, o emprego formal de qualidade e o adensamento das cadeias produtivas no país. Quando líderes de empresas maduras refinam seu julgamento estratégico cercadas por seus pares, o mercado reduz seu risco sistêmico e todo o ecossistema empresarial amadurece.

Em anos de mercado, a minha experiência prática com o ecossistema de escala demonstra que o acesso a conselhos qualificados acelera a eficiência de capital e a governança de risco dessas organizações. Apoiar a perenidade desses negócios vai muito além de construir pontes de diversidade: significa blindar uma força de mercado de alta relevância. A sofisticação da liderança feminina, portanto, deixa de ser uma métrica acessória e passa a figurar como um catalisador de robustez econômica e competitividade para o mercado brasileiro.

O desafio que se impõe às lideranças de escala não é mais operacional. A pergunta que cada fundadora e sócia deve se fazer diante de seu próximo ciclo de expansão é: a sua estrutura atual de governança possui os filtros necessários para testar as suas decisões de maior risco, ou você ainda está decidindo sozinha no topo?

(*) Chapter Chair São Paulo da Women Presidents Organization (WPO), organização internacional com mais de 25.

Cinco sinais de que sua empresa ainda tem gestão financeira do século passado

Processos manuais, pouca visibilidade sobre os gastos e excesso de retrabalho estão entre os sinais de que a gestão financeira das empresas precisa evoluir

Segundo o Panorama da Gestão de Despesas Corporativas, realizado pela Conta Simples em parceria com a Visa, as PMEs brasileiras dedicam, em média, 21 horas por semana a atividades como pagamentos, conciliações, controle de despesas e fechamento financeiro. Embora a tecnologia tenha mudado a forma como as empresas operam, a gestão financeira de muitas organizações ainda convive com processos manuais que consomem tempo, aumentam o risco de erros e dificultam a tomada de decisão.

A seguir, confira os cinco sinais de que sua empresa ainda opera com a gestão do século passado:

- 1. Você só descobre quanto a empresa gastou no fim do mês**
Se o controle financeiro depende do fechamento da fatura ou da conciliação bancária para existir, a empresa opera no escuro. De acordo com o Panorama, 63% das empresas atuam sem visibilidade de gastos em tempo real. Assim, as decisões sobre o orçamento são tomadas com base em informações desatualizadas, e qualquer ajuste de rota acontece com pouca eficiência, o que reduz a capacidade de planejamento financeiro.



- 2. As despesas da empresa ainda são concentradas em um único cartão**
Quando a maior parte dos pagamentos passa por um único cartão, muitas vezes sob responsabilidade do fundador ou de um dos sócios da empresa, aumenta o risco de misturar despesas pessoais e corporativas. Além de criar um gargalo operacional, essa centralização faz com que todas as despesas passem por uma única pessoa, desde assinaturas de software, viagens de negócios ou almoços com clientes. O modelo também reduz a governança sobre os gastos e dificulta identificar quem realizou cada despesa, para qual finalidade e dentro de qual orçamento.
- 3. O fechamento financeiro ainda toma um dia inteiro de alguém**
Se existe uma pessoa na equipe que passa o dia

cruzando extratos, recibos e planilhas todo mês, é um sinal de que o controle só acontece depois que o dinheiro já saiu da empresa. A estrutura financeira até registra as despesas, mas não as organiza no momento em que acontecem. Quanto maior a dependência de processos manuais, maior tende a ser o risco de inconsistências e retrabalho.

- 4. O controle das despesas ainda depende de planilhas ou até de cadernos**
Embora sejam ferramentas familiares, planilhas e cadernos registram o que já aconteceu, exigem atualização manual e não se comunicam com os sistemas onde as despesas de fato ocorrem. Não por acaso, 39% das MPMEs brasileiras ainda recorrem a esses recursos para acompanhar despesas, segundo levantamento da Conta Simples,

em parceria com a Visa. Em uma operação com múltiplos times, fornecedores e assinaturas recorrentes, ter visibilidade em tempo real dos gastos é requisito para manter o controle financeiro.

- 5. O financeiro passa mais tempo conferindo gastos do que analisando o negócio**
Quando o financeiro dedica mais tempo à conferência de comprovantes, reembolsos e lançamentos manuais, sobra pouco tempo para atividades que geram valor, como análise de indicadores, planejamento financeiro e tomada de decisões importantes para o crescimento da empresa. Em vez de atuar de forma estratégica, a área permanece presa a tarefas operacionais que poderiam ser simplificadas.

Para Rodrigo Tognini, CEO e cofundador da Conta Simples, modernizar a gestão financeira não significa apenas substituir ferramentas, mas rever processos. “O objetivo não é apenas reduzir o trabalho manual, mas garantir que o financeiro tenha informações confiáveis e em tempo real para apoiar o crescimento da empresa. Quanto menos tempo a equipe dedica à burocracia, mais consegue contribuir estrategicamente para o negócio”, conclui.

Quatro benefícios do transporte rodoviário na logística

Eficiência e integração logística são citados pelo CEO da transportadora digital Motz. Segundo a Confederação Nacional do Transporte (CNT), toda a carga transportada no território brasileiro utiliza em torno de 61% de rodovias, enquanto ferrovias respondem por cerca de 21% e hidrovias por volta de 14%. As rodovias abrangem quase todo o território nacional, com exceção de áreas amazônicas, e estão concentradas nos polos econômicos das regiões Sudeste e Sul.

Com uma das maiores redes rodoviárias do mundo, o Brasil depende do modal para conectar regiões, integrar transportes e evitar que gargalos operacionais travem a cadeia logística. Mas a capilaridade, por si só, não resolve o problema. “O diferencial está em como usamos inteligência e dados para transformar essa malha em eficiência real”, afirma André Pimenta, CEO da Motz, transportadora digital que impulsiona o transporte de cargas através de soluções que conectam embarcadores, transportadoras e caminhoneiros. “Modelos que incluem tecnologias como roteirização dinâmica e análise preditiva permitem antecipar desvios, reduzir atrasos e aumentar a produtividade da operação”, finaliza.

Com isso em mente, o profissional separou os quatro principais pontos que corroboram a tese que o transporte rodoviário é um dos modelos mais estratégicos para a logística, facilitando a chegada em regiões e locais que outros modais não alcançam. Entre eles:

- 1. Capilaridade nacional**
De acordo com dados do Departamento Nacional de Infraestrutura

de Transportes (DNIT) e do IBGE, o Brasil possui mais de 1,7 milhão de quilômetros de rodovias, considerando estradas federais, estaduais e municipais. Com a vasta malha rodoviária no país, o modal permite alcançar mais destinos quando comparado com outros modelos, já que atende praticamente todos os municípios, sejam pavimentados ou não, e é, muitas vezes, a única opção em regiões onde outros modais não chegam.

2. Flexibilidade operacional
Para André Pimenta, o transporte rodoviário pode se adaptar de acordo com a necessidade da operação. O caminhoneiro pode escolher rotas mais ágeis e adequadas, permitindo a personalização conforme o volume, o tipo de carga, o trajeto e os horários. Segundo o executivo, a integração entre operação logística e tecnologia é fundamental para maximizar a eficiência. “Os diferentes elos da cadeia podem contar com transportadoras parceiras que, além de apoiar na definição da melhor estratégia de transporte, também contribuam para a gestão financeira, ampliem o acesso a demandas e promovam mais eficiência e segurança operacional – especialmente em um país de dimensões continentais”, completa.

3. Viabilização da primeira milha e modelo adaptável
Por sua adaptabilidade a diferentes volumes de carga, o transporte rodoviário intermedia o deslocamento entre a produção, outros modais e o destino final. Dessa forma, é o elo essencial na integração da cadeia logística. “Um exemplo disso é a soja que sai do interior do Mato Grosso e

só chega ao porto de Santos porque um caminhão faz a primeira etapa do transporte. Sem ele, a ferrovia ou a hidrovía não têm como ser acessadas”, acrescenta o CEO. Dados do Embrapa reforçam ainda mais a tese: segundo a companhia, 42% dos grãos chegam aos portos por rodovias.

4. Rapidez na contratação e execução
Dados da PINTEC (Pesquisa de Inovação) de 2026 relatam que 94,4% das empresas já investem em algum grau de digitalização na logística, através de sistemas de gestão, integração e ferramentas de análise de dados. Com o uso das plataformas digitais, o setor passou a realizar contratações e seleções de cargas de forma mais rápida e simples. Nesse meio, a acessibilidade é ampliada já que o modal rodoviário se destaca pela simplicidade na contratação e agilidade na execução, exigindo menos planejamento e garantindo mais flexibilidade de rotas e operações.

“Fatores como esses evidenciam a importância do transporte rodoviário para a cadeia logística. No entanto, ainda existem desafios como a falta de alinhamento entre os diferentes meios de transporte e a ausência de troca de informações, que podem gerar atrasos, ociosidade e acúmulo de cargas em terminais. Por isso, é de extrema importância que as empresas sigam acompanhando a evolução do setor e oferecendo soluções alinhadas às demandas e aos desafios desse cenário como a integração de pontas, uso e análise de dados, visibilidade da operação e conexão entre os elos da cadeia”, finaliza Pimenta.

