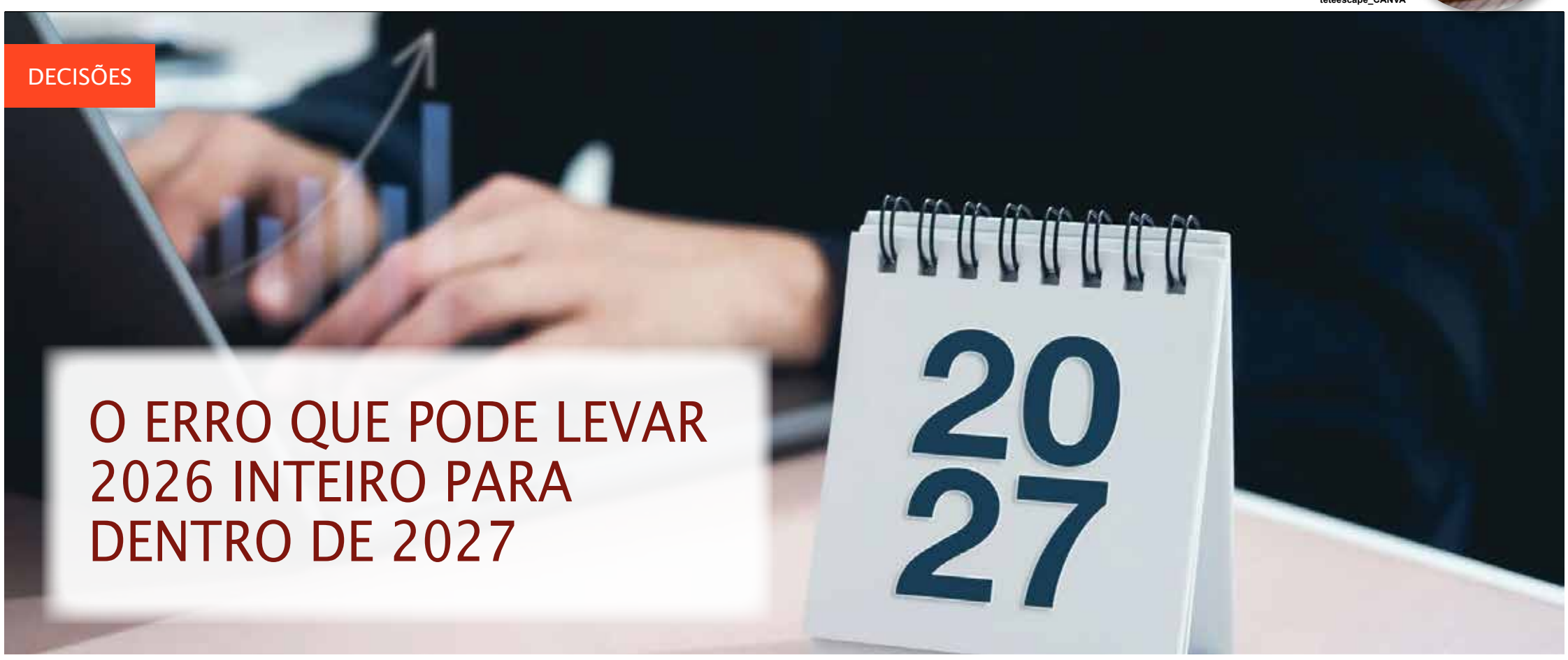
Empresas & Negócios

Matéria de capa



teteescape_CANVA



DECISÕES

O ERRO QUE PODE LEVAR 2026 INTEIRO PARA DENTRO DE 2027

Revisar metas e números não basta se empresários mantêm os mesmos padrões de decisão que contribuíram para problemas ao longo do ano

Com a chegada do último trimestre, as empresas começam a revisar resultados, definir metas e desenhar o planejamento para 2027. O risco é fazer toda essa análise olhando apenas para faturamento, margem, vendas e crescimento, sem observar como as decisões foram tomadas ao longo de 2026. Quando os mesmos comportamentos permanecem, problemas antigos podem entrar no novo ano com metas diferentes.

Thiago Shimada, formado em Comunicação Social, pós-graduado em Neurociência e estrategista de Business Performance, com atuação na interface entre comportamento humano, tomada de decisão, liderança e negócios, afirma que uma revisão consistente precisa ir além dos indicadores financeiros.

"Os números mostram o que aconteceu. Eles não explicam sozinhos porque determinada decisão foi tomada, quais padrões se repetiram ou por que um problema apareceu três ou quatro vezes durante o ano. Planejamento estratégico também exige revisar comportamento, porque uma empresa pode mudar a meta e continuar decidindo exatamente da mesma maneira", afirma Shimada.

Essa repetição é comum na rotina empresarial. Um canal comercial continua recebendo investimento porque funcionou anteriormente. Uma contratação é mantida por mais tempo do que deveria. Um projeto segue consumindo recursos porque já recebeu dinheiro e energia demais para ser abandonado. Em outros casos, decisões semelhantes são tomadas repetidamente sem que o empresário perceba que está reproduzindo um padrão.

É nesse ponto que entram os vieses cognitivos, atalhos utilizados pelo cérebro para simplificar decisões. Eles fazem parte do funcionamento humano e ajudam a responder rapidamente a diversas situações, mas podem comprometer a análise quando uma escolha exige avaliação mais profunda.

"O cérebro trabalha muito com referências anteriores. Quando uma solução funcionou, existe uma tendência de utilizá-la novamente. O problema é que os negócios mudam. O cliente muda, a equipe muda, a concorrência muda e a estrutura da própria companhia também. Uma resposta que funcionou em determinado momento não necessariamente continuará sendo a melhor", explica.

Revisar dados também significa procurar padrões

Para Shimada, olhar para os números do ano deve servir para mapear recorrências, e não apenas medir se a meta foi atingida.

Se as vendas caíram repetidamente em determinado período, por exemplo, é preciso entender quais decisões antecederam o problema. Se a empresa perdeu profissionais estratégicos, vale identificar se existiam sinais anteriores. Quando um mesmo gargalo aparece em diferentes áreas, a questão pode estar menos na execução e mais na forma como as escolhas são feitas.



Divulgação

Thiago Shimada

> "Planejamento estratégico também exige revisar comportamento, porque uma empresa pode mudar a meta e continuar decidindo exatamente da mesma maneira.

"Uma boa revisão não pergunta apenas onde ganhamos ou perdemos dinheiro. Ela pergunta quais decisões produziram esses resultados, quais problemas se repetiram e quais sinais estavam disponíveis antes de cada situação acontecer. É assim que o dado deixa de ser histórico e começa a servir para estratégia", diz Shimada.

A análise se torna ainda mais importante quando o empresário encontra resultados positivos. Decisões acertadas reforçam confiança e podem fazer com que um método seja repetido mesmo quando as circunstâncias já mudaram.

"Uma decisão pode terminar bem por vários motivos. O risco aparece quando o empresário transforma um resultado positivo em prova de que aquela forma de decidir sempre funciona. Experiência é importante, mas precisa ser confrontada com contexto e evidência", ressalta.

Dados recentes ajudam a dimensionar esse desafio. A Global CEO Survey 2026, da PwC, mostrou que executivos dedicam 47% do tempo a questões com horizonte inferior a um ano, enquanto apenas 16% é destinado a decisões que olham mais de cinco anos à frente. O levantamento ouviu 4.454 executivos em 95 países e territórios.

Uma análise da McKinsey publicada em 2026 também chama atenção para o efeito da sobrecarga cognitiva nas decisões. Segundo a consultoria, o excesso de informações e demandas pode ampliar a utilização de atalhos mentais e dificultar avaliações mais criteriosas.

Cinco cuidados para não repetir os erros de 2026

1 Revise as decisões e não apenas os resultados

O fechamento do ano não deve se limitar a comparar o previsto e realizado. O empresário precisa observar quais escolhas produziram determinado resultado e quais delas seriam diferentes com as informações disponíveis hoje.

"Se a empresa olha apenas para o número final, perde uma parte importante do aprendizado. Resultado é consequência. A decisão é o ponto que precisa ser compreendido para melhorar o próximo ciclo", afirma Shimada.

2 Procure problemas que apareceram mais de uma vez

Erros recorrentes raramente são acontecimentos isolados. Atrasos, perda de clientes, dificuldade para contratar ou problemas de caixa que voltam ao longo do ano podem indicar padrões que precisam ser identificados antes da definição das novas metas.

"Quando a mesma dor aparece várias vezes, o empresário precisa parar de tratá-la como exceção. Repetição é informação", aponta.



Khwanchai-Phanthongs-Images_CANVA

3 Use os dados para desafiar as próprias certezas

Indicadores também devem servir para testar hipóteses. Em vez de procurar apenas números que confirmem uma decisão, a gestão pode buscar evidências de que determinada estratégia talvez não esteja funcionando como imaginado.

"Uma pergunta importante é: qual dado mostraria que estou errado? Se o empresário não consegue responder, existe o risco de estar usando informação apenas para confirmar aquilo em que já acredita", explica.

4 Separe urgência de importância

O fim do ano costuma concentrar fechamento de metas, orçamento, contratações e decisões sobre o próximo ciclo. Nem tudo, porém, precisa ser resolvido com a mesma velocidade.

"Decidir rápido pode ser uma competência. Decidir com pressa é outra coisa. O empresário precisa reconhecer quais escolhas podem ser corrigidas facilmente e quais terão consequências durante meses ou anos", ressalta Shimada.

5 Defina o que não deve entrar em 2027

O planejamento costuma registrar novos objetivos, projetos e investimentos. Também deveria indicar quais hábitos, processos e decisões precisam terminar.

"Nem tudo que trouxe a empresa até aqui precisa acompanhá-la no próximo ano. Se o planejamento acrescenta novas metas, mas preserva todas as antigas formas de agir, muda o calendário sem necessariamente mudar a gestão", conclui Shimada.