Empresas & Negócios

Matéria de capa



Vitaly_Gariev_de_Pexels_CANVA



CENTRALIZAÇÃO DE DECISÕES

QUANDO O CONTROLE VIRA GARGALO

Centralização de decisões pode transformar o comportamento do próprio empresário em um limite para a expansão do negócio

Centralizar decisões pode funcionar no começo do negócio, mas se transformar em obstáculo quando a operação ganha tamanho, exige uma nova postura de liderança.

A empresa cresce, a equipe aumenta, os clientes se multiplicam e as metas ficam mais ambiciosas. O empresário, porém, continua aprovando cada contratação, acompanhando problemas operacionais e participando de decisões que poderiam ser resolvidas por outras pessoas.

Na reta final de 2026, quando as companhias revisam resultados e começam a preparar os planos para 2027, essa diferença entre o tamanho do negócio e a forma de liderá-lo pode se tornar um dos principais limites para a próxima fase.

Para 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, avalia que o desafio aparece justamente porque muitos hábitos que ajudaram a construir uma empresa deixam de funcionar da mesma maneira quando ela ganha escala.

"No começo, o empresário precisa estar em quase tudo. Ele vende, acompanha o cliente, resolve problemas e toma decisões rápidas. O erro é acreditar que essa mesma forma de trabalhar precisa continuar quando a empresa já tem outra estrutura. O comportamento que ajudou a construir o negócio pode virar exatamente aquilo que impede seu próximo salto", afirma Shimada.

Quando tudo ainda passa pelo dono

O problema costuma aparecer de maneira silenciosa. A agenda fica cheia, decisões se acumulam e funcionários esperam respostas para seguir adiante. Na prática, tarefas foram distribuídas, mas a autoridade permaneceu concentrada.

Para Shimada, existe uma diferença importante entre delegar trabalho e delegar decisão. "Tem empresário que diz que delega porque distribuiu tarefas. Só que a equipe executa e continua voltando para perguntar o que fazer, qual caminho seguir ou se determinada decisão está correta. Nesse caso, o trabalho saiu da mão do dono, mas a empresa continua dependendo da cabeça dele", explica.



Divulgação

Thiago Shimada

> "No começo, o empresário precisa estar em quase tudo. Ele vende, acompanha o cliente, resolve problemas e toma decisões rápidas. O erro é acreditar que essa mesma forma de trabalhar precisa continuar quando a empresa já tem outra estrutura.

A resistência ao processo também tem relação com a maneira como o cérebro responde ao que já conhece. Quando um comportamento trouxe resultados durante anos, existe uma tendência natural de repeti-lo. Para quem construiu uma companhia acompanhando tudo de perto, reduzir o próprio controle pode provocar a sensação de que alguma coisa será perdida.

"Controle transmite segurança. Se eu sempre tomei as decisões e isso funcionou, meu cérebro cria uma associação entre estar presente e garantir um bom resultado. O problema começa quando a empresa muda de tamanho, mas o empresário continua buscando segurança da mesma forma", diz Shimada.

O fundador muda de função quando a empresa cresce

Essa transição não significa que o empresário precise se afastar da operação ou deixar de acompanhar o negócio. O ponto está em mudar o tipo de problema ao qual dedica tempo.

Em uma organização maior, acompanhar cada detalhe pode significar deixar de olhar para decisões que só o fundador ou a alta liderança conseguem tomar, como novos mercados, investimentos, pessoas-chave, estratégia comercial e prioridades para os próximos anos.

"Existe uma pergunta simples que o empresário deveria fazer: o problema que estou resolvendo hoje realmente precisa de mim? Quanto mais a empresa cresce, mais caro fica ter o dono dedicado a decisões que poderiam estar sendo tomadas dois ou três níveis abaixo", afirma Shimada.

Essa mudança também exige preparar outras pessoas para assumir responsabilidade. Dar autonomia sem definir limites, indicadores e critérios pode gerar desorganização. Manter todas as escolhas concentradas, por outro lado, impede que novas lideranças amadureçam.

"O líder não desenvolve autonomia dizendo apenas 'pode decidir'. Ele precisa deixar claro quais resultados espera, quais riscos são aceitáveis e até onde aquela pessoa pode ir. É assim que se constrói confiança sem transformar delegação em ausência de gestão", ressalta.



mediaphotos_CANVA

Os números ajudam a dimensionar o desafio

A dificuldade das empresas em equilibrar presente e futuro também aparece nas pesquisas sobre liderança. A Global CEO Survey 2026, da PwC, mostrou que executivos dedicam 47% do tempo a questões com horizonte inferior a um ano, enquanto somente 16% é direcionado a decisões que olham mais de cinco anos à frente.

O desafio não está apenas em definir uma transformação, mas em conseguir colocá-la em prática. Uma análise da McKinsey publicada em 2026 aponta que apenas 30% das transformações organizacionais entregam o valor esperado pelos líderes.

Para Shimada, os dois pontos ajudam a explicar por que o crescimento não depende apenas de orçamento, tecnologia ou novas contratações. A capacidade do empresário de rever a própria atuação também entra nessa conta.

"O dono precisa perceber se está ocupando a cadeira que a empresa vai exigir dele em 2027 ou se ainda está desempenhando a função necessária quando o negócio era menor. Crescer exige aprender coisas novas, mas também exige parar de fazer algumas das coisas que trouxeram a empresa até aqui", conclui Shimada.