

Os pilares da estratégia dos negócios nos Centros de Serviços Compartilhados

Leandro de Santi (*)

Em um mundo corporativo cada vez mais dinâmico e competitivo, a busca por eficiência operacional e inovação estratégica tornou-se imperativa para as empresas que desejam se destacar e manter uma vantagem competitiva sustentável

Especialmente nos Centros de Serviços Compartilhados (CSCs), a melhoria contínua e a inovação emergem não apenas como práticas operacionais, mas como verdadeiras filosofias empresariais integradas à estratégia dos negócios. Esses conceitos são fundamentais para o sucesso e a evolução contínua das organizações.

A melhoria contínua é um dos pilares fundamentais dos CSCs. Essas entidades são concebidas para fomentar e perpetuar a busca incessante por otimização dos processos, buscando não apenas eficiência operacional, mas também aprimoramentos que agreguem valor significativo às áreas de negócio que servem. Esse foco não somente visa a eficiência, mas também a entrega de valor real e tangível às partes interessadas internas e externas.

Na prática, isso significa que cada processo dentro de um CSC é meticulosamente medido e analisado através de indicadores de desempenho chave (KPIs), negociados e alinhados com as áreas clientes. A partir dessa análise, são definidos e executados os "comos" - seja através de revisões de processos, automação, ou programas de inovação - para tornar esses objetivos uma realidade palpável e mensurável.

A inovação, entrelaçada à melhoria contínua, não é vista meramente como a adoção de novas tecnologias, mas como uma forma de otimizar e reinventar processos existentes para alcançar resultados superiores. Esta abordagem holística permite que inovações, mesmo as mais simples, sejam valorizadas e implementadas, criando um ambiente onde a criatividade e a eficácia operacional andam de mãos dadas.

Esse ambiente fomenta uma cultura onde a inovação não é apenas sobre tecnologia, mas sobre pensar e agir de maneira diferente para melhorar constantemente. Inovações disruptivas, portanto, não precisam necessariamente vir embaladas em tecnologia de ponta.

Podem surgir da reorganização de uma equipe, da implementação de um novo

relatório ou de mudanças processuais que, embora pequenas, têm o potencial de gerar impactos significativos na eficiência e na qualidade dos serviços prestados. Essas pequenas, mas poderosas mudanças são exemplos de como a inovação pode ser alcançada através de meios não convencionais, mas igualmente eficazes.

Um ponto crítico é a necessidade de alinhamento estratégico entre os CSCs e os objetivos gerais da empresa. Os CSCs devem incorporar e refletir a estratégia de negócios da organização, assegurando que suas iniciativas de melhoria contínua e inovação direcionem valor tangível e relevante às áreas de negócio que apoiam. Este alinhamento estratégico assegura que os CSCs não operem em silos, mas como partes integrantes e vitais da organização, contribuindo ativamente para sua evolução e sucesso.

Embora o caminho para a integração da melhoria contínua e da inovação nos CSCs esteja repleto de oportunidades, também enfrenta desafios significativos, especialmente no que diz respeito à resistência à mudança. Superar essa resistência exige uma cultura organizacional robusta, focada na valorização de ideias e na busca por excelência operacional.

Adicionalmente, os CSCs devem permanecer vigilantes e adaptáveis às mudanças no ambiente de negócios. Manter suas práticas de melhoria e inovação relevantes e eficazes ao longo do tempo requer uma conexão constante com a direção estratégica da empresa, garantindo que as iniciativas estejam sempre alinhadas com as metas e objetivos corporativos mais amplos.

A integração da melhoria contínua e da inovação à estratégia dos negócios representa mais do que uma prática operacional para os CSCs; é uma filosofia empresarial que impulsiona a excelência, a adaptabilidade e a competitividade no cenário empresarial moderno.

Ao alinhar estreitamente essas práticas com os objetivos estratégicos da organização, os CSCs não apenas otimizam suas operações, mas também desempenham um papel crucial na transformação e no sucesso a longo prazo das empresas que servem.

Este papel é fundamental para o crescimento sustentável e o sucesso contínuo no ambiente de negócios atual, cada vez mais complexo e competitivo.

(*) - É Head do Centro de Excelência da FS Fueling Sustainability e conselheiro da Associação Brasileira de Serviços Compartilhados.

"Taxa das blusinhas" beneficiará o comércio local?

A taxação de compras internacionais é uma medida que gera certo equilíbrio nas vendas nacionais e internacionais, mas ainda não é a solução

No último dia 27 de junho, durante a 3ª Reunião Plenária do Conselho de Desenvolvimento Econômico Social Sustentável, o presidente Lula sancionou o Projeto Mover, que visa incentivar a fabricação de produtos menos poluentes com um investimento de R\$ 19,3 bilhões em cinco anos, também incluiu uma nova medida que vêm causando polêmica entre os consumidores: o fim da isenção de taxas de compras internacionais de até US\$ 50, anteriormente isentas de imposto de importação.

Com isso, a alíquota de 20% será aplicada às compras internacionais de até US\$50 reais. Para compras entre US\$50 e US\$3 mil, a alíquota será de 60%, com um desconto de US\$20 sobre o valor final, segundo o governo. As novas regras entrarão em vigor a partir do dia 1º de agosto. A Receita Federal revelou que, somente em 2023, os brasileiros gastaram mais de R\$6 bilhões em compras de e-commerces estrangeiros.



Com a nova alíquota, espera-se uma redução na concorrência desleal e a promoção de um ambiente de negócios sem concorrentes para os comerciantes locais.

E, com a nova alíquota, espera-se uma redução na concorrência desleal e a promoção de um ambiente de negócios sem concorrentes para os comerciantes locais. De acordo com os dados da Nuvemshop, divulgados pelo portal Consumidor Moderno, pequenas e médias empresas do varejo online no Brasil movimentaram R\$2 bilhões nos primeiros seis meses de 2024. O número representa um crescimento de 33% em relação ao

mesmo período de 2023, quando o faturamento foi de R\$1,5 bilhão.

Entre janeiro e junho de 2024, foram vendidos 31,8 bilhões de produtos, um aumento de quase 26% comparado ao ano anterior. Os dados ressaltam a força do comércio eletrônico local, mesmo com as novas medidas de taxação.

Segundo o presidente da Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas de São

Paulo (FCDLSP), Mauricio Stainoff, a sanção da taxação de compras internacionais é uma medida que gera certo equilíbrio nas vendas nacionais e internacionais, mas ainda não é a solução.

"A decisão gera uma reação parcial em relação ao equilíbrio do consumo entre produtos nacionais e internacionais. O produtor e o varejista nacional ainda recebem uma carga muito alta de impostos para que a competitividade de seus produtos de fato se sobressaia?", questionou.

Outro ponto levantado pelo presidente da FCDL-SP é em relação à geração de empregos. "É necessário também atentarmos às pessoas em relação à geração de empregos nacionais. Quando compramos algum produto estrangeiro, consequentemente estamos incentivando a cadeia de empregos em outros países. Agora, quando compramos um produto nacional, a geração de empregos torna-se local", finaliza.

Empresas familiares devem considerar planejamento sucessório e patrimonial

O Brasil encerrou 2023 com praticamente 20,8 milhões de empresas ativas, entre matrizes, filiais e microempreendedores individuais (MEI). A informação é do Mapa de Empresas, desenvolvido pela Secretaria Nacional de Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (MEMPE). Deste total, nada menos que 93,5% são micro e pequenas empresas. Um outro dado, desta vez do próprio IBGE, aponta que 90% das empresas do país têm perfil familiar.

Uma realidade que não aparece nesses números é que existe um universo ainda bastante reduzido de organizações preparadas para o futuro, seja ele de curto, de médio ou de longo prazo. Sobretudo no que se refere ao planejamento sucessório e patrimonial das empresas. O alerta é de Mariella Santana, advogada societária do escritório Montalvão & Souza Lima Advocacia de Negócios.

"Quando falamos em sucessão e patrimônio, estamos nos referindo, na verdade, à preparação das empresas para uma troca de comando, seja em decorrência de falecimento ou de um contratempo que leve à necessidade de mudança na condução", explica. "O problema é que esse planejamento nem sempre é feito, e a organização acaba sofrendo uma reviravolta para a qual não estava preparada", complementa a jurista.

Ela explica que o planejamento sucessório implica na formulação de regras para o caso de alteração no controle da empresa. Esse trabalho é desenvolvido junto com a família, e as orientações ocorrem mediante a aprovação dos participantes. Isso, segundo a jurista da MSL, garante não apenas legalidade como também a anuência das partes diretamente envolvidas na administração da empresa.

Já o aspecto patrimonial consiste em dar celeridade ao processo sucessório e de partilha de bens, além de reduzir significativamente os custos dessa etapa. "São duas coisas que estão associadas.

Há diversas formas de dividir um patrimônio, mas são notórios os benefícios existentes na formação de uma



holding familiar. Isto significa centralizar todos os bens, incluindo as empresas, numa única organização sobre a qual cada herdeiro passa a ser um quotista, ou seja, detentor de uma parte desse patrimônio", esclarece Mariella.

"Mediante o falecimento ou afastamento de uma das partes, o planejamento executado garantirá a continuidade dos negócios familiares, além da transferência dos bens que iriam compor a herança, por meio das quotas já partilhadas, sem agredir, é claro, as regras do Direito Sucessório. Mas todas as cláusulas constarão em contratos, com regras bastante claras e elucidativas, para evitar eventuais conflitos e o pagamento de tributos mais pesados ao Estado", complementa.

No entanto, a jurista alerta que esses procedimentos devem ser conduzidos por um escritório de advocacia especializado, a fim de se garantir que todas as circunstâncias possíveis sejam consideradas, e que haja o aceite das partes envolvidas.

"O risco de se criar problemas ainda maiores a partir de uma gestão mal feita da sucessão e da divisão patrimonial da empresa é muito grande. Por isso, o planejamento sucessório e patrimonial deve ser construído de forma gradativa, a partir de reuniões e orientações com os sócios-familiares", finaliza. - Fonte: (<https://msladvocacia.com.br>).