

Modelo de gestão fragmentado perde espaço no novo ambiente de negócios

Pressão regulatória, avanço tecnológico e maior complexidade operacional expõem riscos de decisões isoladas nas empresas brasileiras

Novo ambiente de negócios no Brasil tornou obsoleto o modelo de gestão fragmentado, baseado em decisões isoladas entre áreas como contabilidade, jurídico, tecnologia e gestão. Em um cenário marcado por maior complexidade regulatória, digitalização acelerada e fiscalização integrada, empresas que não operam como ecossistemas conectados passaram a assumir riscos sistêmicos, com impactos diretos sobre competitividade, custos e previsibilidade da operação.

Carla Martins, especialista em gestão de negócios e crescimento empresarial e vice-presidente do SERAC, avalia que decisões tomadas de forma desconectada, ainda comuns em empresas de médio porte, têm gerado passivos silenciosos. “Hoje, uma escolha tributária mal alinhada com o jurídico ou com a tecnologia pode gerar efeitos em cadeia. O problema não aparece no primeiro mês, mas se materializa depois em multas, retrabalho ou perda de eficiência”, afirma.

Estudos do Banco Mundial, da OCDE e de consultorias globais apontam que o Brasil segue entre os países com maior complexidade regulatória e tributária para as empresas, exigindo alto nível de conformidade e controle interno.

Ao mesmo tempo, pesquisas internacionais sobre transformação digital indicam que a maioria das organizações ainda opera com baixo nível de integração entre áreas críticas, como finanças, jurídico e tecnologia, o que amplia vulnerabilidades em ambientes mais fiscalizados.

Na prática, esse descompasso ajuda a explicar por que muitas empresas crescem em faturamento, mas perdem controle da operação. “Crescer sem integração amplia a exposição ao risco. O negócio até avança, mas fica frágil”, observa.

Segundo ela, a fiscalização cruzada entre órgãos públicos, impulsionada pelo uso intensivo de dados e sistemas integrados como SPED, eSocial e DCTFWeb, elevou o custo de decisões isoladas. “A empresa passou a ser analisada como um todo, não mais por departamentos”, observa.



Carla Martins

Esse novo contexto tem levado organizações a reverem a lógica de contratação de serviços. Em vez de múltiplos fornecedores independentes, cresce a busca por modelos integrados, capazes de conectar informação, estratégia e execução. “Quando contabilidade, jurídico, tecnologia e gestão trabalham de forma articulada, a empresa ganha previsibilidade. As decisões deixam de ser reativas e passam a considerar o impacto global”, afirma.

Carla ressalta que a integração não elimina a especialização técnica. “Não se trata de misturar funções, mas de conectar responsabilidades. Cada área mantém sua expertise, mas opera com visão de conjunto”, explica.

Da gestão por áreas à lógica de ecossistema - Para as empresas que desejam se adaptar a esse novo ambiente, a transição exige mudança de mentalidade antes mesmo da adoção de novas ferramentas. O primeiro passo é mapear como as decisões circulam internamente e identificar pontos de ruptura entre áreas. “Toda decisão financeira tem reflexo jurídico, tecnológico e estratégico. Ignorar isso é assumir um risco desnecessário”, alerta.

Na prática, a integração passa pela revisão de processos, pelo alinhamen-

to de indicadores e pela unificação de informações relevantes. Carla alerta, no entanto, que muitas empresas erram ao tentar resolver o problema apenas com tecnologia. “Sistema sem governança só acelera erros”, diz.

Cinco pontos que a especialista indica antes de integrar a gestão - Antes de avançar para um modelo integrado, a executiva destaca que a mudança deve ser gradual e orientada por prioridades estratégicas. Não se trata de uma transformação abrupta, mas de um processo estruturado.

- 1. Mapear riscos sistêmicos** – Identificar decisões que hoje são tomadas de forma isolada e avaliar seus impactos em outras áreas
- 2. Unificar informações-chave** – Garantir que dados financeiros, jurídicos e operacionais estejam conectados e atualizados
- 3. Alinhar governança e processos** – Definir responsabilidades claras e fluxos de decisão integrados
- 4. Escolher parceiros com visão transversal** – Priorizar fornecedores capazes de dialogar com diferentes frentes do negócio
- 5. Monitorar indicadores integrados** – Acompanhar métricas que reflitam a saúde da empresa como um todo, e não apenas por departamento

Para Carla, empresas que adotam essa lógica reduzem riscos, aumentam eficiência e ganham capacidade de decisão em ambientes instáveis. “O mercado não penaliza apenas quem erra. Ele penaliza quem insiste em modelos que já não acompanham a realidade”, conclui.

Ao defender a operação empresarial como um ecossistema integrado, a executiva reforça que a competitividade, hoje, depende menos de soluções isoladas e mais da capacidade de conexão entre áreas. Integrar deixou de ser diferencial e passou a ser condição básica para sustentar o crescimento.

Contemplação no consórcio exige estratégia para ampliar poder de compra

Decisão sobre uso do crédito deve considerar cenário econômico e objetivos pessoais. A contemplação no consórcio marca o momento em que o participante recebe a carta de crédito, por sorteio ou lance, e passa a ter poder de compra à vista. No entanto, a utilização imediata do valor nem sempre representa a decisão mais estratégica. A Evoy Administradora de Consórcios orienta que, dependendo do cenário econômico e dos objetivos do consorciado, deixar o crédito aplicado pode preservar o poder de compra, proteger contra a inflação e ampliar as possibilidades de negociação na aquisição de veículos, imóveis ou outros bens.

“A contemplação representa o acesso ao poder de compra à vista, mas isso não significa que o crédito precise ser utilizado imediatamente. Em muitos casos, manter o valor aplicado pode preservar e até ampliar a capacidade de compra do consorciado”, afirma Marcelo Lucindo, CEO da Evoy Administradora de Consórcios.

Após a contemplação, o valor da carta de crédito não permanece inativo. Enquanto não é utilizado, ele segue aplicado pela Administradora, em fundos de renda fixa, mecanismo que busca assegurar correção monetária e reduzir impactos da inflação. Não há obrigatoriedade legal de uso imediato da carta, e o crédito pode permanecer aplicado enquanto o grupo estiver ativo, permitindo ao participante avaliar o melhor momento para efetivar a compra.

Entre os cenários considerados favoráveis para manter o crédito rendendo estão períodos de juros elevados, nos quais a rentabilidade da aplicação pode superar modalidades tradicionais de baixo risco. Nessa condição, o valor

contemplado pode funcionar como instrumento financeiro temporário, mantendo atualização monetária até a definição da aquisição. “A aplicação do crédito protege o consorciado da desvalorização do dinheiro ao longo do tempo e permite que ele aguarde o momento mais adequado para fechar negócio”, ressalta Marcelo Lucindo.

A decisão de postergar o uso da carta também pode contribuir para ampliar o poder de negociação. Com o recurso disponível e corrigido, o consorciado pode pesquisar preços, comparar ofertas e negociar descontos para pagamento à vista. O intervalo entre a contemplação e a utilização efetiva do crédito pode ser estratégico para acompanhar variações de mercado e identificar oportunidades mais vantajosas.

Além de aguardar o melhor momento para compra, existem estratégias financeiras que podem potencializar o uso da carta contemplada. Uma delas é aproveitar o rendimento da aplicação para ampliar o montante disponível. Outra possibilidade é utilizar a carta como lance em outro grupo de consórcio, mecanismo que pode antecipar nova contemplação. Também é permitido direcionar o valor para antecipação de parcelas, reduzindo saldo devedor e custos totais do contrato. Caso o consórcio esteja quitado e a carta contemplada, a regulamentação prevê a possibilidade de resgate do valor em dinheiro, corrigido, após 180 dias.

“O consórcio é uma ferramenta de planejamento financeiro. A decisão de usar ou manter o crédito aplicado deve estar alinhada aos objetivos do cliente e ao cenário econômico”, conclui Marcelo Lucindo.

Quando um alerta vermelho não é o fim do mundo

Rogério Domingos (*)

O que Stanislav Petrov me ensina sobre transformação digital no atendimento

Em 26 de setembro de 1983, um oficial soviético chamado Stanislav Petrov viveu uma situação que, se seguida apenas pelo protocolo, poderia ter terminado em tragédia. O sistema de alerta indica um suposto ataque nuclear. O procedimento era claro: o alerta deveria ser tratado como real. O mundo vivia um período de altíssima tensão, e a lógica parecia simples, hesitar parecia sinônimo de perder. Petrov fez o oposto do esperado. Ele não reagiu no piloto automático. Questionou a coerência do sinal. Um ataque real começaria daquela forma? Havia confirmação por outros meios? Ele não descartou a tecnologia, mas também não a tratou como verdade absoluta. Escolheu esperar, validar e interpretar antes de agir. O alarme era falso.

Essa decisão é lembrada como uma das mais importantes do século XX. Não porque a tecnologia falhou, mas porque alguém teve critério para questioná-la. Guardadas as proporções, o setor de atendimento, call center e BPO vive hoje um risco semelhante.

A transformação digital virou um mantra. Promete velocidade, escala e eficiência. E, de fato, entrega ganhos extraordinários quando bem aplicada. O problema começa quando as operações passam a tratar toda recomendação do sistema como verdade, todo dashboard como prova e toda automação como melhoria automática. É assim que surgem os alertas falsos.

O bot apresenta alta contenção, mas as reclamações crescem. O TMA melhora, mas a resolução no primeiro contato cai. O canal digital escala, mas o cliente não se sente ouvido.

O NPS sobe em recorte enquanto o churn aumenta em silêncio. A operação parece eficiente. Mas o custo total cresce em retrabalho, desgaste do time e perda de confiança do consumidor.

No atendimento, nem todo indicador verde significa saúde. E nem todo alerta vermelho significa desastre. Em BPO e call center, onde a pressão por produtividade é constante, isso se torna ainda mais perigoso. Todo número tem recorte. Todo dashboard é uma fotografia incompleta. As operações maduras não reagem apenas ao que aparece na tela. Elas questionam antes de agir.

A transformação digital bem feita não elimina o humano. Ela amplia a capacidade humana de decisão. Mas isso exige racionalidade crítica. Inovação sem coerência é só movimento. E movimento sem sentido custa reputação, cliente, margem e pessoas boas indo embora.

Se Stanislav Petrov estivesse hoje em uma operação de atendimento, provavelmente faria três coisas simples:

1. Validaria se o que o sistema indica faz sentido para o cliente;
2. Buscaria confirmação em outras fontes, além do dashboard;
3. Assumiria a decisão, em vez de transferi-la para o algoritmo.

Porque no fim, a transformação digital no atendimento não é sobre tecnologia. É sobre clareza. Não é sobre reagir ao barulho, é sobre enxergar o todo. A tecnologia pode apontar caminhos. Pode acelerar jornadas. Pode filtrar ruídos. Mas a decisão, principalmente quando envolve pessoas, experiência e confiança, precisa continuar sendo humana.

(*) Diretor Executivo da Actionline.

