

SEÇÃO REFLEXÕES

CONSTRUINDO ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS RESILIENTES

BUILDING RESILIENT SHARED SERVICES ORGANIZATIONS

Recebido em: 10.2.2025
Aprovado em: 18.2.2025

Carlos Alberto Pereira Magalhães

Palestrante, professor, consultor, assessor empresarial e notório especialista em serviços compartilhados.

Mestrando em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), com MBA em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), especialização em Administração pela Universidade de São Paulo (USP) e graduação em Tecnologia Mecânica – Processos de Produção pela Universidade Estadual Paulista (Unesp).

E-mail: carlos.magalhaes@xcellence.com.br

INTRODUÇÃO

O aumento da incerteza econômica e comercial em todo o mundo é evidenciado pela preocupação refletida em indicadores como o índice de incerteza do comércio mundial

(WTU), criado pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) com base em relatórios de países da *Economist Intelligence Unit* (EIU). O índice revela uma escalada significativa na incerteza relacionada ao comércio internacional nos últimos anos (International Monetary Fund, 2024).

Já o Banco Mundial, em suas “Perspectivas Econômicas Globais”, destacou que o aumento das incertezas relacionadas às políticas públicas e as mudanças adversas nas políticas comerciais representam riscos significativos para economia global (World Bank Group, 2025). Além disso, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) observou que, embora haja sinais de redução das taxas de inflação sem grande sacrifício do nível de atividade econômica, o cenário não é isento de riscos. Dentre eles, destacam-se possíveis pressões inflacionárias e o elevado endividamento público, que podem limitar a capacidade de resposta da política fiscal em caso de necessidade (Kopschitz et al., 2024).

Ou seja, a incerteza econômica e comercial está em ascensão globalmente, influenciada por tensões geopolíticas, políticas comerciais imprevisíveis e outros fatores que afetam a estabilidade econômica mundial. As empresas estão sentindo as repercussões das tensões políticas e econômicas, de disputas sobre o comércio e quem deterá o domínio das tecnologias inteligentes, além de questionamentos sobre os caminhos que serão tomados para o crescimento das grandes economias, desde China e Índia até União Europeia e Estados Unidos.

Enquanto isso, o mercado segue seu rumo de reinvenção quase diária para orquestrar outras forças influenciadoras dos consumidores. Desde a ascensão do comércio eletrônico no varejo, novas soluções de mobilidade e busca de redução de custos e eficiências logísticas, como a direção autônoma nos setores automotivo e marítimo, poucas indústrias foram poupadas do impacto de interrupções tecnológicas. As novas tecnologias digitais também estão reformulando a maneira como as operações são feitas, com automação sofisticada fornecida pela Internet das Coisas (*Internet of Things* – IoT), por exemplo, ou o uso de análises avançadas e tecnologias de autosserviço desenhadas com algoritmos de inteligência artificial para apoiar ou aumentar a tomada de decisão humana (Paramesha et al., 2024).

CARLOS ALBERTO PEREIRA MAGALHÃES

Essas mudanças trazem oportunidades significativas, além de riscos. Em resposta, os Centros de Serviços Compartilhados (CSC) de vários setores devem estar transformando seus catálogos de produtos, rotinas, processos e modelos operacionais e adequando-os à sua realidade de negócio. Mas agora eles precisarão ir ainda mais longe, acelerando iniciativas internas e buscando novas formas de colaboração com clientes, fornecedores e parceiros. Com tantas variáveis em jogo, no entanto, o desafio para muitas organizações e suas estruturas de serviços compartilhados será aprender a prosperar em um mundo de turbulência contínua.

O passado fornece uma pista. Algumas empresas tomaram decisões estruturais, estratégicas e operacionais que melhoraram drasticamente sua capacidade de desempenho diante da volatilidade e da incerteza. Muitas organizações foram bem-sucedidas, mas para uma visão curta de tempo e de perspectiva. Buscaremos explicar, neste artigo, por que os desafios futuros podem exigir uma abordagem ainda mais ousada e por que as empresas devem se esforçar para aumentar a flexibilidade de suas cadeias de valor de ponta a ponta.

LIÇÕES DO PASSADO

Um período significativo de volatilidade na história recente foi a recessão global desencadeada pela crise financeira ocorrida no período de 2007 a 2009, nos Estados Unidos. Em setembro de 2008, a falência do banco de investimentos Lehman Brothers configurou-se na crise financeira que já vinha se manifestando em alguns países, como um fenômeno global e sistêmico, afetando a economia de praticamente todo o mundo, com efeitos como a restrição de crédito ou contração do comércio internacional. Seguiram-se ao Lehman Brothers outros gigantes, como o Bank of America, a seguradora AIG e até empresas de outros setores, como a General Motors e a Chrysler. O motivo: a derrocada do sistema imobiliário estadunidense. Nos anos seguintes ao início dessa crise, o Produto Interno Bruto (PIB) global caiu 1,9%, sua contração mais acentuada e generalizada na era moderna. A produção industrial, o comércio e o investimento despencaram na maioria dos países desenvolvidos. A taxa de desemprego nos EUA dobrou (Acioly & Pimentel, 2011).

CONSTRUINDO ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS RESILIENTES

A crise econômica brasileira de 2014, também conhecida como a recessão de 2015/2016, crise político-econômica ou a grande recessão brasileira, teve início naquele ano (2014), embora só fosse claramente percebida nos anos seguintes. Na mídia, nossa figura mais icônica foi apresentada em duas edições da revista *The Economist*: *Brazil takes off* e *Has Brazil blown it?* O PIB do país caiu 3,5% em 2015 e 3,3% em 2016, e os impactos econômicos causados pela pandemia do Covid-19 tem influências similares em uma história mais recente (“Há dez anos, o Brasil ‘decolava’ na capa da ‘The Economist’”, 2019).

FIGURA 1 – Capas da revista *The Economist* em 2009 e 2016



Fonte: “Há dez anos, o Brasil ‘decolava’ na capa da ‘The Economist’” (2019).

Uma pesquisa da consultoria McKinsey analisou o desempenho durante essas crises com cerca de mil grandes empresas de capital aberto de vários setores da indústria. A pesquisa identificou um subgrupo de organizações resilientes que proporcionaram um crescimento no retorno total aos acionistas (TRS) estruturalmente superior à mediana em seu setor. O desempenho dessas empresas caiu menos no geral durante a recessão e

CARLOS ALBERTO PEREIRA MAGALHÃES

melhorou mais rapidamente durante a recuperação econômica subsequente (McKinsey & Company, 2019).

Alguns analistas sugerem que essas empresas foram bem-sucedidas porque se moveram mais, e com mais rapidez, antes, durante e após a crise, ou seja, faziam monitoramento ativo de seus indicadores. Em 2007, 2014 e final de 2020, por exemplo, essas empresas estavam enxugando seus custos administrativos e estruturas, enquanto a maioria das organizações os acumulavam, e vendendo seus produtos ou negócios com baixo desempenho. Elas também dobraram a eficácia operacional. No primeiro trimestre dos anos subsequentes, tais empresas haviam cortado seus custos operacionais em 1%, enquanto os de seus pares continuavam a crescer. Essa ação diferenciada fez com que as organizações mais enxutas tivessem acesso a mais dinheiro e o usassem com sabedoria, mantendo seus relacionamentos com os principais clientes durante a recessão e adquirindo ativos e empresas de concorrentes com dificuldade de recuperação.

AMANHÃ NÃO É ONTEM

A experiência do passado pode gerar informações importantes para o planejamento das empresas em relação aos desafios futuros, mas não fornece um plano de ação. Em parte porque, no mercado atual de alta volatilidade, é improvável que a história se repita da mesma maneira. Embora existam diferenças regionais significativas no impacto de cada uma dessas crises, os mercados e as cadeias de suprimentos estão ainda mais fragmentados hoje, fato originado pelo *e-commerce* ou por estratégias expansionistas. Depois, há a evolução do digital. A adoção em larga escala de novas tecnologias, como IoT, análise avançada e aprendizado de máquina – todos quando corretamente utilizados –, está redefinindo e fazendo com que as oportunidades disponíveis para as empresas e a velocidade da mudança possam ser capturadas. Todas terão sua maturidade testada pelo grau de alinhamento de seus processos internos.

Tomemos o exemplo, citado em McKinsey & Company (2019), de uma empresa global de bens de consumo embalados, de acordo com o caso do *World Economic Forum*. Recentemente, ele automatizou suas linhas de produção com um portfólio integrado de

CONSTRUINDO ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS RESILIENTES

ferramentas da Indústria 4.0, incluindo gerenciamento de desempenho digital, automação do ERP habilitada para IoT e uso intensivo e integrado de modelagem e simulação (PPCP) para avaliar e melhorar suas operações de fabricação e analíticos para identificar oportunidades e fraquezas. Juntas, essas mudanças ajudaram a aumentar a produtividade em 160%, com reduções de mais de 40% nos desvios de qualidade e no estoque.

A digitalização pode ser uma faca de dois gumes, no entanto, pois ajuda as pessoas a romper barreiras, mesmo quando os mercados e concorrentes aumentam as restrições de desempenho. As constantes melhorias anuais de produtividade que se tornaram o padrão em muitas fábricas podem não ser suficientes para manter a empresa à frente em um mundo onde as ferramentas digitais estão oferecendo melhorias dez vezes mais rápidas. Simplificando, os movimentos ousados de ontem podem ser muito tímidos diante dos desafios de amanhã se você somente copiar ou não quebrar velhos paradigmas de processos.

CONSTRUINDO UMA CADEIA DE VALOR RESILIENTE

As empresas não podem evitar a volatilidade e a incerteza geradas pelo mercado e pelas decisões político-econômicas, mas podem e devem tomar ações específicas para aumentar a resiliência de suas cadeias de valor para sobreviver. Definimos resiliência nesse contexto específico como a capacidade de uma organização de serviços compartilhados de continuar reduzindo seus custos operacionais resultantes do aperfeiçoamento de seus processos (padronização, simplificação e integração em uma visão ponta a ponta) e aumentando a automatização de rotinas com a mensuração de indicadores pertinentes por meio de mudanças cíclicas e estruturais na oferta e demanda de seus produtos e serviços.

Na prática, a resiliência possui um componente de produtividade e um componente de flexibilidade. A produtividade alta e em constante crescimento ajuda a empresa a proteger suas margens, permitindo realizar mudanças menores e contínuas e dando-lhe o poder de fogo financeiro para responder às mudanças maiores. Enquanto isso, a flexibilidade de uma cadeia de valor é determinada por sua capacidade de continuar gerando

CARLOS ALBERTO PEREIRA MAGALHÃES

lucro sob diferentes condições de oferta e demanda. Nossa responsabilidade nisso, como centros de serviços, é a redução do custo operacional. Uma empresa pode reduzir seus custos com a queda da demanda? Pode aumentar a produção para aproveitar os picos do mercado? Pode ajustar suas atividades de compras para se beneficiar das flutuações nos custos de insumos? Para quem executa corretamente os conceitos de serviços compartilhados, a resposta é sim, com certeza.

A NECESSIDADE DE NOVAS MÉTRICAS E NOVOS COMPORTAMENTOS

Mesmo as empresas que reconhecem o poder de produtividade superior e flexibilidade operacional podem não ter métricas eficazes para medi-las e avaliá-las de forma eficiente. Hoje, poucas organizações podem alegar entender quão flexíveis suas cadeias de valor são comparadas às dos concorrentes, por exemplo. Elas também não sabem onde devem fazer as alterações para obter a flexibilidade que desejam, pois muito do conhecimento adquirido foi realizando processos de *benchmarking*, e não de aprendizagem.

Acreditamos que o desenvolvimento de maneiras eficazes de medir, estimular e gerenciar a flexibilidade da cadeia de valor será fundamental, e um grande desafio para as empresas, em sua maioria, gerado por informações advindas dos processos envolvidos em serviços compartilhados, já nos próximos meses e anos. A flexibilidade da cadeia de valor é multidimensional e específica ao contexto de mercado em que a organização está inserida. Medi-la de forma detalhada e granular exigirá imparcialidade das metas, mesmo que em uma visão imediatista não apresente os resultados desejados promocionalmente. A maturidade e a excelência organizacional não se atingem em curto espaço de tempo, e não devem ser reconhecidas internamente, mas pelo resultado obtido pelo mercado.

As organizações de serviços compartilhados que lidam com essas complexidades de métricas e metas precisam entender melhor quando, onde e como direcionar seus esforços para se tornarem mais resilientes. Somente com tempo, métricas reais e equipes dedicadas às organizações de serviços compartilhados poderão definir tendências para acompanhar seu progresso e fazer comparações, não com outras empresas, mas com seu aprendizado e sua evolução, endossadas por padrões de liderança medidos pelos

CONSTRUINDO ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS RESILIENTES

resultados à organização e na demonstração da capacidade de gerar flexibilidade e produtividade com foco em evolução.

Os líderes eficientes de organizações de serviços compartilhados já entendem que seu papel vai além de produzir informação sobre sua maturidade, sobre o atingimento de indicadores de satisfação baseados em NPS para distribuição de bônus ou *benchmarks* que referenciam seu desenvolvimento comparado a outros, os quais, muitas vezes, não são nem dos mesmos ramos de atividade e porte. Eles já entenderam o papel crítico que as operações de serviços compartilhados desempenham na *performance* geral de seus negócios.

Acreditamos que a próxima fronteira para muitas empresas será o desenvolvimento de modelos operacionais que adotam a resiliência e uma gestão de risco mais eficientes, capazes de suportar choques e capturar oportunidades emergentes com mais rapidez e eficácia do que as dos concorrentes. Para definição sobre onde a organização deve concentrar seus esforços, caberia identificar e compreender:

1. Quais oportunidades foram difíceis de buscar devido à falta de recursos ou capacidade de resposta em sua organização?
2. Quais são os pontos mais inflexíveis em suas operações atuais e quais são as causas ligadas a essa rigidez?
3. Onde o uso efetivo de soluções digitais e analíticas pode dar celeridade para provocar mudanças significativas com base em indicadores de desempenho (eficiência, custos e satisfação do cliente) e que sejam mais importantes para evolução de sua organização de serviços compartilhados e contribuição para o alcance dos resultados, operacionais e econômicos, necessários para sua organização se destacar ou sobreviver neste mercado em transformação?

Espera-se, enfim, que as respostas para essas três perguntas contribuam como referências na construção de organizações de serviços compartilhados resilientes.

CARLOS ALBERTO PEREIRA MAGALHÃES

REFERÊNCIAS

- Acioly, L., & Pimentel, R. (Orgs.). (2011). *Crise financeira global: mudanças estruturais e impactos sobre os emergentes e o Brasil*. Ipea.
- Há dez anos, o Brasil ‘decolava’ na capa da ‘The Economist’; o que aconteceu desde então?. (2019, 12 de novembro). *Portal G1*. <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/11/12/ha-dez-anos-o-brasil-decolava-na-capa-da-the-economist-o-que-aconteceu-desde-entao.ghtml>
- Has Brazil blown it? (2013, 27 de setembro). *The Economist*. <https://www.economist.com/leaders/2013/09/27/has-brazil-blown-it>
- International Monetary Fund. (2024). *High uncertainty and the unknown*. *IMF Annual Report 2024*. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2024/in-focus/high-uncertainty-and-the-unknown/>
- Kopschitz, E., Bastos, X., Barreto, B. de L., Leite, C. R. G., & Peclly, M. G. (2024). Panorama da economia mundial. Carta de Conjuntura. *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada*. <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/category/economia-mundial/>
- McKinsey & Company. (2019). Bolhas estouram, recessões acabam. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com.br/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/bubbles-pop-downturns-stop>
- Paramesha, M., Rane, N. L., & Rane, J. (2024). Big data analytics, artificial intelligence, machine learning, internet of things, and blockchain for enhanced business intelligence. *Partners Universal Multidisciplinary Research Journal*, 1(2), 110–133. <https://www.pumrj.com/index.php/research/article/view/14>
- World Bank Group. (2025). *Global Economic Prospects*. <https://www.worldbank.org/pt/publication/global-economic-prospects>