

CRIAÇÃO DO CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS EM UMA INDÚSTRIA TÊXTIL COMO ESTRATÉGIA ESG

ADILSON ADERITO DA SILVA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

FERNANDA DA CUNHA BARREIRO

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

LUIZ GUILHERME RAMOS

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Introdução

A crescente complexidade das operações industriais exige que as organizações adotem modelos capazes de assegurar eficiência organizacional e integração entre áreas. A centralização administrativa por meio de Centros de Serviços Compartilhados surge como estratégia para eliminar redundâncias, padronizar processos e ampliar a agilidade decisória. Além dos ganhos em produtividade e custos, esse modelo fortalece a governança corporativa, contribui para a sustentabilidade e reforça o alinhamento às demandas do mercado e da sociedade.

Contexto Investigado

O estudo foi realizado em uma indústria têxtil brasileira, composta por unidades fabris em diferentes estados e marcada por estruturas administrativas descentralizadas. Cada planta possuía processos e contratos próprios, gerando baixa padronização, retrabalho e falta de integração. Essa fragmentação comprometia o controle de despesas, reduzia a acuracidade dos dados e dificultava a adoção consistente de práticas ESG. Além disso, a ausência de procedimentos formais resultava em falhas operacionais e ineficiência na alocação de recursos.

Diagnóstico da Situação-Problema

A análise evidenciou fragilidades significativas na gestão administrativa da indústria, marcada pela descentralização de contratos e serviços de suporte, dificultando negociações, padronização e controle de qualidade. Processos de compras e licenciamento eram conduzidos de forma fragmentada, ampliando riscos e ineficiências. A nomenclatura inadequada dos cargos comprometia a motivação e o desenvolvimento das equipes. Além disso, a ausência de integração dificultava a implementação de práticas ESG, impactando engajamento, transparência e governança.

Intervenção Proposta

Como resposta às fragilidades identificadas, propõe-se a criação de um Centro de Serviços Compartilhados, com foco na centralização e padronização da gestão administrativa. Essa estrutura fortalece a governança corporativa, reduz custos, amplia a eficiência e permite maior integração entre áreas. Além de ganhos operacionais, o modelo contribui para a adoção estruturada de práticas ESG, com políticas de compras sustentáveis, valorização de pessoas e maior transparência. Quatro pilares estratégicos orientam a atuação: integração, desenvolvimento, governança e inovação.

Resultados Obtidos

A implantação do Centro de Serviços Compartilhados trouxe ganhos expressivos. A centralização e padronização permitiram eliminar redundâncias, melhorar o controle de recursos e ampliar a eficiência. Projetos de renegociação de contratos, como gás, uniformes e energia, resultaram em economias relevantes, superando R\$ 30 milhões em cinco anos. Houve também valorização de profissionais, adequação de cargos e maior engajamento. No eixo ESG, destacam-se redução do consumo de recursos, melhoria dos ambientes de trabalho e fortalecimento da governança corporativa.

Contribuição Tecnológica-Social

A criação do Centro de Serviços Compartilhados representa contribuição tecnológica e social relevante. No âmbito tecnológico, a centralização impulsionou o uso de sistemas digitais, indicadores de desempenho e plataformas integradas, ampliando a acuracidade dos dados e a agilidade decisória. No aspecto social, a valorização de lideranças e a adequação de cargos fortaleceram o engajamento e o desenvolvimento profissional. Além disso, ambientes mais funcionais e seguros reforçaram a cultura de pertencimento, inclusão e governança responsável.

Palavras Chave

Eficiência Organizacional, Centralização, Governança Corporativa

Agradecimento a órgão de fomento

Agradecemos ao ENGEMA pela oportunidade de compartilhar práticas de sustentabilidade, inovação e governança em gestão. O congresso constitui um espaço valioso de troca entre academia e organizações, fortalecendo o aprendizado coletivo e incentivando soluções responsáveis. Participar deste ambiente amplia a visibilidade da pesquisa, reforça a integração entre pessoas e promove debates relevantes sobre eficiência organizacional e ESG.

CRIAÇÃO DO CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS EM UMA INDÚSTRIA TÊXTIL COMO ESTRATÉGIA ESG

1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade das operações industriais exige das organizações uma abordagem estratégica e integrada na gestão de suas estruturas administrativas. Em meio a cenários marcados por alta competitividade e pressão por eficiência, torna-se fundamental alinhar processos administrativos aos objetivos organizacionais de longo prazo.

A otimização das operações administrativas é decisiva para elevar a eficiência organizacional, reduzir redundâncias e promover a agilidade decisória. Além do foco em produtividade, há um reconhecimento crescente da importância de aspectos humanos, como o engajamento dos colaboradores e a gestão de competências estratégicas para sustentar mudanças estruturais.

A centralização das funções administrativas tem se mostrado uma estratégia relevante para organizações que buscam maior integração entre áreas e alinhamento às diretrizes estratégicas. Estudos apontam que a redefinição das funções corporativas, equilibrando atividades centralizadas e descentralizadas, favorece tanto a eficiência operacional quanto a consistência das decisões, ao mesmo tempo em que fortalece o suporte às estratégias de crescimento e inovação (McKinsey & Company, 2022).

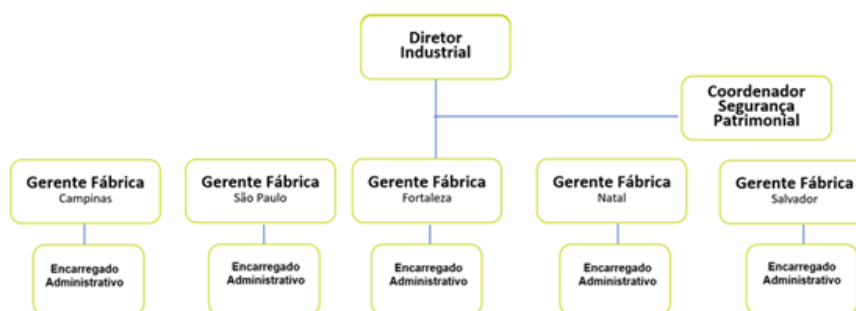
Na indústria, especialmente em segmentos com operações fabris descentralizadas, a ausência de uma gestão administrativa padronizada pode gerar perdas significativas relacionadas à duplicidade de processos, baixa acuracidade de dados e ineficiência na alocação de recursos.

Além da busca por eficiência e integração, cresce a relevância de incorporar práticas alinhadas aos princípios *Environmental, Social and Governance* (ESG) na gestão administrativa. A centralização de serviços pode favorecer a adoção de políticas sustentáveis, promover maior equidade nas relações de trabalho e fortalecer a governança corporativa, contribuindo para uma atuação mais responsável e alinhada às expectativas da sociedade e do mercado.

2 CONTEXTO INVESTIGADO

A realidade investigada se dá em uma indústria têxtil brasileira, com unidades fabris operando em diferentes estados do país. Até então a empresa lidava com estruturas administrativas descentralizadas, caracterizadas por baixa uniformidade nos processos e por uma gestão fragmentada de contratos e serviços. Cada unidade possuía uma área administrativa dedicada, com reporte ao Gerente de Fábrica e com contratos e processos específicos por planta, conforme Figura 1.

Figura 1 - Estrutura Administração Fábrica (ex-ante)



Fonte: Elaborado pelos autores.

Essa configuração dificultava o controle de despesas, comprometia a acuracidade dos dados operacionais e gerava redundâncias nas atividades de suporte. Além disso, a área de Segurança Patrimonial, embora essencial à operação, encontrava-se dissociada da gestão administrativa, o que limitava sua integração com os demais setores.

A ausência de padronização também dificultava a implementação de práticas ESG de forma consistente entre as unidades. Questões como gestão ambiental de resíduos, contratação responsável e transparência nos processos administrativos variavam significativamente, comprometendo a capacidade da empresa de reportar indicadores ESG.

A estrutura envolvia cerca de 100 colaboradores, distribuídos entre funções operacionais e de supervisão, com nomenclaturas que não refletiam adequadamente as atribuições exercidas. Por fim, os processos de compras, licenciamento e gestão de espaços físicos eram conduzidos de forma dispersa e sem padronização entre as unidades.

A ausência de padronização e de processos estruturados favorecia falhas operacionais, retrabalhos e inconsistências, onde a falta de procedimentos formais compromete a eficiência e gera retornos frequentes para correções e complementações documentais (Silva; Pereira, 2022).

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A análise da situação revela fragilidades significativas na condução das atividades administrativas, indicando a necessidade de reestruturação e maior integração entre áreas. A gestão de contratos com prestadores de serviços, como rouparia, chaveiro, motoboy, táxi e segurança patrimonial, era realizada de forma descentralizada, o que dificultava negociações mais vantajosas, a padronização dos serviços e o monitoramento sistemático da qualidade. De maneira semelhante, as operações de suporte, como limpeza e jardinagem, não contavam com coordenação centralizada, comprometendo a funcionalidade dos ambientes e a uniformidade na prestação dos serviços.

No que se refere à administração de espaços físicos internos, incluindo vestiários, armários, estacionamento, salas de reunião e sistemas de identificação, verificavam-se inconsistências que impactavam negativamente a experiência dos colaboradores e a eficiência do uso dos recursos. Além disso, os processos de compras e licenciamento eram conduzidos de forma fragmentada e sem integração, o que ampliava riscos operacionais e legais, além de reduzir a capacidade de resposta da organização diante de demandas críticas.

Outro ponto de atenção está relacionado à nomenclatura inadequada dos cargos, especialmente no caso dos Encarregados, cuja designação não refletia as atribuições efetivamente desempenhadas. Essa falta de alinhamento entre responsabilidades e reconhecimento formal mantém profissionais em funções operacionais incompatíveis com o papel de liderança, ocasionando não apenas lacunas de gestão, mas também impactos na motivação e no desenvolvimento de equipes.

A ausência de integração entre áreas portanto, também dificultava a implementação de práticas ESG, especialmente no eixo social e de governança. A experiência dos colaboradores era impactada por ambientes pouco funcionais e pela falta de reconhecimento formal de suas atribuições, o que comprometia o engajamento, a motivação e o desenvolvimento profissional. Além disso, a fragmentação dos processos administrativos limitava a transparência e dificultava o monitoramento de indicadores relacionados à responsabilidade corporativa.

4 INTERVENÇÃO PROPOSTA

Como resposta às fragilidades identificadas, é proposta a criação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSCs), com o objetivo de centralizar e padronizar a gestão administrativa das fábricas. De acordo com Silva e Pereira (2004), os CSCs permitem a concentração das

atividades de apoio em uma estrutura única, liberando as unidades de negócio para se dedicarem às competências essenciais e estratégicas, ao mesmo tempo em que geram economias de escala, padronização de processos e maior capacidade competitiva. Além da redução de custos, os CSCs promovem a aplicação de melhores práticas, a coordenação entre áreas e a melhoria da qualidade dos serviços internos, fortalecendo o alinhamento entre operação e estratégia organizacional.

De forma complementar, Richter, Strauss e König (2017) destacam que os CSCs contemporâneos evoluíram para unidades semiautônomas que não apenas executam funções transacionais, mas também assumem papéis estratégicos no apoio à governança, à inovação e à criação de valor dentro das organizações, ampliando sua relevância para além da eficiência operacional.

A decisão pela criação de um CSC também pode ser analisada à luz da Teoria dos Custos de Transação (TCT), proposta por Williamson (1991). Essa teoria considera que as organizações precisam escolher a estrutura de governança mais eficiente para minimizar os custos relacionados à busca, negociação, monitoramento e execução de contratos, distinguindo entre transações realizadas via mercado, por estruturas híbridas ou pela hierarquia interna da firma. Ao internalizar atividades administrativas em um CSC, a empresa reduz a exposição a riscos de oportunismo e a incertezas contratuais típicas da terceirização, concentrando em uma unidade especializada o controle, a padronização e a coordenação das operações. Essa perspectiva corrobora estudos recentes que evidenciam como estruturas de governança adequadas contribuem para mitigar custos de transação e de agência, elevando a eficiência operacional e fortalecendo a sustentabilidade das organizações (Nascimento; Barros; Silva, 2024).

Essa nova estrutura, conforme Figura 2, passa a ser responsável pela administração de contratos com prestadores de serviços, pelas operações de suporte, pela gestão de espaços físicos internos, pelos processos de compras de insumos e materiais, e pela condução de licenças, alvarás e pagamentos junto às prefeituras.

Figura 2 - Estrutura Administração Fábrica (ex-post)



Fonte: Elaborado pelos autores.

A criação do CSC também representa uma oportunidade estratégica para incorporar práticas ESG de forma estruturada. Ao centralizar a gestão administrativa, torna-se possível monitorar e reduzir o consumo de recursos nas operações de suporte, implementar políticas de compras sustentáveis, promover maior equidade na distribuição de funções e fortalecer a transparência nos contratos e processos decisórios.

A área de Segurança Patrimonial é formalmente incorporada à estrutura gerencial, promovendo maior sinergia entre os setores e ampliando a capacidade de resposta às demandas operacionais. Como parte da reestruturação, é realizada a adequação da nomenclatura dos cargos, substituindo o título de Encarregado por Supervisor Administrativo, em reconhecimento às atribuições de

liderança exercidas e à necessidade de desvinculação de tarefas operacionais, como a marcação de ponto.

Além das ações estruturais, a intervenção contempla a definição da missão e da visão da nova área, com o intuito de reforçar seu posicionamento estratégico. A visão estabelecida consiste em “oferecer suporte estratégico à operação por meio da gestão eficiente, padronização, serviços e pessoas, garantindo ambientes seguros, funcionais e alinhados à cultura da empresa”. A missão definida é “ser reconhecida como uma área estratégica, que potencializa a performance do negócio por meio de ambientes inteligentes, gestão eficiente de recursos, excelência na prestação de serviços e protagonismo no desenvolvimento humano e organizacional”.

Para sustentar essa transformação, são definidos quatro pilares estratégicos que orientam todas as ações da nova estrutura. O primeiro é a Integração com o Negócio. A área passa a atuar de forma estratégica no planejamento e controle orçamentário, identificando continuamente oportunidades para redução de custos e elaborando relatórios gerenciais que subsidiam decisões de alto impacto, contribuindo para a melhoria da eficiência e sustentabilidade da gestão administrativa. Também está em avaliação uma ferramenta para acompanhamento de execuções e projeções em tempo real.

O segundo pilar é Pessoas e Desenvolvimento. São implementadas práticas que estimulam a escuta ativa, o fornecimento de feedbacks construtivos e o reconhecimento das competências individuais. A área passa a atuar na identificação de oportunidades de desenvolvimento e na definição das competências necessárias para apoiar a capacitação das equipes em consonância com a estratégia do negócio. Com isso, posiciona-se como referência no desenvolvimento de talentos, contribuindo para a formação de profissionais preparados para atuar em diferentes frentes da organização.

Estudos recentes apontam que empresas que implementam sistemas formais de *feedback* contínuo, definem competências alinhadas à estratégia e promovem desenvolvimento de lideranças obtêm melhores resultados em termos de produtividade, retenção e satisfação dos colaboradores (McKinsey & Company, 2024).

O terceiro pilar é a Gestão da Governança com Sinergia e Qualidade. É feita a revisão dos contratos existentes, padronização do escopo e supervisão estratégica dos prestadores de serviço, utilizando indicadores de desempenho (SLAs), conformidade legal e qualidade percebida pelos usuários internos. A área passa a apoiar diretamente os processos de auditoria, assegurando conformidade contratual e alinhamento às diretrizes institucionais. Há também o estreitamento do relacionamento com áreas corporativas como Suprimentos, Jurídico, Qualidade, RH, Operações e Finanças, promovendo maior integração, fluidez nos processos e consistência na tomada de decisões.

Por fim, o quarto pilar é Inovação e Eficiência. A área passa a avaliar e implementar novas ferramentas e tecnologias voltadas à automação e à otimização dos processos administrativos, tais como processo de limpeza das fábricas. Essa abordagem visa não apenas a melhoria da produtividade, mas também a redução de custos operacionais e o aumento da agilidade nas entregas. São desenvolvidos projetos estratégicos em parceria com fornecedores, com foco na inovação aplicada e na geração de valor para o negócio, consolidando uma cultura de melhoria contínua e eficiência sustentável.

Esses pilares são concebidos para garantir coerência entre a estratégia institucional e a prática operacional, promovendo uma gestão administrativa moderna, integrada e orientada à geração de valor.

5 RESULTADOS OBTIDOS

A implementação do Centro de Serviços Compartilhados gera resultados expressivos e sustentáveis, consolidando um novo modelo de gestão administrativa alinhado à estratégia corporativa. A centralização e a padronização dos processos administrativos possibilitam o mapeamento de oportunidades de melhoria, a eliminação de redundâncias e o aumento da acuracidade no controle de recursos e despesas, ou seja, a internalização trouxe mais condições para realizar as adaptações coordenadas da hierarquia defendidas por Williamson (1991). A gestão unificada de estoques e compras resulta em ganhos de escala, maior previsibilidade orçamentária e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

A incorporação da área de Segurança Patrimonial à estrutura administrativa amplia a capacidade de resposta e fortalece a cultura de proteção e prevenção nas unidades fabris. A reestruturação dos cargos e funções contribui para a valorização dos profissionais, promovendo maior engajamento, clareza nas atribuições e alinhamento com as diretrizes institucionais. A definição da missão, visão e pilares estratégicos consolida o posicionamento da área como agente de transformação, reforça a sua identidade e orienta suas ações futuras.

Além dos avanços estruturais e culturais, estão sendo conduzidas 60 iniciativas voltadas à busca por eficiência, qualidade e padronização, com impactos mensuráveis na redução de custos e na melhoria dos serviços. Entre os destaques, a renegociação do contrato de fornecimento de gás resultou em uma economia direta de R\$ 1 milhão, com conclusão em agosto de 2025. Já o projeto de revisão do contrato de uniformes, também com término em agosto de 2025, trouxe avanços em padronização e praticidade, gerando uma redução de 60% nas despesas relacionadas, totalizando aproximadamente R\$ 620 mil por ano.

Outro marco relevante é o projeto voltado para o contrato de energia elétrica, cuja previsão de conclusão é dezembro de 2025, que deverá proporcionar uma economia anual estimada em R\$ 2 milhões. Somadas, essas iniciativas contribuem para um cenário de redução de custos superior a R\$ 30 milhões nos próximos cinco anos, refletindo diretamente na sustentabilidade financeira da área administrativa e na capacidade de reinvestimento em projetos estratégicos.

Os resultados obtidos também evidenciam avanços significativos na agenda ESG da organização. No eixo ambiental, as renegociações contratuais e a adoção de práticas mais eficientes contribuem para a redução do consumo de recursos e para a mitigação de impactos operacionais. No aspecto social, a valorização dos profissionais, a adequação das nomenclaturas e a melhoria dos ambientes físicos fortalecem o engajamento, a inclusão e o bem-estar dos colaboradores. Já no campo da governança, a padronização dos processos, o uso de indicadores de desempenho e o apoio aos processos de auditoria ampliam a transparência, a conformidade legal e a integridade institucional.

6 CONCLUSÃO

A implantação do Centro de Serviços Compartilhados representa uma significativa contribuição tecnológica e social para a gestão administrativa no setor industrial. Do ponto de vista tecnológico, a centralização e padronização dos processos administrativos promovem a adoção de ferramentas digitais de gestão, como sistemas de acompanhamento em tempo real, indicadores de desempenho (SLAs) e plataformas integradas de controle orçamentário e contratos. Essas ferramentas permitem maior acuracidade dos dados, agilidade na tomada de decisões e mitigação de riscos operacionais e legais, além de fomentar a cultura da inovação e da eficiência.

Sob a perspectiva social, a iniciativa valoriza o capital humano ao reconhecer formalmente as atribuições de liderança dos profissionais envolvidos, promovendo o desenvolvimento de competências e o protagonismo organizacional.

A reestruturação contribui para ambientes de trabalho mais funcionais, seguros e alinhados à cultura da empresa, fortalecendo o senso de pertencimento e o engajamento dos colaboradores.

A integração entre áreas, reforça a coesão institucional e amplia a capacidade de resposta às demandas operacionais, promovendo uma gestão mais inclusiva, colaborativa e estratégica.

Em síntese, a intervenção proposta não apenas eleva os padrões de governança e eficiência operacional, como também promove impactos positivos no ambiente de trabalho, na valorização profissional e na sustentabilidade da gestão.

Sob a ótica ESG, a intervenção proposta consolida práticas sustentáveis, socialmente responsáveis e alinhadas à governança corporativa. A redução de custos operacionais associada à eficiência energética e à racionalização de recursos reforça o compromisso ambiental da organização. A valorização dos profissionais e a promoção de ambientes seguros e funcionais evidenciam o foco social da iniciativa, enquanto a padronização dos processos, o uso de indicadores e o fortalecimento da conformidade legal demonstram avanços concretos na governança. Em síntese, a proposta não apenas eleva os padrões de gestão administrativa, como também posiciona a área como um vetor estratégico de sustentabilidade e responsabilidade corporativa.

REFERÊNCIAS

MCKINSEY & COMPANY. Increasing your return on talent: the moves and metrics that matter. 2024. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/increasing-your-return-on-talent-the-moves-and-metrics-that-matter>.

MCKINSEY & COMPANY. Redefining corporate functions to better support strategy and growth. 2022. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/redefining-corporate-functions-to-better-support-strategy-and-growth>.

NASCIMENTO, Tatiane Teixeira Neri do; BARROS, Daniela Sakashita de; SILVA, Adilson Aderito da. Estruturas de governança e eficiência operacional: ações para mitigar custos de transação e de agência em uma instituição do terceiro setor. *Práticas em Contabilidade e Gestão*, v. 12, n. 2, p. 1-29, 2024.

RICHTER, P. C.; STRAUSS, C.; KÖNIG, W. Shared service center research: a review of the past, present, and future. *European Management Journal*, v. 35, n. 1, p. 26-38, 2017.

SILVA, A. R. A.; VERONEZE, G. de M.; OLIVEIRA, M. A.; ALVES, J. L. S. Management and mapping of processes: a case study in a federal autarchy. *European Journal of Business and Management Research*, v. 7, n. 4, p. 225-230, 2022.

SILVA, E. D.; PEREIRA, N. A. F. Centro de serviços compartilhados e a gestão de vínculos: uma análise integrada. *Revista Alcance*, v. 11, n. 1, p. 49-64, 2004.

WILLIAMSON, O.E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296, 1991.