

# 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).

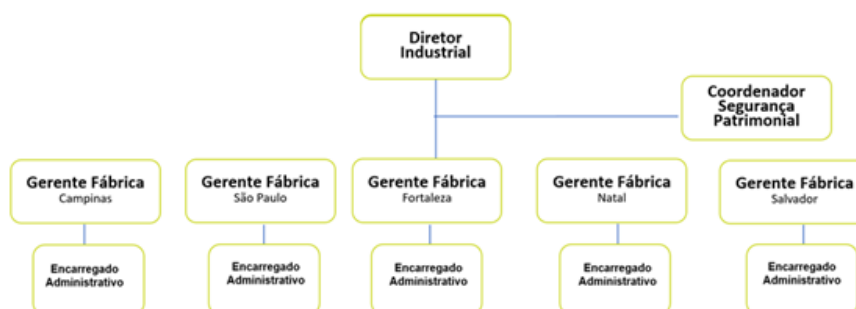
Na indústria, especialmente em segmentos com operações fabris descentralizadas, a ausência de uma gestão administrativa padronizada pode gerar perdas significativas relacionadas à duplicidade de processos, baixa acuracidade de dados e ineficiência na alocação de recursos.

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.