



Não é toda empresa que utiliza o Centro de Serviço Compartilhado (CSC) para gerenciar e monitorar os processos. Na verdade, boa parte ainda prefere utilizar a metodologia de rateio.

Mas isso ocorre por conta de alguns mitos e até desconhecimento dos **benefícios, especialmente para redução de custos, que as organizações podem conquistar ao usar o CSC.**

Por isso, convidamos um dos diretores da **Thompson Management Horizons do Brasil, Antonio Matias, para a 15ª edição do controller Cast.** O executivo explicou o que é o CSC, quais as vantagens e, principalmente, como implementar essa metodologia numa empresa. Escute agora mesmo pelo player o nosso podcast que tem o objetivo de **tornar o time de controladoria ainda mais estratégico.**

Se preferir, também pode acessar nosso canal no Soundcloud. O Controller Cast é um podcast pensado especialmente para profissionais das áreas de Planejamento, Controladoria e Finanças. Nele discutimos temas relacionados com a área, trazendo *insights*, conteúdos práticos e entrevistas com profissionais que estão fazendo a diferença em suas empresas. Veja também os episódios anteriores:

#10: Controller Cast com o autor e controller Clóvis Luís Padoveze sobre Contabilidade Gerencial;

#11: Controller Cast com Alexsandro Lima sobre o processo de Descentralização Orçamentária;

#12: Controller Cast com Wellington Machado sobre mitos e verdades na relação entre o CEO e a Controladoria;

#13: Controller Cast com Gustavo Guaresi sobre como o Orçamento Empresarial ajuda empresa em Recuperação Judicial;

#14: Controller Cast com Flávio Boan sobre Orçamento como ferramenta de Gestão Empresarial.

Sobre Antonio Matias



Antonio Matias Ferreira é formado em Administração de Empresas, pós graduado em Marketing pela FAAP e cursou MBA em Gestão Empresarial Fundação Getúlio Vargas. O executivo também é especialista em Varejo e Desenvolvimento de Negócios pela Fundação Getúlio Vargas. Na Thompson Management Horizons desde 2004, conduziu a implantação de 12 Centros de Serviços Compartilhados nas mais diversas áreas de negócios. Possui grande experiência em projetos de Varejo e Distribuição e em Redesenho de Processos e sólida base financeira e empresarial. Também é especialista nos mercados de Distribuição de Gás e Energia.

Um bate papo sobre Centro de Serviço Compartilhado (CSC), com Antonio Matias

Veja o que conversamos:

Como funciona o rateio no Orçamento de uma empresa?

Existem diversas maneiras de trabalhar o rateio nas empresas. O rateio simples por faturamento, alocação e por demanda. Ou rateios complexos como o ABC, que envolve estudos de complexidade de atividades.

Quais as vantagens e desvantagens de fazer a divisão dos custos de acordo com essa teoria? É possível tomar decisões em cima das informações ou apenas suposições?

Rateios, em geral, são adotados quando há dificuldade de identificar quanto foi de um recurso foi consumido em uma determinada atividade.

Uma vantagem desse método “seria” a capacidade e simplicidade para explicar isso para todos os *stakeholders*.

Porém, qualquer critério de rateio adotado sempre vai deixar alguém infeliz.

De qualquer forma, um rateio bem elaborado e alinhado com as características do negócio permite sim que as empresas tomem decisões. Mas o ideal é sempre buscar alocar os custos o mais precisamente possível.

Por outro lado, as desvantagens impactam diretamente na capacidade das empresas apurarem precisamente os custos alocados aos produtos ou serviços.

Destaque para a desvantagem de dificultar às empresas detectarem variações nas demandas de serviços de *backoffice* e manter os custos alinhados às necessidades reais.

Ainda, é um tema que sempre gera discussões e insatisfação entre os gestores das unidades de negócio.

Qual o melhor momento para utilizar essa teoria? Qual grau de maturidade da gestão a empresa precisa ter para poder dividir os custos?

Depende muito do negócio e do estágio no qual se encontra, **mas os rateios devem ser utilizados sempre que não for possível medir o correto consumo de um determinado recurso.**

Quanto mais madura é uma empresa, mais complexos são os critérios de rateio. Mas todas as empresas podem utilizar.

A melhor forma de fazer um rateio é discutir com todos os envolvidos no pagamento daquela despesa qual seria o melhor critério e como esse custo deve ser alocado.

O Centro de Serviço Compartilhado (CSC) seria uma alternativa para os rateios? Poderia nos explicar qual a ideia do CSC?

O Centro de Serviço Compartilhado (CSC) procura organizar as demandas da organização para uma única área de *backoffice*.

Ao organizar as demandas por um menu de serviços, determinar os responsáveis por cada atividade do menu e medir a quantidade de vezes que cada serviço é pedido, a empresa consegue transformar um critério de rateio em uma medida objetiva de demanda.

Isso permite maior precisão para identificar quais unidades usaram, quais serviços foram demandados e quanto de recurso usado.

Ou seja, **o CSC permite gerenciamento claro entre as demandas e os recursos necessários para atendê-las.**

Quando adotar o CSC no Orçamento da empresa? Embora ele seja mais comum em grandes empresas e até holdings, empresas menores podem adotar a metodologia?

Esse é um dos mitos, que você precisa ter um grande volume para montar um Centro de Serviço Compartilhado.

Na verdade, as empresas estão centralizadas. Isso se difere do modelo compartilhado. No

centralizado eu não tenho as métricas que me permitem gerenciar adequadamente as demandas.

Um dos conceitos básicos do CSC é de um único ponto de entrada. Por isso tanto faz o tamanho da empresa.

Aqui, é preciso clareza ao escolher o CSC de que serviços são prestados e a necessidade de recursos para eles.

Quais as vantagens e desvantagens de aplicar essa metodologia de CSC?

Se há uma desvantagem é que esse modelo exige que as empresas tenham processos bem definidos. Logo, também precisa de gestores muito bem treinados, alinhados e conhecedores das regras de negócios da empresa.

Já as vantagens são muitas, passa a ter um adequado gerenciamento das demandas e, conseqüentemente, cria uma relação cliente fornecedor muito forte, por exemplo.

Você consegue saber informações importantes, como que o custo de *backoffice* está crescendo mais do que o faturamento, por exemplo. Ou que tem processos que estão ineficientes em algumas etapas

Logo, a discussão sai do problema do que deu errado para porque o processo não funcionou. Destaque para: alinhamento do custos, gerenciamentos das demandas, a medição dos tempos e acordos dos níveis de serviço e melhoria contínua por analisar os processos.

Os benefícios não se limitam às áreas financeiras, nem orçamentária. Mas impacta outros setores como a produção, por exemplo. Mas é um processo de controle que dá trabalho e causa desconforto, certo?

Desconforto passageiro, no momento da implementação do CSC você muda a agenda de muitos gestores.

Mas a preocupação da criação de um Centro de Serviço é permitir que os gestores esteja completamente focados no core business da empresa.

Ou seja, o sucesso do Serviço Compartilhado passa por ter uma grande equipe voltada ao atendimento interno.

Há uma precisão maior dos números e, conseqüentemente, maior autonomia para a tomada de decisão, resultando em melhorias, como redução dos custos, por exemplo?

As reduções de custos no *backoffice* podem chegar em até 30%.

Isso porque quando se organiza a demanda, o que é um requisito do CSC, consigo entender onde cada uma das tarefas de uma determinada prestação de serviço é realizada e consigo medir e calcular quanto custou aquela atividade.

Conseqüentemente, há um rateio muito mais claro, inquestionável, tem tando uma redução de custos no *backoffice* por alinhar melhor os processos.

Que conceitos ou estruturas são essenciais para usar o CSC como uma ferramenta

estratégica no Orçamento?

Ferramentas fundamentais para organizar um Centro de Serviço: workflow (gerenciador das demandas); políticas explícitas (que valem para todos) e não tácitas; processos alinhados para atender a necessidade do cliente, sem retrabalhos no processo; ter os acordos de níveis de serviços (SLAs) bem alinhados com as áreas de negócios; indicadores claros e bem definidos; e uma área de inovação e comunicação focada na melhoria contínua dos processos.

Quais os principais passos para implementar o CSC? Como estruturar a empresa para utilizar o CSC?

Começar sempre pela arquitetura o CSC. É um momento crucial para entender volumes, tempo, serviços, processos etc.

Definida e aprovada a arquitetura com os stakeholders, o segundo passo é redesenhar os serviços atendidos no *backoffice* para eliminar as ineficiências.

Na sequência definir as políticas e regras de negócio que vão gerenciar essas atividades. O quarto passo é conseguir calcular os acordos dos níveis de serviço, definir qual é a responsabilidade de quem pede e de quem vai entregar e negociar isso com todos os envolvidos.


Por fim, treinar as equipes.

Quem demanda e quem implementa esse processo?

Em geral, as áreas Financeira ou de Recursos Humanos. É comum que os CFOs, nas necessidades de manter custos sob controle, buscam o CSC como uma alternativa de gerenciar efetivamente as demandas e com isso os custos.

Entretanto, é importante conseguir o patrocínio da alta direção para fazer a revisão e repensar toda a organização e os processos.

O Antonio Matias ressaltou os benefício de adotar a metodologia de Centro de Serviço Compartilhado nas empresas. Segundo ele, apesar de mexer muitas vezes em temas delicados, os resultados compensam qualquer desconforto de agenda.

Como acreditamos que esse passo de estruturação está intimamente relacionado às evoluções de maturidade da Gestão Orçamentária, sugerimos que verifique como está sua empresa. Para facilitar, você pode baixar o e-book Estágios de Maturidade da Gestão Orçamentária. 

Esperamos que você goste da nossa entrevista com Antonio Matias e consiga tirar boas ideias para sua carreira. Assine nossa newsletter para ficar sabendo dos próximos Controller Cast!

Também publicado em Medium.